

MAPPING IDENTITY

EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN HET WEERGEVEN VAN EIGENSCHAPPEN
BIJ DE AFBEELDINGEN BINNEN DE I-MAPPING METHODE VAN
VAN DIEMEN COMMUNICATIEMAKELAARS

Marianne Verkade
19 januari 2015

MAPPING IDENTITY

EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN HET WEERGEVEN VAN EIGENSCHAPPEN BIJ
DE AFBEELDINGEN BINNEN DE I-MAPPING METHODE VAN
VAN DIEMEN COMMUNICATIEMAKELAARS

Naam student: Marianne Verkade

Studentnummer: 3708608

Module: Interventieonderzoek Master Communicatie en Organisatie

Opleiding: Master Communicatie en Organisatie

Faculteit: Geesteswetenschappen

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Studiejaar: 2014-2015

Begeleider: dr. H. den Ouden

Tweede Lezer: dr. M. Winnubst

Stage-instelling: Van Diemen Communicatiemakelaars, Amsterdam-Halfweg

Begeleiding stage: Casper Bierman

Plaats en datum: Amsterdam-Halfweg, 10 november 2014

INHOUD

1. Inleiding.....	5
2. Aanleiding	6
2.1 Identiteit.....	6
2.2 Imago	7
2.3 Gevolgen voor de communicatie	8
2.4 Methoden voor identiteitsonderzoek.....	9
2.5 De photosortmethode	10
2.6 I-mapping	12
2.7 Onderzoeksvragen	13
3. Methode en afname	14
3.1 I-mapping sessies	14
3.2 De online vragenlijst.....	16
4. Resultaten	18
4.1 I-mapping sessies	18
4.1.1. Het aantal associaties.....	18
4.1.2. De aard van de associaties	18
4.1.3. Problemen.....	19
4.2 De online vragenlijst.....	21
4.2.1 Het aantal associaties.....	21
4.2.2 De aard van de associaties	22
4.2.3 Problemen.....	24
4.3. Algemeen	25
5. Conclusie en discussie	26
5.1 Conclusie	26
5.2 Discussie	27
6. Referenties	30

Bijlage A - Afbeeldingen I-mapping methode (inclusief eigenschappen)

Bijlage B – Afnameprotocol I-mapping sessies

Bijlage C – De vragenlijst voor de I-mapping sessies

Bijlage D – Uitwerking I-mapping sessies

Bijlage E – Uitwerking nagesprekken

Bijlage F – Online vragenlijst

Bijlage G – Alle associaties bij de afbeeldingen in de vragenlijsten

1. INLEIDING

“We know what we are, but not what we may be.”

- William Shakespeare –

Bovenstaande quote is niet alleen van toepassing op individuen, maar ook op organisaties. Binnen organisaties weet men vaak wel te beschrijven welke producten en diensten worden aangeboden, maar het is een stuk moeilijker om na te denken over eigenschappen die bij de organisatie passen. Is de organisatie bijvoorbeeld innovatief, flexibel of servicegericht? Dit zijn achterliggende kernwaarden, welke voor de doelgroep van de organisatie zichtbaar moeten zijn. Wanneer een organisatie claimt flexibel te zijn, dan is dat bijvoorbeeld zichtbaar door ruime openingstijden te voeren of door ook buiten kantooruren bereikbaar te zijn. Organisaties beschrijven vaak een aantal kernwaarden die zij nastreven. Die kernwaarden samen vormen de identiteit van een organisatie (van Riel, 1996). Maar wanneer je in de kroeg aan iemand vraagt om dat op een bierviltje te schrijven, zal blijken dat dat niet zomaar gedaan is.

En dat zouden organisaties wel meer moeten kunnen. Een belangrijke reden hiervoor is dat de identiteit van een organisatie ingevlochten moet worden in de communicatie (Van Rekom, 1994). Zo kan de doelgroep vanuit de communicatie-uitingen herleiden waar een organisatie voor staat en wat daarbij de belangrijkste kernwaarden zijn. Op deze manier kan een organisatie zich onderscheiden, herkenbaar maken en de wenselijke brainpositie verwerven bij de doelgroep.

Omdat het voor organisaties dusdanig lastig blijkt te zijn om de eigen identiteit te formuleren, heeft het marketingcommunicatiebureau Van Diemen Communicatiemakelaars de I-mapping methode ontwikkeld. Van Diemen Communicatiemakelaars verzorgt onder andere strategie, effectieve doelgroepbenadering, inkoop van media en drukwerk, design en copywriting voor organisaties. Voordat een samenwerking met een organisatie wordt aangegaan, voert Van Diemen Communicatiemakelaars regelmatig een I-mapping sessie uit. De achterliggende gedachte hierbij is dat het ontwikkelen van communicatie-instrumenten, zoals een website of een brochurelijn, alleen zin heeft als is nagedacht over de vraag: hoe willen wij dat onze doelgroep ons ziet en ervaart? Alleen dan kan er iets worden ontwikkeld dat aanslaat bij de doelgroep.

Bij de I-mapping methode krijgt een team uit de organisatie een set met afbeeldingen voorgelegd (zie bijlage A). Hieruit moeten de deelnemers tien afbeeldingen selecteren die zij het best passend vinden bij de identiteit van de organisatie op basis van associaties die zij bij de afbeeldingen hebben. Het doel hiervan is om de belangrijkste kernwaarden van de organisatie boven tafel te krijgen. De beschreven kernwaarden worden vervolgens gebruikt om de identiteit te definiëren. Die identiteit wordt dan gebruikt in de communicatie-uitingen van de organisatie. In dit onderzoek staan de afbeeldingen uit de I-mapping methode centraal. Specifiek zal worden gekeken welke invloed de afbeeldingen hebben op de associatietaak die de deelnemers moeten uitvoeren.

In dit rapport zal eerst worden gekeken naar algemene theoretische inzichten die bestaan over associatiemethoden en het belang daarvan bij het formuleren van de identiteit van een organisatie (hoofdstuk 2). In de laatste paragraaf van hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksvraag besproken. In het derde hoofdstuk wordt besproken welke methoden in dit onderzoek zijn gebruikt. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten besproken, waarna in hoofdstuk 5 wordt besproken welke conclusies dit onderzoek heeft opgeleverd en welke discussiepunten aandacht verdienen.

2. AANLEIDING

Voordat er in dit hoofdstuk dieper wordt ingegaan op de I-mapping methode van Van Diemen Communicatiemakelaars zullen eerst bestaande inzichten worden besproken op het gebied van identiteit, imago en associatiemethoden.

2.1 Identiteit

Omdat identiteit een van de kernbegrippen in dit onderzoek is, wordt gezocht naar een heldere definitie die gehanteerd kan worden. Voor dit onderzoek is het niet voldoende om te kijken naar identiteit als *dat wat eigen is aan een persoon* (van Dale). Het begrip identiteit is vanaf de jaren 60 veelvuldig gebruikt in de sociale wetenschappen, waarbij het werd gebruikt om het zelfbeeld, levensstijlen en culturen te beschrijven en te verklaren (Frijhoff, 1993). Voor dit onderzoek is het niet voldoende om te kijken naar de identiteit van personen, maar ligt de focus op de identiteit van organisaties. En daarover bestaan uiteenlopende definities.

Oorspronkelijk was de identiteit van een organisatie synoniem aan zichtbare uitingen zoals het logo en de huisstijl. Maar dit zegt weinig over 'het eigen' van een organisatie. Later werd de definitie daarom breder getrokken naar 'de zelfpresentatie van een organisatie' (Van Riel, 1996). Drie aspecten zijn daarbij van belang: symboliek, communicatie en gedrag. Symboliek zorgt voor het beeld van de organisatie en bestaat onder andere uit de huisstijl, het logo, de architectuur van een bedrijfspand en bedrijfskleding. Het gaat hierbij dus om hetgeen dat de doelgroep kan zien aan de buitenkant (Michels, 2006).

Communicatie is het meest flexibele element van de identiteit van een organisatie (Van Riel, 1996). Het gaat daarbij om de verbale en visuele uitingen van de organisatie, zoals advertenties en de website. Communicatie kan worden ingezet om de doelgroep snel iets duidelijk te maken. Een advertentie of een website is relatief snel aangepast. Veranderingen in de organisatie kunnen op die manier makkelijk en snel kenbaar gemaakt worden. En hoewel de communicatie voor de identiteit van groot belang is, lijkt gedrag verreweg het belangrijkste instrument voor de identiteit te zijn (Van Riel, 1996). De doelgroep beoordeelt een organisatie op basis van het gedrag dat wordt vertoond door de organisatie en haar medewerkers. En dat gedrag moet dan ook overeenkomen met het gecommuniceerde. Communiceert een organisatie bijvoorbeeld dat zij klantvriendelijk is, dan is het van groot belang dat medewerkers zich ook zo gedragen. Zo ontstaat er bij de doelgroep geen discrepantie tussen het gecommuniceerde en het ervaren gedrag.

Het is belangrijk voor een organisatie een krachtige en duidelijke identiteit te hebben. Dit kan voor een organisatie namelijk drie voordelen opleveren. Ten eerste roept een krachtige identiteit een wij-gevoel op binnen de organisatie. Medewerkers zijn trots op hun organisatie en zijn daardoor gemotiveerd en dat kan de doelgroep terugzien in het gedrag. Ten tweede zorgt een krachtige en duidelijke identiteit voor een duidelijk beeld bij de doelgroep. Dat is overtuigend, waardoor de doelgroep sneller zal kiezen voor de organisatie (Van Rekom, 1997). Tot slot dient een heldere identiteit als bouwsteen voor het inrichten van communicatie-uitingen. De gekozen kernwaarden moeten in alle middelen en uitingen terugkomen om de doelgroep te overtuigen van de identiteit van de organisatie (Van Rekom, 1997).

Wanneer wordt gesproken over identiteit, moet een onderscheid worden gemaakt tussen de huidige en de gewenste identiteit (Van Riel, 1996). Vaak bestaat er discrepantie tussen de huidige en de gewenste identiteit binnen een organisatie. De huidige identiteit geeft de werkelijkheid van de identiteit weer, zoals de organisatie die tot stand heeft gebracht (Van Riel, 1996; Van Rekom, 1997). De gewenste identiteit is het beeld waar een organisatie naar streeft. Het is belangrijk dat iedereen binnen een organisatie de identiteit goed kan beschrijven, zodat de doelgroep bij aanraking met de organisatie een duidelijk en ook gewenst beeld van de organisatie kan vormen. Dit wordt door Van Rekom (1997) 'centrality' genoemd. Dit houdt in dat er eenheid moet zijn binnen de organisatie, wanneer het gaat over de identiteit. Medewerkers moeten allemaal hetzelfde verhaal vertellen. Alleen op die manier kan een doelgroep overtuigd raken van de identiteit van de organisatie, omdat het verhaal over de organisatie dan altijd hetzelfde blijft, welke medewerker iemand ook spreekt.

2.2 Imago

Managers maken zich vaak druk over het imago van hun organisatie (Van Rekom, 1997). Keller (1993) definieert een merkimago als volgt: *'perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory'*. Dit houdt in dat ieder persoon zijn eigen percepties heeft en op basis daarvan een geheugeninhoud ontwikkelt. Maar imago bestaat niet zonder identiteit. Beide begrippen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een organisatie presenteert zichzelf aan de hand van de identiteit. Het imago krijgt pas bestaansrecht wanneer (minimaal één persoon uit) de doelgroep in aanraking komt met de identiteit en aan de hand daarvan een beeld vormt van de organisatie (De Graaf, 2006). Imago is een beleving die vorm krijgt in het hoofd van mensen (Vos, 1992). Iedereen ontwikkelt een eigen beeld, waardoor een organisatie voor de ene klant een positief imago heeft, terwijl een andere klant misschien een negatief imago heeft ontwikkeld. Door de gewenste identiteit door te voeren in de symboliek, communicatie en het gedrag van de organisatie kan men invloed uitoefenen op het imago dat de doelgroep heeft van de organisatie. En dat is belangrijk, want een positief imago kan namelijk concurrentievoordeel opleveren. Consumenten geven sneller de voorkeur aan het merk of de organisatie waar zij het meest gunstige beeld van hebben (Van Riel, 1996).

Zoals eerder beschreven kan het imago bij diverse doelgroepen verschillend zijn. Al die imago's bij elkaar vormen een totaalindruk, welke de reputatie wordt genoemd (Michels, 2006). Een sterke reputatie kan worden bereikt wanneer een organisatie zichtbaar, onderscheidend en transparant communiceert. Om zichtbaar en onderscheidend te zijn, is het belangrijk om de identiteit goed te formuleren. Met de identiteit kan een organisatie laten zien wie zij zijn en hoe zij over zichzelf denken. Dit kan een organisatie zelf bepalen en definiëren. Op basis van die definitie vormt de doelgroep een beeld, het imago. Imago is een persoonlijk element, maar een imago wordt ook beïnvloed door andere omgevingsfactoren, namelijk het gedrag van andere organisaties en meningen van familie en vrienden (Gray & Balmer, 1998). Daarom kan imago het beste als volgt worden omschreven: *'Imago is de afspiegeling van het totaal zintuiglijke, rationele en emotionele ervaringen die verschillende in- of externe relatiegroepen met de organisatie hebben'* (Brounts & Cramwinkel, 2001).

Onderstaand schema geeft een verduidelijking van de begrippen huidige/gewenste identiteit en huidig/gewenst imago weer.

Identiteit en imago (Michels, 2006)	
▪ Wie zijn wij?	→ Huidige identiteit
▪ Wie willen wij zijn?	→ Gewenste identiteit
▪ Hoe komen wij over?	→ Huidig imago
▪ Hoe willen wij overkomen?	→ Gewenst imago

2.3 Gevolgen voor de communicatie

De identiteit van een organisatie moet worden doorgevoerd in de communicatie-uitingen, om ervoor de zorgen dat de doelgroep in aanraking komt met de identiteit en zo een imago kan vormen. Dat kan door middel van symboliek, communicatie en gedrag. Identiteit zit eigenlijk in alles wat een organisatie onderneemt naar voren (alles dat eigen is) en niet alleen in hetgeen een organisatie zelf wil presenteren aan de doelgroep (De Graaf, 2006).

Het eerste dat de organisatie kan en vaak ook wil presenteren aan de doelgroep zijn de symbolen. Hieronder valt onder andere de huisstijl. Idealiter zou de huisstijl van een organisatie de gewenste identiteit vorm moeten geven (Michels, 2006). De huisstijl toont aan de doelgroep elementen van de identiteit en moet zorgen voor herkenning bij de doelgroep. De huisstijl moet daarom zichtbaar zijn in alle communicatiemiddelen. Het logo, de kleur, de typografie en het beeldgebruik moeten passen bij de gewenste identiteit van de organisatie. Een organisatie die claimt modern te zijn, zal minder geloofwaardig zijn wanneer zij een speels logo en lettertype gebruiken in de huisstijl. Andere symbolen zijn bijvoorbeeld de architectuur van het bedrijfspand en de bedrijfskleding. Een organisatie heeft zelf invloed op de stijl die gekozen wordt voor alle symbolen, welke samen moeten zorgen voor herkenning bij de doelgroep.

Onder communicatie vallen de uitingen die de organisatie snel en makkelijk kan aanpassen en dus ook snel iets duidelijk kan maken aan de doelgroep, zoals een advertentie of een website (Michels, 2006). De gewenste identiteit moet daarbij altijd in gedachte worden genomen, zodat de doelgroep ook het gewenste beeld meekrijgt (Van Riel, 1996). Op de website moet duidelijk worden waar de organisatie voor staat en moet de huisstijl duidelijk terugkomen. Dit geldt ook voor advertenties of andere communicatiemiddelen. Die uitingen moeten de boodschap die de organisatie wil presenteren ondersteunen.

Het gedrag van de organisatie is, zoals eerder besproken, het meest bepalende aspect van een identiteit. Het gedrag moet afgestemd worden op de communicatie zodat de doelgroep het gewenste imago kan vormen. Om dit te verduidelijken nemen we de NS als voorbeeld. Zij communiceren bijvoorbeeld milieuvriendelijk en efficiënt te zijn. Maar als er steeds vertragingen zijn, dan maakt de organisatie het gecommuniceerde niet waar met haar gedrag. En dat zorgt dan voor een negatief imago bij de doelgroep (Michels, 2006). Communicatie moet daarom bijdragen aan richtlijnen voor gedrag van een organisatie en haar medewerkers.

2.4 Methoden voor identiteitsonderzoek

Er wordt geregeld onderzoek gedaan naar de identiteit van organisaties (Van Riel, 1996). Daarbij blijkt dat het voor mensen moeilijk is om de identiteit te beschrijven. Van Riel (1996) verklaart dit door te zeggen dat identiteit een non-verbaal fenomeen is. Dit houdt in dat de identiteit van de eigen organisatie vaak diep in het bewustzijn van de mens zit, waardoor het moeilijk is om de identiteit te beschrijven. Daarom worden vaak kwalitatieve elicitatietechnieken ingezet om ervoor te zorgen dat gesprekken over identiteit op gang komen (Van Riel, 1996; Stalpers, 2007). Elicitering betekent letterlijk 'uitlokken'. Respondenten hoeven bij dit type onderzoek niet over hoog ontwikkelde begaafdheid te beschikken. Stalpers (2007) definieert elicitatietechnieken als volgt: 'Eliciteringstechnieken zijn technieken voor verbale of non-verbale stimulering die bedoeld zijn om een individu te verleiden tot ondoordachte en ongerationaliseerde reacties (in woord en gedrag) die inzicht geven in de primaire belevingswereld van de individu'.

Van Riel (1996) bespreekt dat ook het imago een non-verbaal fenomeen is, wat inhoudt dat mensen vaak onbewust een beeld hebben gevormd van een merk of een organisatie en dat beeld daarom ook moeilijk kunnen beschrijven. Daarom wordt bij onderzoek naar imago ook regelmatig gebruik gemaakt van elicitatietechnieken om een reactie uit te lokken (Stalpers, 2007).

Hieronder worden vijf voorbeelden van elicitatietechnieken beschreven, welke weer te onderscheiden zijn in methoden die met individuen worden afgenomen en methoden waarbij groepen worden ingezet (Hoogendoorn, 2011).

Een methode die wordt ingezet, in samenwerking met individuen, is *laddering*. Bij deze onderzoeksmethode wordt een diepte-interview aangegaan met de respondent, welke vaak van buiten de organisatie komt om het imago te bespreken. Bij *laddering* wordt het gesprek op gang gebracht door twee merken aan de respondenten voor te leggen (bijvoorbeeld Douwe Egberts en Nespresso). De respondent wordt vervolgens gevraagd om de verschillen tussen beide merken te benoemen, waardoor een imagoverschil geformuleerd kan worden door de onderzoeker.

Bij de soortgelijke *Kelly Grid methode* worden ook respondenten van buiten een organisatie ingezet om te praten over het beeld dat zij hebben van de desbetreffende organisatie. Bij deze methode wordt een lijst met verschillende items (bijvoorbeeld logo's) voorgelegd aan de respondent, die vervolgens moet aangeven welke items bij elkaar passen en welke niet. Op deze manier kan de onderzoeker een beeld schetsen van overeenkomsten en verschillen tussen merken en/of organisaties. De haalbaarheid van zowel *laddering* als de *Kelly Grid methode* is hoog. Er zijn relatief weinig respondenten nodig (minimaal tien), de resultaten zijn gemakkelijk te analyseren en de kosten voor de uitvoering zijn laag (Hoogendoorn, 2011).

Ook *Magnitude Estimation* wordt ingezet om het beeld van een merk te meten. Daarom worden ook hier individuen ingezet van buiten de organisatie. Bij deze methode krijgen de respondenten ook merken of organisaties voorgelegd, waarna een cijfer tussen 1 en 10 moet worden toegekend op basis van het beeld dat de respondent heeft van het merk of de organisatie. Hierbij wordt een hoog aantal respondenten ingezet, waardoor het gemiddelde van alle cijfers een rangorde oplevert die aangeeft welk merk of welke organisatie het hoogst gewaardeerd wordt. *Magnitude Estimation* is een methode waar veel respondenten voor nodig zijn (minimaal 100), maar daartegenover staat dat er per respondent relatief weinig tijd nodig is. Er kan daarom in korte tijd

relevante data worden verzameld om een uitspraak te doen over de waardering voor merken of organisaties (Hoogendoorn, 2011).

Naast het gebruik van individuele respondenten, worden ook groepen ingezet om identiteit of imago te onderzoeken. Zo kan men met behulp van groepsinterviews of –discussies in gesprek over een merk (met mensen van buitenaf) of over een organisatie (met mensen uit de organisatie zelf). De onderzoeker komt daarbij ook van buitenaf, omdat onafhankelijkheid bij dit type onderzoek gewenst is (Hoogendoorn, 2011). De onderzoeker stelt vooraf een gestructureerde lijst op met onderwerpen welke besproken kunnen worden. Aan de hand van deze onderwerpen worden brainstormsessies aangegaan, met als doel ideeën over identiteit (bij mensen vanuit de organisatie) of imago (bij mensen van buiten de organisatie) boven water te krijgen.

Ook de *Delphi-methode* zet groepen in om de concepten identiteit en imago boven tafel te krijgen. Hierbij worden deskundigen ingezet. Wanneer wordt gekeken naar de identiteit van een organisatie, kan daarvoor het directieteam worden gebruikt. Wanneer imago het centrale onderwerp is, dan wordt bijvoorbeeld een focusgroep gevormd met marketingspecialisten. De deskundigen gaan, op aangeven van de onderzoeker, met elkaar in gesprek over een merk of een organisatie. In dat gesprek moeten de deskundigen hun mening geven over het vraagstuk. Hierbij staat de toekomst van het merk of de organisatie centraal. Wat verwachten de deskundigen voor de toekomst en hoe moet de organisatie of het merk hierop inspelen, zijn daarbij belangrijke vragen (Hoogendoorn, 2011). Het doel van de methode is om mogelijke ontwikkelingen van een merk of een organisatie te monitoren en daar dan vervolgens op in te spelen.

2.5 De photosortmethode

De photosortmethode, die is ontwikkeld door het reclamebureau FHV/BBDO, is een non-verbale methode om affectieve/emotionele factoren van een imago te meten (Van Riel, 1996; Oerbekke, 2005). Het uitgangspunt is dat mensen moeite hebben met het beschrijven van het object. Door het gebruik van foto's hoeven ze niet geforceerd op zoek te gaan naar woorden om hun gedachten te omschrijven. Gedurende de 20^e eeuw is steeds vaker gebruik gemaakt van foto's voor sociaal wetenschappelijk onderzoek om onder andere persoonskenmerken te beschrijven (Oerbekke, 2005). De photosortmethode wint steeds meer terrein en wordt al veelvuldig toegepast in diverse onderzoeksgebieden, zoals de psychologie (wanneer mensen kijken naar zichzelf als persoon) en de antropologie (wanneer culturen worden bestudeerd). Een groot voordeel hierbij is dat respondenten impulsief reageren op foto's. Hoewel de methode terrein wint in diverse onderzoeksgebieden, is er nog weinig gebruik gemaakt van foto's bij onderzoeken naar de identiteit van organisaties.

Bij de photosortmethode zijn twee aspecten van belang; het visuele en het sorteeraspect (Van Riel, 1996). Het visuele aspect heeft te maken met de afbeeldingen, welke geassocieerd worden met een object (product, merk of organisatie). De visuele weergave helpt mensen met het onder woorden brengen van hun gevoel over een product, een merk of een organisatie. Een reden daarvoor is dat mensen foto's sneller opnemen op dan woorden (Vos, 1992). Harper (2002) zegt daarover dat afbeeldingen het bewustzijn activeren. Er moet namelijk een beroep worden gedaan op het semantische netwerk dat mensen hebben. Dit houdt in dat iemand bij het zien van een afbeelding verbindingen gaat maken over wat bij die afbeelding past. Neem bijvoorbeeld een afbeelding met daarop een zonsopgang. Een eerste ingeving daarbij kan zijn 'lucht'. Vervolgens denkt iemand aan 'zon' en 'golven', welke weer geassocieerd worden met een fijne vakantie. Op

deze manier wordt het semantisch netwerk in werking gezet. Door het maken van de verbindingen komt men uiteindelijk uit op non-verbale fenomenen, die op deze manier makkelijker te benoemen zijn (Barnard en Forsyth, 2001).

Bij de photosortmethode kan de inhoud van de afbeeldingen verschillen. Zo kunnen bijvoorbeeld portretfoto's, sporten, objecten en dieren worden afgebeeld. Dit is afhankelijk van het doel van het onderzoek. Wanneer bijvoorbeeld wordt gekeken naar het imago van een merk, dan kunnen afbeeldingen van dieren worden gebruikt om het merk te typeren. Iemand kan een dier bijvoorbeeld 'stoer' of 'lief' vinden en deze kenmerken vervolgens typerend vinden voor een merk. FHV/BBDO, de ontwikkelaar van de methode, stelde een afbeeldingenset van portretfoto's samen (Van Riel, 1996; Oerbekke, 2005). De mensen die op de afbeeldingen te zien zijn laten diverse karaktertrekken zien, zoals jong, oud, saai, vriendelijk en boos. De emoties op de afbeeldingen kunnen in de photosortmethode worden geassocieerd met een product, een merk of een organisatie.

Het sorteeraspect van de photosortmethode houdt in dat respondenten afbeeldingen moeten sorteren. Dit kan bijvoorbeeld per merk of per product gedaan worden. Wanneer bijvoorbeeld onderzoek wordt gedaan naar merken, dan worden bijvoorbeeld de namen van twee merken op tafel gelegd. De kaartjes waar de afbeeldingen op staan worden dan één voor één bij het best passende merk gelegd (Van Riel, 1996). Op deze manier kunnen verschillen tussen twee (of meerdere) merken worden bekeken.

Het gebruik van de photosortmethode levert diverse voordelen op. Zo biedt de photosortmethode uitkomst, omdat identiteit een non-verbaal aspect is (Van Riel, 1996). Foto's bieden een duidelijke en tastbare stimulus, waardoor persoonlijke aspecten makkelijker besproken kunnen worden (Folkestad, 2000). Ook zorgt de methode ervoor dat op een relatief snelle en makkelijke manier informatie wordt verzameld. Van Riel, Stroeker en Maathuis (1998) toonden aan dat respondenten het leuk en interessant vinden om mee te werken aan een onderzoek, wanneer daar afbeeldingen in gebruikt worden. Voor onderzoekers zelf levert de methode ook enkele voordelen op. Zo zijn de resultaten snel te verwerken en hoeven er weinig kosten gemaakt te worden om de photosortmethode uit te voeren (Van Riel, 1996).

Hoewel er veel voordelen hangen aan de photosortmethode zijn er ook twee nadelen. Zo is het belangrijk dat respondenten beschikken over goede cognitieve competenties. De methode helpt bij het onder woorden brengen van de identiteit van de organisatie, maar een respondent moet wel in staat zijn om de afbeeldingen te associëren met de organisatie. De respondent moet in staat zijn om metaforen te kunnen gebruiken. Dit houdt in; de respondent moet zich kunnen inleven in de afbeelding en daarbij een verhaal kunnen vertellen dat past bij de identiteit van de organisatie (Oerbekke, 2005).

Ten tweede is een valide afbeeldingenset van belang. Den Dekker (1999) beschrijft in zijn boek 'Photosort: een meetinstrument voor imago' hoe een bruikbaar photosort-instrument ontwikkeld kan worden. Daarbij komen drie eisen naar voren waaraan de afbeeldingen die worden gebruikt bij de photosortmethode moeten voldoen.

Allereerst moet vooraf worden onderzocht welke associaties er mogelijk zijn bij de afbeeldingen, zodat de meest voorkomende associaties bekend zijn. Associëren mensen een afbeelding van een rennend paard bijvoorbeeld met snelheid en kracht, of juist met lief en mooi? En

zouden mensen een afbeelding van een volle kroeg bestempelen met 'gezelligheid' of juist met 'chaos'? Om een antwoord te krijgen op deze vragen wordt doorgaans een uitgebreid onderzoek opgesteld, waarbij een grote testgroep aangeeft welke associaties zij hebben bij de afbeeldingen. Door hier inzicht in te krijgen, kunnen de resultaten van een photosortonderzoek sneller verwerkt worden. Dit omdat dan al van tevoren duidelijk is wat bij de afbeeldingen wordt geassocieerd. Heeft er geen vooronderzoek plaatsgevonden, dan moet een beroep worden gedaan op het communicatieve vermogen van de respondenten. In een uitgebreid nagesprek moet dan bij elke afbeelding een toelichting worden gegeven op de associaties die zijn gemaakt bij de afbeeldingen (Den Dekker, 1999).

Ten tweede moeten de respondenten keuze hebben uit een ruime set afbeeldingen. Een afbeeldingenset die te beperkt is zorgt ook voor een beperking in mogelijke associaties die gemaakt kunnen worden. Daarom bedreigt een beperkte set afbeeldingen de validiteit van het onderzoek. De fotoset van FHV/BBDO, de ontwikkelaar van de photosortmethode, bestaat uit ongeveer 130 afbeeldingen. Daaruit wordt na een vooronderzoek naar een merk of een organisatie een selectie gemaakt van 35 afbeeldingen.

De laatste eis die Den Dekker (1999) stelt vraagt om een hoge kwaliteit en vooral ook een gelijkwaardige kwaliteit van de afbeeldingen. Dit zorgt ervoor dat respondenten de afbeeldingen beoordelen op de inhoud van de afbeelding en niet op de kwaliteit van de afbeelding.

2.6 I-mapping

Door de gewenste identiteit helder en krachtig te formuleren kan de communicatie van de organisatie vorm krijgen (Van Riel, 1996). De communicatie van een organisatie moet duidelijk maken waar de organisatie voor staat en wat voor hen belangrijk is. Op basis van deze uitingen, bijvoorbeeld door een website of een advertentie, kan de doelgroep een beeld vormen van de organisatie (Michels, 2006).

Het marketingcommunicatiebureau Van Diemen Communicatiemakelaars verzorgt voor klanten de ontwikkeling van communicatie-uitingen en –boodschappen. Om deze zo efficiënt mogelijk in te richten moet daarom eerst een heldere en krachtige identiteit geformuleerd worden. Daarom heeft Van Diemen Communicatiemakelaars de I-mapping methode ontwikkeld. Deze methode is vergelijkbaar met de photosortmethode en heeft als doel de huidige en de gewenste identiteit van organisaties boven tafel te krijgen. De gewenste identiteit wordt vervolgens gebruikt voor het vormgeven van de communicatie-uitingen van de organisaties.

Bij de afname van de I-mapping methode wordt een set van 34 afbeeldingen (zie bijlage A) voorgelegd aan een team van een organisatie. Omdat het team naar de eigen organisatie kijkt, kan het team bestaan uit directieleden en/of werknemers van de organisatie. Mensen van buiten de organisatie kunnen niet meepraten over de identiteit en kunnen daarom ook niet deelnemen aan een I-mapping sessie.

Bij de start van de sessie wordt eerst gevraagd om tien afbeeldingen te selecteren die passen bij de huidige identiteit van de organisatie. Daarna wordt hetzelfde gedaan voor de gewenste identiteit. De resultaten van de I-mapping sessie laten zien in hoeverre de gewenste identiteit verschilt van de huidige identiteit. Ook wordt duidelijk welke identiteitskenmerken belangrijk zijn en samen zorgen voor een heldere en krachtige identiteit. Deze identiteit kan Van Diemen Communicatiemakelaars vervolgens gebruiken om in te zetten in de communicatie-uitingen.

Van Diemen Communicatiemakelaars heeft de I-mapping methode zelf ontwikkeld. Zij hebben daarvoor 34 afbeeldingen geselecteerd om te gebruiken tijdens de I-mapping sessies. Alle afbeeldingen worden weergegeven in bijlage A. De afbeeldingen variëren in inhoud. Zo worden dieren, objecten en mensen afgebeeld. Bij de afbeeldingen zijn twee identiteitseigenschappen weergegeven. Zo wordt de afbeelding met daarop een kuiken getypeerd als 'Jeugdig' en 'Fris'. De afbeelding met een diamant wordt beschreven met de eigenschappen 'Exclusief' en 'Hoogwaardig'. De beschreven eigenschappen zijn door Van Diemen Communicatiemakelaars zelf bedacht. Er heeft daarbij geen vooronderzoek naar mogelijke associaties bij de afbeeldingen plaatsgevonden.

Er is weinig bekend over het effect dat het weergeven van begrippen bij een afbeelding zou kunnen hebben op een associatietaak. Uit onderzoek van Harper (2000) blijkt dat wanneer mensen woorden zien, het brein minder hoeft te werken. Woorden liggen opgeslagen in ons brein en mensen kunnen die woorden zeer snel oproepen, zowel bij gesproken als bij geschreven taal (Oldfield, 1966). Bij het zien van woorden worden mensen daarom minder gestimuleerd om goed na te denken over een kwestie (Harper, 2002). Het tonen van eigenschappen onder de afbeeldingen binnen de I-mapping methode zou daarom invloed kunnen hebben op de associatietaak. Deelnemers kunnen zich laten leiden door de begrippen, waardoor zij minder een beroep zullen doen op het semantische netwerk. Dat kan invloed hebben op het aantal en de aard van de associaties die deelnemers maken bij de afbeeldingen. Dit kan ervoor zorgen dat het non-verbale fenomeen identiteit minder goed aan de oppervlakte komt, dan wanneer deelnemers de eigenschappen onder de afbeeldingen niet te zien krijgen.

2.7 Onderzoeksvragen

Uit bovenstaande bevindingen is de volgende onderzoeksvraag naar voren gekomen:

In hoeverre heeft het verbaal weergeven van eigenschappen bij de afbeeldingen binnen de I-mapping methode invloed op het aantal en de aard van de associaties die gemaakt worden?

Om een antwoord op deze vraag te genereren zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. In hoeverre heeft het verbaal weergeven van eigenschappen bij de afbeeldingen invloed op het aantal van de associaties die gemaakt worden?
2. Bestaat er een verschil in de aard van de associaties bij afbeeldingen met eigenschappen en afbeeldingen zonder eigenschappen?
3. In hoeverre levert de presentatie van eigenschappen onder de afbeeldingen bij I-mapping wel of niet problemen op bij de deelnemers?

Er is nog weinig bekend over de invloed van het weergeven van eigenschappen bij een afbeelding op het aantal en de aard van de associaties binnen een associatietaak, zoals de I-mapping methode. Dit onderzoek biedt daarom toevoeging op wetenschappelijke inzichten over dit onderwerp. De resultaten kunnen ook inzichten bieden die Van Diemen Communicatiemakelaars doen besluiten de methode aan te passen, waardoor de uitvoering ervoor zorgt dat de gewenste identiteit van organisaties beter onder woorden gebracht kan worden.

3. METHODE EN AFNAME

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is een experimenteel onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit twee studies. Allereerst is een kwalitatief experiment uitgevoerd waarbij diverse organisaties zijn ingezet om I-mapping sessies uit te voeren. Ten tweede is een online vragenlijst uitgezet om extra inzichten te verkrijgen over het aantal en de aard van de associaties bij afbeeldingen met en zonder eigenschappen.

3.1 I-mapping sessies

Materiaal

Om te kijken of het wel of niet weergegeven van eigenschappen invloed heeft op de aard en het aantal van de associaties bij de afbeeldingen zijn vier experimentele I-mapping sessies uitgevoerd. Twee organisaties kregen daarbij de eigenschappen wel te zien bij de afbeeldingen, de andere twee organisaties niet. De afbeeldingenset van de I-mapping methode bestaat uit 34 afbeeldingen. Op deze afbeeldingen worden personen, dieren en objecten afgebeeld. Onder de afbeeldingen zijn twee eigenschappen weergegeven die Van Diemen Communicatiemakelaars bij de afbeeldingen vindt passen. Zo worden de eigenschappen 'Zakelijk' en 'Efficiënt' bij een afbeelding van een rekenmachine beschreven. Een afbeelding van een kampvuur wordt weer ondersteund met de eigenschappen 'Gezelligheid' en 'Warm'. Figuur 3.1 toont nog twee andere voorbeelden van afbeeldingen en de bijbehorende eigenschappen. De 34 afbeeldingen staan, inclusief de eigenschappen, in bijlage A.

Figuur 3.1. Twee afbeeldingen inclusief eigenschappen uit de I-mapping methode.



Deelnemers

De experimentele I-mapping sessies zijn uitgevoerd bij vier organisaties, welke afkomstig zijn uit uiteenlopende vakgebieden. Onder de organisaties behoren een machineonderdelenfabrikant, een hulpverleningsorganisatie, een staalbewerkingsbedrijf en een leverancier van moderne tuin- en woonaccessoires. De organisaties zijn door de onderzoeker benaderd om mee te doen aan het onderzoek. Een eis hierbij was dat de organisaties uit minimaal twintig werknemers bestond, zodat

er een directieteam kon deelnemen aan de I-mapping sessies. De vier sessies leverden in totaal vijftien participanten op (elf mannen en vier vrouwen), welke afkomstig waren uit de directie- en marketingteams van de organisaties. De teams varieerden in grootte. Er deden drie tot vijf participanten per sessie mee.

Vragenlijst

Om meer informatie te verkrijgen over de aard en het aantal van de associaties bij afbeeldingen uit de I-mapping methode, werd aan de participanten van de sessies een vragenlijst voorgelegd. De vragenlijst had als doel erachter te komen of de participanten meer, minder of juist andere associaties hebben bij de afbeeldingen zonder eigenschappen dan bij de afbeeldingen met eigenschappen. Daarom werd de vragenlijst in twee versies aangeboden: een versie met en een versie zonder de eigenschappen. Dit levert dan ook twee condities op: de afbeelding+eigenschap conditie en de afbeelding conditie. De participanten kregen in de vragenlijst tien afbeeldingen uit de I-mapping methode voorgelegd, waarbij ze dan eigenschappen van organisaties moesten opschrijven. De afbeeldingen die werden getoond in de vragenlijst varieerden in inhoud. De afbeeldingen toonden mensen, dieren en diverse objecten. Na het opschrijven van associaties bij de afbeeldingen kregen de participanten zestien stellingen voorgelegd. De stellingen hadden betrekking op de het bedenken van associaties.

In de aanleiding bleek dat men met behulp van afbeeldingen wordt gestimuleerd om een non-verbaal fenomeen als identiteit te beschrijven (Van Riel, 1996). Daarom zijn vier vragen gesteld over de stimulerende werking van afbeeldingen. Harper (2002) gaf aan dat woorden ervoor zorgen dat mensen minder diep nadenken, omdat het brein minder hoeft te werken bij het zien van woorden. Daarom zijn vier vragen gesteld over sturende werking van de afbeeldingen. Daaruit zijn ook vier stellingen ontstaan die gaan over de moeilijkheidsgraad van de associatietaak. Doordat mensen worden afgeleid door de woorden, kan het voor hen moeilijker zijn om nieuwe associaties te bedenken. Tot slot kunnen de eigenschappen onder de afbeeldingen ook een verwarrende werking hebben. Begrijpt men dat er ook andere associaties opgeschreven mogen worden bij de afbeeldingen dan de eigenschappen er al onder staan beschreven? Om dat uit te vinden zijn ook vier stellingen geformuleerd over verwarring bij de afbeeldingen. Dit levert in totaal vier dimensies op: de sturende werking van de afbeeldingen, de stimulerende werking van de afbeeldingen, de moeilijkheid van de associatiestaak en de verwarrende werking van de afbeeldingen. De stellingen zijn per dimensies, samen met de gehele vragenlijst, weergegeven in bijlage C.

Procedure

Voor de afnames van de I-mapping sessies ging de onderzoeker naar de organisaties toe. De participanten waren vooraf al ingelicht over de I-mapping methode en het doel daarvan. Allereerst begon de onderzoeker met het bedanken van de participanten en werd kort besproken wat de bedoeling was. Daarna kregen de participanten de vragenlijst voorgelegd. Dit gebeurde voorafgaand aan de sessie, zodat de participanten de afbeeldingen uit de I-mapping methode nog niet gezien konden hebben en daardoor vrij waren in het maken van associaties daarbij.

Nadat de participanten klaar waren met het invullen van de vragenlijst, werd de I-mapping sessie opgestart. Per afname was ook een sessieleider van Van Diemen Communicatiemakelaars aanwezig. De sessieleider had al vaker I-mapping sessies uitgevoerd bij organisaties. De sessieleider legde aan de participanten uit wat van hen werd verwacht tijdens de sessie. Gedurende de sessies

ging de sessieleider ook in discussie met de participanten; waarom kiezen ze bijvoorbeeld voor bepaalde afbeeldingen en waarom laten ze anderen liggen? Op die manier werd ook de keuze voor de associaties duidelijk. De onderzoeker hield zich afzijdig tijdens de I-mapping sessies, zodat er ruimte was om aantekeningen te maken. Tijdens de sessies zijn geluidsopnames gemaakt, zodat uitspraken van participanten uitgewerkt konden worden. Deze uitwerkingen staan in bijlage D.

Na de I-mapping sessies werden de participanten individueel kort geïnterviewd over hun ervaringen met de methode en de afbeeldingen. Vooraf is daarvoor een semigestructureerde vragenlijst opgesteld, welke als leidraad is gebruikt tijdens de nagesprekken. Hierbij zijn zoveel mogelijk open vragen gesteld, zodat men werd uitgelokt een mening te geven (Janssen e.a., 2012). De uitwerkingen van deze nagesprekken staan in bijlage E.

In totaal leverden de I-mapping sessies vier datacategorieën op:

- De data die zijn verzameld met de vragenlijst (bijlage G);
- De aantekeningen van de onderzoeker;
- De verbalisaties uit de I-mapping sessies (bijlage D);
- De gegevens die naar voren zijn gekomen in de nagesprekken (bijlage E).

Verwerking

Na de afnames van de sessies werden de verbalisaties en de aantekeningen van de onderzoeker verwerkt en werden de nagesprekken uitgewerkt. Deze uitwerkingen worden gebruikt voor de analyses in het resultatenhoofdstuk. De data die zijn verzameld met de vragenlijst werden ook verwerkt. Alle associaties die bij de afbeeldingen zijn opgeschreven in de vragenlijst zijn verwerkt in bijlage G. De vragenlijst werd door een laag aantal participanten ingevuld (vijftien). Om betere uitspraken te kunnen doen over de bevraagde constructen, is een tweede studie opgestart waarin door middel van een online vragenlijst een grotere steekproef is nagestreefd.

3.2 De online vragenlijst

Om meer inzicht te krijgen in de aard van de associaties bij de afbeeldingen van de I-mapping methode is een tweede experimentele studie opgestart. De vragenlijst die is afgenomen bij de I-mapping sessies werd daarbij als uitgangspunt gebruikt en verwerkt tot een online survey. Hierbij zijn opnieuw twee versies ontstaan; een versie met en een versie zonder eigenschappen onder de afbeeldingen.

Vragenlijst

De vragenlijst uit de I-mapping sessies is aangepast, zodat deze verzonden kon worden als online vragenlijst. Zo bleek bij de afnames van de I-mapping sessies dat het invullen van de vragenlijst veel tijd in beslag nam (minimaal vijftien minuten). Dit kwam onder andere doordat de participanten een onbeperkt aantal associaties mochten opschrijven bij de afbeeldingen. Om de invultijd van de online vragenlijst te reduceren werd daarom aan de respondenten gevraagd maximaal drie associaties op te schrijven bij de afbeeldingen. In de vragenlijst bij de I-mapping sessies zijn tien afbeeldingen bevraagd. Dit aantal is gereduceerd naar vijf afbeeldingen, welke varieerden in inhoud (dieren, objecten en personen).

De zestien stellingen die werden voorgelegd aan de participanten van de I-mapping sessies zijn ook gebruikt in de nieuwe vragenlijst. De formulering van de stellingen moest daarbij wel worden

aangepast. Zo werd bijvoorbeeld de stelling 'Deze afbeeldingen inspireren mij om na te denken over de identiteit van mijn organisatie' algemener geformuleerd naar 'Deze afbeeldingen inspireren mij om na te denken over de identiteit van organisaties'. Tot slot werden nog enkele vragen gesteld over persoonsgegevens. De complete online vragenlijst staat in bijlage F.

Respondenten

De online vragenlijst is verspreid via het sociale netwerk LinkedIn. Zo konden respondenten worden bereikt die werkervaring hebben en mogelijk al vaker hebben nagedacht over de identiteit van organisaties. Wanneer respondenten de vragenlijst openden, kregen zij random één van de versies gepresenteerd.

De vragenlijst is opgestart door 103 respondenten, waarvan uiteindelijk zestig ingevulde vragenlijsten bruikbaar bleken te zijn. Dit geeft een drop out rate van 42%. 25 mannen en 35 vrouwen vulden de vragenlijst in. De mannen en vrouwen zijn gelijk verdeeld over de condities ($\chi^2 = 0,49$; $df = 1$; $p = 0,83$).

Verwerking

De zestig overgebleven respondenten hebben maximaal drie associaties bij de afbeeldingen opgeschreven. Alle associaties zijn per afbeelding verwerkt in een tabel, welke staat in bijlage G. Voor de verwerking van de verzamelde data is eerst gekeken of de vier stellingen per dimensie hetzelfde construct meten. Voor de dimensie 'sturende werking' bleek dit het geval wanneer de stelling 'Ik heb het gevoel dat deze afbeeldingen mij in een bepaalde richting sturen' werd verwijderd ($\alpha = 0,67$). De stellingen voor de dimensie 'verwarring' leverden geen betrouwbare score op ($\alpha = 0,45$). Deze stellingen zullen daarom apart worden behandeld in het resultatenhoofdstuk. Door het verwijderen van de stelling 'Ik vind het moeilijk om bij deze afbeeldingen identiteitseigenschappen te beschrijven' leverde de dimensie 'moeilijkheidsgraad van associaties' een hoge betrouwbaarheidsscore op ($\alpha = 0,86$).

Door een technische fout in de online vragenlijst zijn de antwoorden op de stelling 'Ik ben van mening dat deze afbeeldingen mij niet goed kunnen helpen bij het in kaart brengen van de identiteit van organisaties' niet opgeslagen. De drie overige stellingen leverden samen wel een hoge betrouwbaarheidsscore op voor de dimensie 'stimulerende werking van de afbeeldingen' ($\alpha = 0,76$).

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken. Allereerst wordt gekeken naar de resultaten die naar voren kwamen bij de I-mapping sessies. Vervolgens wordt gekeken wat de bevindingen waren bij de online vragenlijst.

4.1 I-mapping sessies

Voor de analyses van de I-mapping sessies zijn diverse gegevens gebruikt: de uitwerkingen van de experimentele sessies (bijlage D), de nagesprekken (bijlage E) en de data uit de vragenlijst (bijlage G). In deze paragraaf wordt eerst gekeken naar het aantal en de aard van de gemaakte associaties, waarna nog eventuele problemen bij de sessies besproken worden.

4.1.1. Het aantal associaties

Tijdens de I-mapping sessies is gekeken of de participanten zich lieten beperken door de eigenschappen wanneer zij associaties moesten maken bij de afbeeldingen. De associaties die zijn opgeschreven bij de vragenlijsten in beide condities laten geen verschil zien in het aantal associaties. De respondenten schreven in beide condities in bijna alle gevallen twee of drie associaties op, ondanks dat er in deze vragenlijst nog geen maximum was gegeven op het aantal associaties.

Wat opviel is dat tijdens de sessies in de afbeelding+eigenschap conditie de participanten zich laten leiden door de eigenschappen. Zij houden zich daardoor bij de twee eigenschappen die werden weergegeven en verzonnen geen andere associaties. Daardoor wordt het aantal associaties dat men maakt beperkt. Dit werd ook bevestigd tijdens de nagesprekken. "Ik moet eerlijk zeggen dat ik als eerste naar de tekst gekeken heb. Ook wel naar de afbeelding hoor, maar op de eigenschappen lag voor mij de focus", aldus participant A1. Tijdens de sessies bleek dit ook uit het feit dat de teams direct de eigenschappen benoemden en daarover niet snel met elkaar in discussie gingen. Daardoor worden geen extra eigenschappen bedacht. De sessies in de afbeelding conditie leverde meer associaties op, omdat de teams meer gestimuleerd worden om samen een consensus te bereiken. Dat zorgt ervoor dat ieder individu een eigen associatie geeft, waarna de deelnemers met elkaar in discussie gaan.

Aan de participanten die alleen de afbeeldingen te zien kregen werd tijdens het nagesprek gevraagd of zij het fijn hadden gevonden als er eigenschappen bij de afbeeldingen zouden staan. Slechts één van de zeven participanten gaf aan dat hij dacht het wel fijn te vinden, om zo meer houvast te hebben. De overige participanten zeiden dat ze dachten dat zij zich dan teveel zouden laten leiden door de eigenschappen, waardoor je niets meer zelf bij de afbeelding zou bedenken. "Op deze manier kun je vrijer nadenken, en het levert een discussie op", zei participant D2 hierover. Deze resultaten laten zien dat de participanten meer worden beperkt in het maken van associaties in de afbeelding+eigenschap conditie dan in de afbeelding conditie.

4.1.2. De aard van de associaties

Zoals ook al besproken in bovenstaande paragraaf, bleek dat de teams uit de afbeelding+eigenschap conditie gebruik maakten van de eigenschappen die beschreven werden. Deze werden dan toegelicht, maar nieuwe associaties bleven uit. Omdat teams uit de afbeelding conditie geen

eigenschappen te zien kregen, werden zij gedwongen zelf nieuwe associaties te bedenken en daarbij uitleg te geven.

Een verrassende interpretatie kwam naar voren bij het staalbewerkingsbedrijf. De afbeelding van een tunnel werd gezien als 'ondersteunend' en 'de klant begeleiden tijdens het gehele proces'. Deze associaties zijn het tegenovergestelde van de eigenschappen die normaal onder de afbeeldingen staan, namelijk Koel en Afstandelijk. De afbeelding leverde zonder de eigenschappen dus een andere associatie op.

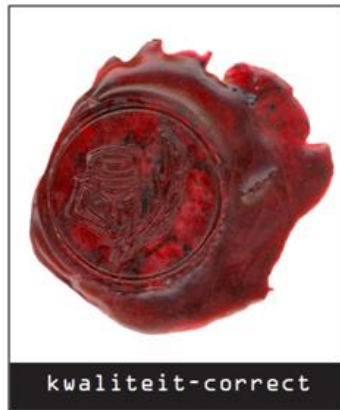
Tijdens de I-mapping sessie met een andere organisatie werd de afbeelding van het rugbyteam geassocieerd met chaos en interne strijd binnen de organisatie. Ook dit past niet bij de originele waarden van de afbeelding, namelijk Teamwork en Flexibel. Deze resultaten laten zien dat wanneer participanten van een I-mapping sessie geen eigenschappen te zien krijgen, gedwongen worden op zoek te gaan naar associaties die bij hen als organisatie passen. Gezien de verscheidenheid aan interpretaties kan worden gezegd dat er meer verrassende en onderscheidende kernwaarden worden gekozen. Een organisatie koos bijvoorbeeld ook 'pittig' als kernwaarde. Dit houdt voor hen in dat zij snel schakelen en een grote voorraad hebben, waardoor de klant ook snel bediend kan worden. Daardoor ontwikkelen de teams minder snel onderscheidende en herkenbare kernwaarden.

In de afbeelding+eigenschap conditie kwamen soortgelijke associaties niet voor. De deelnemers lieten zich leiden door de woorden en deden daarnaast geen beroep op hun cognitieve vermogen om nieuwe associaties te bedenken. Daardoor hangt de aard van de associaties dan af van de eigenschappen die onder de afbeeldingen zijn weergegeven. In de afbeelding conditie is de aard van de associaties iedere keer anders en leveren de associaties meer verrassende eigenschappen op. En dat bedient juist het doel van de I-mapping methode; een scherpe en heldere identiteit formuleren om als handvat te gebruiken voor communicatie-uitingen.

4.1.3. Problemen

Bij de start van de I-mapping sessies werden alle afbeeldingen op tafel gelegd. Hierbij viel op dat de sessies in de afbeelding+eigenschap conditie sneller op gang kwamen dan de sessies uit de afbeelding conditie. De deelnemers kozen wanneer zij de eigenschappen zagen direct de afbeeldingen die bij hen passen. In de afbeeldingconditie moest de sessieleider meer aandringen om te gaan beginnen met het maken van associaties. Wanneer de sessieleider dan voorbeelden gaf van eigenschappen van organisaties, werd de taak duidelijker voor de participanten en kon vaak een begin worden gemaakt.

Een ander probleem dat naar voren kwam tijdens de sessies is dat de inhoud van de afbeeldingen niet altijd duidelijk was voor de participanten. Zo bleek het object uit afbeelding 4.1 niet duidelijk. De sessieleider moest bij drie sessies uitleggen wat de afbeelding inhield en waar het voor zou moeten staan (kwaliteit). Daarbij gaven de deelnemers aan dat zij bij deze afbeelding niet de eigenschap Kwaliteit zouden toekennen, maar eerder zien als iets dat ouderwets is. Ook afbeelding 4.2. leverde moeilijkheden op. Deze afbeelding toont Sugarcity, de plek waar het kantoor van Van Diemen Communicatiemakelaars gevestigd is. Een participant uit de afbeelding+eigenschap conditie gaf aan dat hij het een mooi plaatje vindt, maar dat de inhoud te onbekend is om er iets bij te denken. Dat verklaart dan ook waarom deze afbeelding in geen van de sessies is gebruikt om associaties bij de identiteit te maken.



Afbeelding 4.1 - Kwaliteitsstempel



Afbeelding 4.2 - Sugarcity

Bij een sessie in de afbeelding+eigenschap conditie deed een Engelstalige participant mee. Hij beheerste de Nederlandse taal nog niet goed en was daardoor gedwongen om enkel naar de afbeeldingen te kijken. Deze persoon was op zoek naar de kernwaarde kwaliteit en koos daarvoor de afbeelding van een liniaal, terwijl daar Secuur-Controle onder staat en geen Kwaliteit. Dit geeft aan dat de associaties bij de afbeeldingen erg kunnen verschillen van de eigenschappen die eronder zijn beschreven door Van Diemen Communicatiemakelaars.

Het weergeven van twee eigenschappen onder een afbeelding leverde ook enkele problemen op. Een team uit de afbeelding+eigenschap conditie gaf bijvoorbeeld aan dat de begrippen Lokaal en Laagdrempelig niet bij elkaar passen. Als je lokaal bent, dan betekent dat niet direct dat je als organisatie ook laagdrempelig bent. Een andere participant vond de eigenschappen Jeugdig en Fris niet passen bij de afbeelding van een kuiken. Zij vindt dit eerder schattig en lief. Een collega van deze participant zei hierbij het volgende: "Betekent dit dan dat wanneer je oud bent, je niet fris kunt zijn?". De twee eigenschappen onder de afbeelding leveren daarom discrepantie op. En dat kan de deelnemers ervan weerhouden de afbeelding te kiezen en daar andere associaties bij te bedenken.

Achteraf werd aan de deelnemers gevraagd wat ze vonden van de I-mapping methode. De reacties op de methode zijn zeer positief. "Ik vond het prikkelend, op een positieve manier. Iemand grijpt je op deze manier in je nekvel en zegt: wacht nou eens even", aldus participant A2. Een andere participant gaf aan het leuk te vinden om op een speelse manier naar de identiteit van de eigen organisatie te kijken. Het teamproces werd ook verrassend gevonden: "Ik vond het fantastisch. De methode zorgt ervoor dat alle individuen moeten samenwerken om tot het eindresultaat te komen" (participant C2). Unaniem waren alle participanten enthousiast over de methode en het resultaat dat daaruit naar voren kwam.

4.2 De online vragenlijst

In deze paragraaf wordt gekeken naar het aantal en de aard van de associaties die zijn gegeven in de online vragenlijst. Alle associaties van de respondenten staan in bijlage G.

4.2.1 Het aantal associaties

De respondenten mochten in de online vragenlijst maximaal drie eigenschappen van organisaties opschrijven. Dit aantal werd aangehouden door de respondenten. Er werden over het algemeen twee à drie eigenschappen per afbeelding opgeschreven in beide condities.

Om te kijken of het weergeven van eigenschappen bij de afbeeldingen toch invloed kan hebben op het aantal associaties dat respondenten kunnen bedenken, is onder andere gevraagd naar de stimulerende werking van de afbeeldingen. Ook werd gekeken of respondenten de taak als moeilijk hadden ervaren en of de afbeeldingen verwarring opriepen. De gemiddelden van de antwoorden op de online vragenlijst zijn per conditie weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1. Gemiddelden van de antwoorden op de constructen en stellingen uit de online vragenlijst onderverdeeld per conditie (minimumscore = 1; maximumscore = 7; standaarddeviatie tussen haakjes).

	Afbeelding + eigenschap (n=25)	Afbeelding (n=35)
Stimulerende werking van de afbeeldingen	4,13 (1,42)	4,45 (1,29)
Moeilijkheid van de associatietaak	3,67 (1,43)	3,44 (1,28)
Ik vind de afbeeldingen verwarrend	3,56 (1,66)	4,00 (1,53)
Ik heb het idee dat ik associaties heb opgeschreven die helemaal niet bij de afbeelding passen	3,56 (2,02)	3,45 (1,80)
Ik zou graag een bevestiging willen of ik de juiste associaties heb opgeschreven bij de afbeeldingen	3,84 (2,47)	4,50 (1,98)
Deze afbeeldingen leiden mij af wanneer ik moet nadenken over de identiteit van organisaties	4,24 (1,69)	3,94 (1,68)

Voor de stimulerende werking van de afbeeldingen zijn geen verschillen gevonden tussen de condities ($t(57) = -0,89$, $p = 0,38$). De respondenten werden niet meer of minder gestimuleerd door de afbeeldingen om na te denken over de identiteit van organisaties, ongeacht welke conditie werd aangeboden. Ook vonden respondenten de associatietaak niet moeilijker wanneer zij de eigenschappen te zien ten opzichte van de afbeelding conditie ($t(52) = 0,63$, $p = 0,53$).

De stelling 'Ik vind de afbeeldingen verwarrend' laat geen verschil zien tussen de condities ($t(57) = -1,05$, $p = 0,30$). Hetzelfde geldt voor 'Ik heb het idee dat ik associaties heb opgeschreven die helemaal niet bij de afbeelding passen' ($t(56) = 0,21$, $p = 0,84$) en de stelling 'Deze afbeeldingen leiden mij af wanneer ik moet nadenken over de identiteit van organisaties' ($t(57) = 0,76$, $p = 0,50$). De stelling 'Ik zou graag een bevestiging willen of ik de juiste associaties heb opgeschreven bij de afbeeldingen' levert ook geen verschil op tussen beide condities ($t(57) = -1,14$, $p = 0,26$). Deze resultaten laten zien dat respondenten die de eigenschappen bij de afbeeldingen te zien kregen zich niet beperkter voelden in het maken van associaties bij de afbeeldingen dan respondenten die alleen de afbeelding te zien kregen. Ook vonden zij het niet moeilijker of verwarrender.

4.2.2 De aard van de associaties

Om te kijken of er een inhoudelijk verschil bestaat tussen de associaties in beide versies, is ook de sturende werking van de afbeeldingen bevraagd. Wanneer de respondenten het gevoel zouden hebben in een bepaalde richting gestuurd te worden, zou dat ook een verschil in associaties kunnen opleveren. De gemiddelde score op het construct 'Sturende werking' is per conditie weergegeven in tabel 4.2.

Tabel 4.2. Het gemiddelde van de antwoorden op het construct 'Sturende werking' uit de online vragenlijst onderverdeeld per conditie (minimumscore = 1; maximumscore = 7; standaarddeviatie tussen haakjes).

	Afbeelding + eigenschap (n=25)	Afbeeldingen (n=35)
Sturende werking van de afbeeldingen	3,85 (1,36)	3,76 (1,32)

De antwoorden op de online vragenlijst laten geen verschil zien in de ervaren sturende werking van de afbeeldingen tussen de twee condities ($t = (72) 0,48$, $p = 0,64$). De respondenten hebben niet het gevoel meer gestuurd te worden bij de afbeelding+eigenschap conditie dan in de afbeelding conditie.

Om te kijken of de inhoud van de associaties verschilt, is ook bekeken welke associaties werden gemaakt bij de vijf afbeeldingen in de online vragenlijst (zie bijlage G). In tabel 4.3. worden de drie meest gegeven associaties per conditie weergegeven. Hierbij zijn niet relevante associaties buiten beschouwing gelaten. Zo benoemden een aantal respondenten bedrijfsnamen en –soorten bij de afbeeldingen, zoals NS, hotel en restaurant. Omdat het in dit onderzoek gaat om identiteitseigenschappen zijn dit soort associaties niet meegenomen in de analyse.

Tabel 4.3. De drie meest genoemde associaties bij de afbeeldingen in de online vragenlijst per conditie (frequentie tussen haakjes).

De afbeelding + bijbehorende eigenschappen	Afbeelding+Eigenschap conditie (n=25)	Afbeelding conditie (n=35)
Bel Servicegericht - Probleemoplossend	Snelheid (6) Klantgerichtheid (6) Servicegericht (5)	Servicegericht (7) Chique (5) Ouderwets (5)
Familie Klassiek -Traditie	Ouderwets (12) Familiebedrijf (5) Hiërarchisch (4)	Ouderwets (16) Familiebedrijf (9) Traditioneel (7)
Kuiken Jeugdig-Fris	Jong (9) Vernieuwend (6) Innovatief (3)	Jong (12) Schattig (4) Klein (4)
Spoor Rechtlijnig - Star	Rechtlijnig (6) Ouderwets (3) Gesloten (2)	Rechtlijnig (4) Doelgericht (4) Snelheid (4)
Waterval Kracht - Overtuigend	Krachtig (7) Vernieuwend (4) Overweldigend (3)	Krachtig (9) Milieubewust (9) Dynamisch (5)

Wanneer wordt gekeken naar de associaties die zijn gemaakt bij de afbeelding van de bel, valt een verschil in associaties op. Zo bestempelden de respondenten uit de afbeelding conditie de bel meer als Ouderwets en Chique. Respondenten uit de afbeelding+eigenschap conditie gaven vooral eigenschappen zoals Klantgerichtheid en Snelheid. Deze eigenschappen komen meer overeen met de eigenschappen die door Van Diemen Communicatiemakelaars ook al bij de afbeeldingen waren geplaatst, namelijk Servicegerichtheid en Probleemoplossend. Daarom kan gezegd worden dat de respondenten zich bij deze afbeelding hebben laten beïnvloeden door de eigenschappen die er al onder stonden, waardoor zij geen andere en vernieuwende eigenschappen hebben verzonnen. De respondenten uit de afbeelding conditie hadden geen eigenschappen als handvat gekregen en kwamen daardoor met andere waarden.

Bij de afbeelding met daarop een familie verschilt de aard van de associaties veel minder. Respondenten uit beide condities bestempelen deze afbeelding regelmatig als Ouderwets en als een Familiebedrijf. In de afbeeldingconditie werd ook vaak de eigenschap Traditioneel toegekend aan de afbeelding. Dit is een eigenschap die oorspronkelijk ook bij de afbeelding wordt weergegeven. Dit laat zien dat de waarde die door Van Diemen Communicatiemakelaars is gekozen waarschijnlijk ook bij de afbeelding past. De aard van de associaties verschilt daarom nauwelijks tussen beide condities.

Het kuiken is in beide condities vooral geassocieerd met de eigenschap Jong. Toch laat de top drie, zoals beschreven in tabel 4.3, wel een verschil zien. In de afbeelding+eigenschap conditie associëren de respondenten het kuiken met de eigenschappen Vernieuwend en Innovatief. In de afbeelding conditie werden vooral de eigenschappen Schattig en Klein genoemd. Dit zijn meer negatieve begrippen. Een organisatie wil waarschijnlijk niet snel als schattig en klein gezien worden, maar juist eerder als vernieuwend en innovatief. De aard van de associaties lijkt daarom positiever te zijn in de afbeelding+eigenschap conditie. Respondenten uit de afbeelding+eigenschap conditie hebben zich meer laten leiden door de eigenschappen die zij hebben gezien (Jeugdig en Fris).

De vierde afbeelding in de vragenlijst bevatte een treinrails met daarbij oorspronkelijk de eigenschappen Rechthoekig en Star. Bij de associaties viel op dat in de afbeelding+eigenschap conditie deze eigenschappen terugkwamen, al dan niet in andere bewoording (Ouderwets en Gesloten). In de afbeeldingconditie werd de eigenschap Rechthoekig het vaakst toegekend aan de afbeelding van het spoor, maar dan meer in positieve zin. De respondenten vonden de afbeelding ook passen bij Doelgerichtheid en Snelheid. De aard van de associaties is dus anders in de afbeelding conditie en vooral ook positiever dan in de afbeelding+eigenschap conditie.

De laatste afbeelding toonde een waterval met daaronder Kracht en Overtuigend als bijpassende eigenschappen. De eigenschap Kracht werd in beide condities vaak genoemd door de respondenten. Opvallend is dat de respondenten in de afbeelding conditie deze afbeelding associeerden met milieubewust zijn, terwijl deze eigenschap slechts één keer genoemd werd in de afbeelding+eigenschap conditie. Ook hier zien we dus een inhoudelijk verschil tussen de associaties in beide condities.

Alle associaties uit tabel 4.3 samengenomen kan gezegd worden dat de aard van de associaties verschilt tussen beide condities. In de afbeelding+eigenschap conditie blijven de respondenten wat betreft inhoud dicht bij de eigenschappen die zij ook te zien kregen onder de afbeelding. Het lijkt er daarom op dat deze respondenten geen beroep deden op het semantisch netwerk om nieuwe associaties te maken en dat zij zich vooral laten leiden door de eigenschappen die zij te zien kregen. In de afbeelding conditie waren de respondenten meer aan de afbeeldingen overgelaten. Zij moesten ook eigenschappen opschrijven en hadden daarbij geen voorbeelden. Daardoor is de inhoud van de associaties ook vaak anders. Zo werd de bel beschreven met Chique en Ouderwets en het kuiken met Schattig en Lief. Respondenten in de afbeeldingconditie moesten vaker hun creatieve vermogen inzetten om tot een identiteitseigenschap te komen, omdat zij geen handvat te zien kregen. De associaties lijken ook positiever te zijn in de afbeelding conditie. In de afbeelding+eigenschap conditie kregen de respondenten soms al een eigenschap met een negatieve connotatie voorgelegd, bijvoorbeeld Star. Wat dan opviel bij de associaties is dat die dan ook vooral negatief waren. Wanneer respondenten geen negatieve eigenschap te zien kregen, dan verzonnen zij vooral positieve identiteitseigenschappen. En dat is ook precies wat bij de I-mapping methode de bedoeling is: krachtige identiteitseigenschappen formuleren.

4.2.3 Problemen

Respondenten kregen de kans om aan het einde van de online vragenlijst nog enkele opmerkingen te geven. Een aantal van deze opmerkingen laat zien dat de eigenschappen bij de afbeeldingen voor verwarring hebben gezorgd. Zo liet een respondent het volgende weten: *Ik snapte die woorden bij de plaatjes niet zo goed. Moest ik die nu opschrijven of daar omheen denken?* Een andere respondent dacht dat de onderzoeker een fout had gemaakt met het opstellen van de vragenlijst: *Volgens mij had je die begrippen nog weg moeten halen. Of klopt dat wel?*

Dat de eigenschappen bij de afbeeldingen voor verwarring hebben gezorgd blijkt ook uit de *drop out rate* van de online vragenlijst. Het uitvalpercentage in afbeelding+eigenschap conditie was 52%, terwijl in de afbeelding conditie 32% van de respondenten uitviel. Meer dan de helft van de respondenten in de afbeelding+eigenschap conditie is gestopt met het invullen van de vragenlijst toen zij de afbeeldingen te zien kregen. Het zien van de afbeeldingen kan de respondenten hebben beperkt in het maken van associaties, waardoor zij het te moeilijk vonden om de associatietaak uit te

voeren. Ook kunnen de eigenschappen voor verwarring hebben gezorgd, waardoor respondenten eerder stopten met het invullen van de vragenlijst.

4.3. Algemeen

Beide studies samengenomen kan gezegd worden dat het aantal associaties beperkt wordt door het weergeven van eigenschappen onder de afbeeldingen. In de I-mapping sessies in de afbeelding+eigenschap conditie werden geen nieuwe eigenschappen bedacht. De resultaten uit de online vragenlijst lieten overigens geen verschil in het aantal associaties zien.

Ook de aard van de associaties verschilt tussen beide condities. In de afbeelding+eigenschap conditie beperkten de deelnemers zich tot de eigenschappen die al waren weergegeven, waardoor geen nieuwe associaties gemaakt worden door de deelnemers. Door het tonen van eigenschappen wordt het brein niet genoeg gestimuleerd om na te denken over andere eigenschappen en wordt er geen beroep gedaan op het semantisch netwerk. Dit is wel het geval in de afbeelding conditie. Daar werden nieuwe eigenschappen bedacht, welke vooral ook positief van aard waren. Dit bleek ook uit de online vragenlijst. Respondenten die de eigenschappen te zien kregen, herhaalden die eigenschappen of schreven soortgelijke eigenschappen op. Wanneer de oorspronkelijke eigenschap een negatieve connotatie had, waren de opgeschreven eigenschappen vaak ook negatief van aard. Respondenten die alleen afbeeldingen zagen, waren veel positiever in hun bewoording van de eigenschappen.

De I-mapping methode werd door alle participanten, in beide condities, zeer positief ontvangen. Wel leverde de weergave van de eigenschappen soms problemen op. Zo vonden participanten de eigenschappen niet altijd goed bij elkaar passen. Ook de inhoud van de afbeeldingen niet altijd duidelijk te zijn voor de participanten. In de vragenlijst riepen de eigenschappen bij de afbeeldingen verwarring op. Respondenten vroegen zich af of de eigenschappen wel echt bij de afbeeldingen hoorden en of de onderzoeker een fout had gemaakt.

5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit onderzoek is geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag: *'In hoeverre heeft het verbaal weergeven van eigenschappen bij de afbeeldingen binnen de I-mapping methode invloed op het aantal en de aard van de associaties die gemaakt worden?'* In dit hoofdstuk wordt eerst de conclusie van de drie deelvragen en de onderzoeksvraag besproken, waarna enkele discussiepunten aan bod komen.

5.1 Conclusie

De I-mapping methode van Van Diemen Communicatiemakelaars vormde de casus voor dit onderzoek. Binnen deze methode moet een team uit een organisatie op basis van 34 afbeeldingen bepalen welke eigenschappen passen bij de huidige en de gewenste identiteit van het bedrijf. Bij de afbeeldingen zijn oorspronkelijk twee eigenschappen geplaatst. Dit zou het maken van associaties bij de afbeeldingen kunnen verstoren. Harper (2000) toonde aan dat het brein bij het zien van woorden weinig moeite hoeft te doen, omdat mensen woorden snel kunnen verwerken.

Omdat de identiteit van een organisatie een non-verbaal aspect is, kunnen mensen die eigenschappen over het algemeen moeilijk onder woorden brengen (Van Riel, 1996). Afbeeldingen moeten daarbij helpen, omdat afbeeldingen mensen stimuleren om een beroep te doen op het cognitieve vermogen en er daardoor voor zorgen dat iemand identiteit makkelijker onder woorden kan brengen (Van Riel, 1996). Het tonen van eigenschappen onder de afbeeldingen kan daarom mogelijk het onder woorden brengen van een identiteit in gevaar brengen. In dit onderzoek is daarom middels twee experimentele studies gekeken of het weergeven van eigenschappen invloed heeft op het aantal en de aard van de associaties. Ook werd gekeken of het tonen van eigenschappen problemen op kan leveren.

Participanten die de eigenschappen te zien kregen tijdens de I-mapping sessies gaven aan zich vooral gericht te hebben op die eigenschappen. Daarom hebben zij geen extra associaties gemaakt. Dit resultaat laat zien dat de eigenschappen bij de afbeeldingen de deelnemers aan I-mapping sessies beperken in het maken van meer en andere associaties. Uit de vragenlijst bij de I-mapping sessies bleek geen verschil in het aantal associaties. De participanten schreven vaak twee tot drie associaties op.

De resultaten uit de online vragenlijst laten geen verschil zien in het aantal associaties. Er werd geen verschil gevonden tussen beide condities in de sturende werking van de afbeeldingen. Respondenten die de eigenschappen te zien kregen gaven niet aan meer een sturende werking te ervaren dan respondenten die de eigenschappen niet kregen voorgelegd. Ook vonden zij de afbeeldingen niet verwarrender dan de respondenten die alleen de afbeeldingen te zien kregen en werd de associatietask niet als moeilijker bestempeld.

In beide studies kwam naar voren dat de aard van de associaties verschilt tussen beide condities. Tijdens de I-mapping sessies kwamen er meer nieuwe en verrassende eigenschappen naar voren in de afbeeldingconditie. De teams die de eigenschappen wel te zien kregen, lieten zich vooral leiden door de eigenschappen en bedachten daarom niets anders. Dit werd bevestigd door de data uit de online vragenlijst. Wanneer mensen alleen een afbeelding te zien krijgen, moeten zij meer een beroep doen op hun creatieve vermogen, waardoor ook nieuwe en andere eigenschappen worden

bedacht. Opvallend daarbij was dat er in de afbeelding conditie vooral ook positieve associaties worden opgeschreven. In de afbeelding+eigenschap conditie lieten de mensen zich veel leiden door de eigenschappen die zij te zien kregen. Waren deze negatief (bijvoorbeeld Star), dan bedachten de respondenten vaak ook negatieve nieuwe associaties daarbij. En dat is niet wat de I-mapping methode voor ogen heeft. De bedoeling is juist een krachtige en heldere identiteit formuleren. Het beste is dat deze zo positief mogelijk is, omdat de doelgroep ook een positief beeld moet vormen van de organisatie. Afbeeldingen zonder eigenschappen bedienen het doel daarom beter.

Tot slot werd ook nog gekeken naar de mate waarin het presenteren van eigenschappen problemen oplevert in het gebruik van de methode. Daarbij bleek dat de deelnemers de eigenschappen niet altijd bij de afbeeldingen vinden passen. Zo bleek dat een afbeelding van een liniaal eerder als kwalitatief werd gezien, dan als secuur. Ook bleek er soms discrepantie te ontstaan tussen de twee eigenschappen onder de afbeelding. Zo vond iemand dat lokaal zijn niets met laagdrempeligheid te maken heeft. Dit zou een reden kunnen zijn voor een organisatie om deze afbeelding niet te kiezen. Een organisatie kan zich wel lokaal voelen, maar niet laagdrempelig. Wanneer laagdrempelig er wel bij staat, kan het zijn dat de organisatie die afbeelding niet kiest. In de online vragenlijst bleek de afbeelding+eigenschap conditie moeilijk te zijn voor de respondenten. Een aantal respondenten gaf daar ook een opmerking over. Zo vroeg een respondent zich af of de eigenschappen er wel bij hoorden. Een andere respondent dacht dat de onderzoeker een fout had gemaakt, omdat er al eigenschappen bij de afbeeldingen stonden. Deze vragen laten zien dat de eigenschappen voor verwarring hebben gezorgd. Die verwarring is terug te zien in de drop out rate van de online vragenlijst. Meer dan de helft die versie met eigenschappen kreeg aangeboden stopte voortijdig.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is, met behulp van twee experimentele studies, gekeken naar de invloed van het presenteren van twee eigenschappen bij de afbeeldingen van de I-mapping methode van Van Diemen Communicatiemakelaars. De methode is door Van Diemen Communicatiemakelaars zelf ontwikkeld. Het doel van de methode was om voor nieuwe klanten de huidige en de gewenste identiteit te formuleren, zodat de communicatiemiddelen daarop aangepast kunnen worden. De twee eigenschappen bij de afbeeldingen zijn door Van Diemen Communicatiemakelaars zelf bedacht. Daarbij heeft geen vooronderzoek plaatsgevonden. De inhoud van mogelijke associaties bij de afbeeldingen was niet bekend. En dat is wel een belangrijke eis bij de ontwikkeling van een dergelijk instrument (Den Dekker, 1999). Wanneer er geen vooronderzoek heeft plaatsgevonden, moet men zich meer richten op het nagesprek. Daarin kunnen deelnemers dan per afbeelding uitleggen waarom dat gekozen is. Voor Van Diemen Communicatiemakelaars is het daarom aan te raden om veel door te vragen bij de associaties die de deelnemers maken. Zo wordt informatie verkregen over de eigenschappen die bij de organisatie passen.

Ook werden bij de afbeeldingen twee eigenschappen geplaatst. Dit onderzoek laat zien dat niet alle eigenschappen bij elkaar passen. Dit zorgt ervoor dat de afbeelding daarom misschien niet meer gebruikt wordt door de deelnemers, wanneer zij de afbeeldingen niet passend vinden. De afbeelding van Sugarcity, het kantoor van Van Diemen Communicatiemakelaars, bleek te onbekend te zijn voor deelnemers. Daarom kunnen zij daar niets bij bedenken en wordt de afbeelding niet gekozen. De afbeelding is daarom niet geschikt voor de methode.

Een aantal vooraf geformuleerde eigenschappen zijn ook negatief van aard, zoals Star, Terughoudend, Verheven en Arrogant. Deze eigenschappen horen eigenlijk niet in een methode zoals I-mapping thuis. Organisaties zullen zichzelf niet snel als Arrogant of Star beschrijven en zullen tijdens een I-mapping sessie dan ook niet voor die afbeelding kiezen. Dit onderzoek liet ook zien dat wanneer mensen wordt gevraagd om nieuwe eigenschappen te bedenken bij afbeeldingen met eigenschappen, die nieuwe eigenschappen vaak negatiever van aard zijn. En dat is niet wat Van Diemen Communicatiemakelaars wil bereiken met de methode. Het zou daarom beter zijn, wanneer er toch eigenschappen onder afbeeldingen staan bij een onderzoek naar identiteit, dat deze positief van aard zijn.

Het doel van de I-mapping methode is een krachtige en heldere identiteit formuleren voor een organisatie, zodat deze identiteit doorgewerkt kan worden in alle communicatie-uitingen van de organisatie. Maar tijdens dit onderzoek bleek de methode ook van andere waarde. Het is vooral ook een methode die discussievorming stimuleert. De teams uit de organisaties moesten met elkaar in discussie. Op die manier komen de mensen uit de teams erachter hoe hun collega's denken over het bedrijf en wat voor hen belangrijk is. Door het uitvoeren van een I-mapping sessie, wordt er ook meteen aan teambuilding gedaan. De sessieleider betreft ook iedereen bij het gesprek, zodat iedereen gehoord wordt. De methode zorgt dus niet alleen voor de formulering van een identiteit, maar ook voor eenheid in een organisatie. Alle neuzen staan na een I-mapping sessie weer dezelfde kant op. Van Diemen Communicatiemakelaars kan de methode dus ook inzetten als een instrument voor teambuilding binnen organisaties.

In dit onderzoek hebben vier organisaties meegewerkt aan de I-mapping sessies. De organisaties kwamen uit zeer verschillende vakgebieden. Dit zorgde daarom ook voor vier verschillende I-mapping sessies. Waar de machineonderdelenfabrikant de afbeeldingen met daarbij opvallend en trendy direct weglegde, was die afbeelding bij de leverancier van woon- en tuinaccessoires juist erg belangrijk. Door de diversiteit aan organisaties kwamen dus veel verschillende afbeeldingen op tafel en werden daarbij ook verrassende associaties gemaakt. Dat zorgt ervoor dat deze diversiteit aan organisaties een toegevoegde waarde is voor het onderzoek.

De hoge drop out rate bij de online vragenlijst laat zien dat de vragenlijst wellicht te moeilijk is geweest voor de respondenten. Hen werd gevraagd om eigenschappen van organisaties te bedenken. Dat blijkt niet zomaar gedaan te zijn voor iedereen. Zo schreven een aantal respondenten bedrijfsnamen en -soorten op zoals Douwe Egberts en NS. Dit zijn natuurlijk niet de eigenschappen van organisaties zoals die bedoeld waren in de vragenlijst. In de vragenlijst werden ook geen voorbeelden van eigenschappen gegeven om te voorkomen dat de respondenten zich teveel lieten leiden door die voorbeelden. Achteraf zou dit misschien toch geen slecht idee zijn. Wanneer de respondenten een aantal voorbeelden krijgen, dan zouden zij beter inzicht hebben in wat er precies bedoeld wordt met 'eigenschappen van organisaties'. Dat zou dan kunnen voorkomen dat veel respondenten voortijdig stoppen met het invullen van de vragenlijst. De hoge drop out rate zorgde ook voor een lager respondentenaantal (zestig) dan vooraf gedacht. Een grotere steekproef zou andere resultaten kunnen opleveren.

Dit onderzoek heeft nieuwe theoretische en praktische inzichten opgeleverd. Vooral het verschil in de aard van de associaties valt op. Wanneer iemand een afbeelding met eigenschappen te zien krijgt, wordt diegene daardoor beperkt en worden weinig nieuwe associaties gemaakt. Nieuwe associaties

worden wel gemaakt wanneer iemand alleen een afbeelding te zien krijgt. Dan worden vooral andere en meer positieve associaties gemaakt. En dat past bij het doel van de I-mapping methode, een krachtige identiteit formuleren. Voor Van Diemen Communicatiemakelaars is daarom aan te raden om de afbeeldingen voortaan aan te bieden zonder de eigenschappen daarbij.

Dit onderzoek biedt ook handvaten voor vervolgonderzoeken naar de invloed van het weergaven van woorden bij afbeeldingen op associatietaken. Zo is het zeer interessant om erachter te komen wat er in het brein gebeurt wanneer iemand een afbeelding met of een afbeelding zonder woorden te zien krijgt. Dit onderzoek wijst erop dat mensen die wel woorden te zien krijgen zich laten beperken bij het maken van associaties. Vooral de inhoud van de associaties verschilt tussen mensen die wel of geen woorden te zien krijgen. Belangrijke vragen die daarbij opkomen bevatten onder andere de richting waarop mensen zich laten beïnvloeden (bijvoorbeeld positief of negatief).

Uit de literatuur bleek dat mensen bij het zien van een foto of afbeelding een beroep doen op het semantisch netwerk (Barnard en Forsyth, 2001). Een goed onderwerp voor vervolgonderzoek kan het kijken naar de invloed van het weergeven van woorden bij afbeeldingen op het gebruik van het semantisch netwerk zijn. Welke verbindingen maken mensen in het brein om tot een associatie te komen? En verschilt dit wanneer mensen wel of niet eigenschappen te zien krijgen bij afbeeldingen? Dit soort vragen kunnen als handvat worden gebruikt voor vervolgonderzoek.

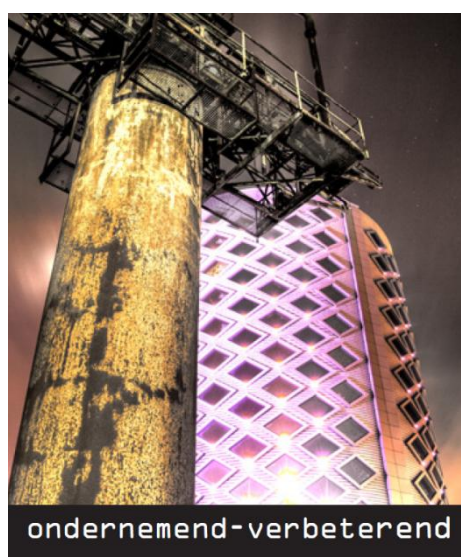
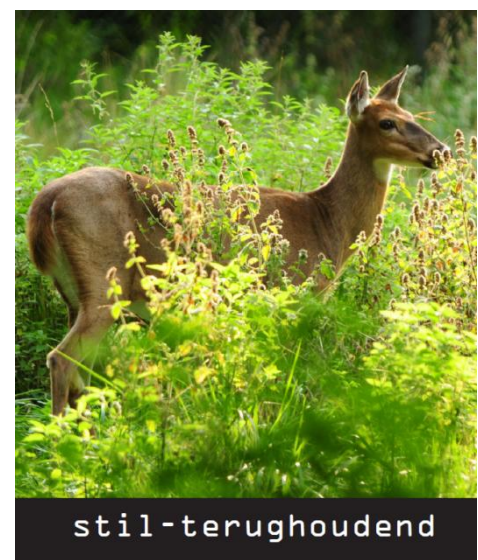
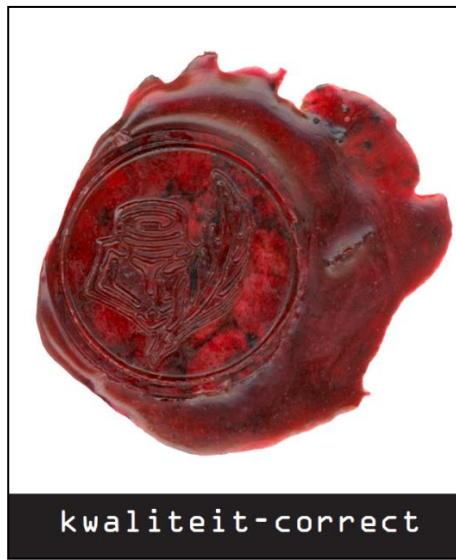
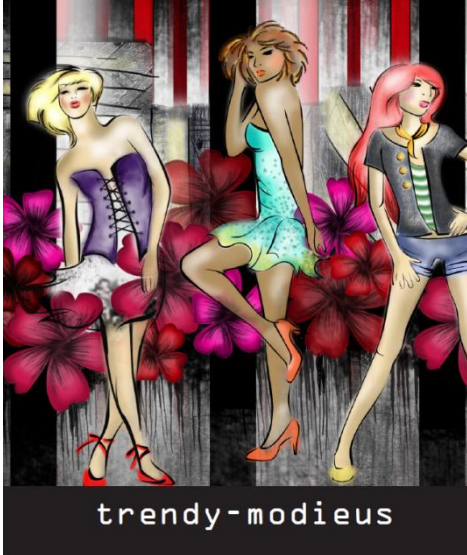
6. REFERENTIES

- Barnard, K. & Forsyth, D. (2001). Learning the semantics of words and pictures. *Computer Vision*, 2,
- Bouwman, M.I. (1998). Op zoek naar het merkimago. Mogelijkheden en beperkingen van verschillende onderzoekstechnieken. SWOCC.
- Brounts, B. & Cramwinkel, M.S.M. (2001). Corporate Imago Barometer. IN: C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication*. Alphen aan den Rijn: Adfo/Kluwer.
- Den Dekker, M.W. (1999). Photosort: een meetinstrument voor imago. Enschede: Universiteit Twente.
- Folkestad, H. (2000). Getting the picture: Photo-assisted Conversations as interviews. *SJDR*, 2(2), 3-21.
- Frijhoff, W.T.M. (1993). Cultuur op termijn. Een verkenning van identiteit in de tijd. In: C. Bouw & Kruithof, B. (red.) *De kern van het verschil: culturen en identiteiten*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Graaf, de C. (2006). Identimago. Een kwalitatief onderzoek naar de verhouding tussen de identiteit en het imago van een organisatie. Masterproject Communicatiestudies, Universiteit Utrecht.
- Gray, E.R. & Balmer, M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: a case for Photo elicitation. *Visual studies*, 17(1), 13-26.
- Hoogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek. Een strategisch instrument*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Janssen, D., Loo, M. van der, Hurk, J. van den, & Jansen, F. (2012). *Zakelijke communicatie voor professionals*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing Research*, 29, 1-22.
- Michels, W.J. (2001). *Communicatie handboek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Oerbekke, B.D.A. (2005). De photosortmethode voor imago-onderzoek: ontwikkeling en implementatie van een onderzoeksinstrument. Afstudeerscriptie Universiteit Twente.
- Oldfield, R.C. (1966). Things, words and the brain. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 18(4), 340-353.

- Rekom, J. van (1994). Corporate identity. Ontwikkeling van concept en meetinstrument en de betekenis ervan voor concernpositionering. In C.B.M. van Riel, *Handboek Corporate Communication. Geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*. Houten/Zaventum: Bohn Stafleu van Loghum.
- Rekom, J. van (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410-422.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit en imago: grondslagen van corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van, Stroecker, N.E. & Maathuis, J.M. (1998). Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 313-326.
- Stalpers, J. (2007). Elicitatietechnieken in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 12(1), 32-39.
- Vos, M.F. (1992). *The corporate image concept: a strategic approach*. Utrecht: Lemma.

BIJLAGE A - AFBEELDINGEN I-MAPPING METHODE (INCLUSIEF EIGENSCHAPPEN)

In deze bijlage zijn de 34 afbeeldingen uit de I-mapping methode weergegeven. Onder de afbeeldingen staan de begrippen die bij de afbeeldingen worden gepresenteerd.

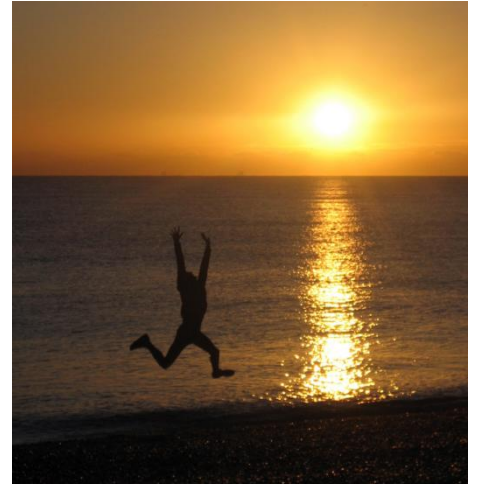




creatief-inspirerend



opvallend-apart



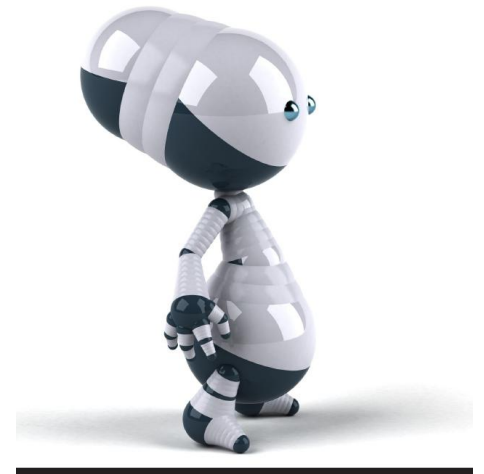
vitaliteit-energiek



verheven-arrogant



rechtlijnig-star



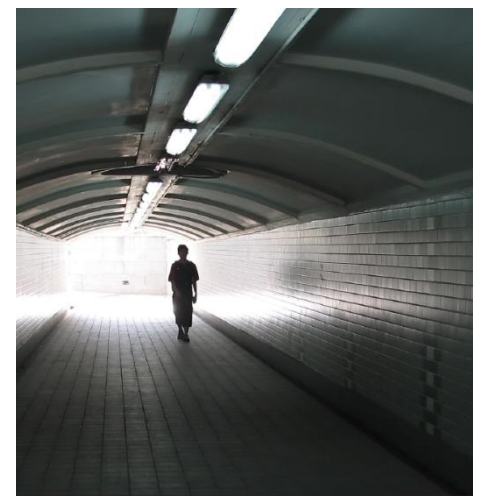
innovatief-lef hebben



veilig-verantwoordelijk



secur-controlle



koel-afstandelijk



gezelligheid-warm



prijsbewust-
waar voor je geld



servicegericht-
probleemoplossend



sociaal-maatschappelijk



sober-eenvoudig



snel-sterk



teamwork-flexibel



ecologisch-milieubewust



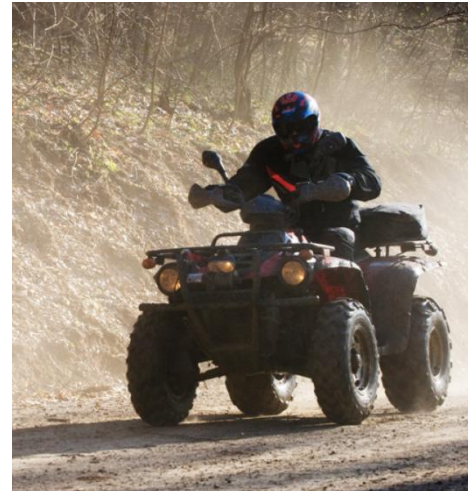
lokaal-laagdrempelig



stoer-robust



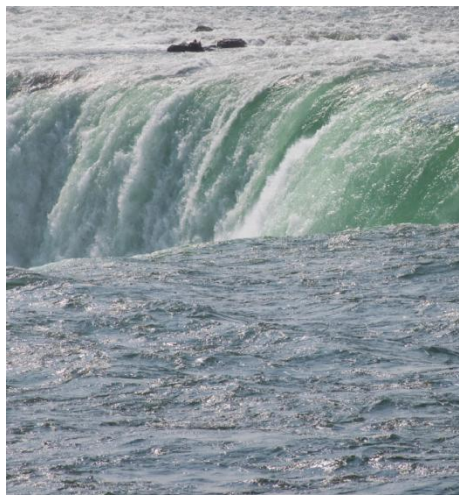
zorgzaam-geborgenheid



avontuurlijk-spannend



internationaal-
onbegrensd



kracht-overtuigend



openheid-informatief



zakelijk-efficiënt



exclusief-hoogwaardig



klassiek-traditie

BIJLAGE B – AFNAMEPROTOCOL I-MAPPING SESSIES

In deze bijlage wordt het afnameprotocol besproken dat is aangehouden bij de I-mapping sessies. Allereerst wordt een stappenplan gepresenteerd. Vervolgens worden de vragen die zijn gesteld tijdens het nagesprek beschreven. Naast de onderzoeker is per afname ook een sessieleider van Van Diemen Communicatiemakelaars aanwezig geweest. Deze persoon voerde de I-mapping sessie uit, terwijl de onderzoeker aantekeningen maakte.

Stappenplan

1. De onderzoeker zorgt voor de materialen:
 - Afbeeldingen (met of zonder afbeeldingen)
 - Dictafoon
 - Voldoende vragenlijsten
 - Blocnote voor aantekeningen
 - Genoeg pennen
2. De onderzoeker bedankt de deelnemers alvast voor hun deelname.
3. Er wordt een korte uitleg gegeven over I-mapping en het doel van de methode door de sessieleider.
4. De deelnemers vullen allemaal een vragenlijst in. De vragenlijst bevat afbeeldingen met of zonder eigenschappen onder de afbeeldingen (zie bijlage C).
5. De onderzoeker start de geluidsopname bij aanvang van de I-mapping sessie.
6. Start I-mapping sessie;
 - De sessieleider geeft uitleg aan de deelnemers over wat ze moeten doen. Eerst worden tien afbeeldingen uitgezocht die het beste passen bij de huidige identiteit. Deze worden vervolgens gereduceerd tot de vijf belangrijkste afbeeldingen.
 - De sessieleider vraagt tussendoor waarom bepaalde afbeeldingen wel of niet gekozen worden.
 - De onderzoeker maakt aantekeningen en maakt foto's van de gekozen afbeeldingen en eigenschappen.
 - Deelnemers kiezen vervolgens op aangeven van de sessieleider tien afbeeldingen die passen bij de gewenste identiteit, waarna deze worden gereduceerd tot vijf afbeeldingen.
 - De onderzoeker neemt foto's van de gekozen afbeeldingen.
7. De onderzoeker start de nagesprekken met de deelnemers. Zij worden apart van de anderen kort geïnterviewd. Onderstaande vragen zijn gesteld tijdens het nagesprek. De uitgewerkte nagesprekken zijn te lezen in bijlage X. Onderstaande vragen zijn gesteld tijdens het nagesprek:

Inleiden

- Wat vond u van de I-mapping sessie?

Vragen voor afbeelding + begrip conditie

- Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?
- Wat vindt u van de eigenschappen bij de begrippen? Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?
- Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen? Bijvoorbeeld in plaats van één eigenschap.

Vragen voor afbeelding conditie

- Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen? Makkelijk of moeilijk?
 - Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?
8. De onderzoeker bedankt deelnemers voor hun medewerking
 9. De gegevens uit de I-mapping sessies, nagesprekken en de vragenlijsten worden verwerkt.

BIJLAGE C – DE VRAGENLIJST VOOR DE I-MAPPING SESSIES

In deze bijlage wordt het schema met de dimensies en indicatoren van de vragenlijst voor de I-mapping sessies weergegeven, gevolgd door de uitgewerkte vragenlijst.

Dimensies en indicatoren bij de vragenlijst

Begrip	Dimensies	Indicatoren	Stelling
De invloed van het weergeven van eigenschappen bij de afbeeldingen in I-mapping	Sturende werking van de de afbeeldingen	Beperken van aantal associaties	Ik vind dat bij deze afbeeldingen weinig associaties mogelijk zijn.
		Sturende werking	Ik heb het gevoel dat deze afbeeldingen mij in een bepaalde richting sturen.
		Beperking van associaties	Ik vind dat je bij deze afbeeldingen niet veel eigenschappen kunt verzinnen.
		Afremmen van associaties	Ik vind dat het aantal eigenschappen dat je kan bedenken bij deze afbeeldingen beperkt is.
	Verwarrende werking van de afbeeldingen	Verwarring afbeeldingen	Ik vind de afbeeldingen verwarrend.
		Fouten maken	Ik heb het idee dat ik associaties heb opgeschreven die helemaal niet bij de afbeelding passen.
		Bevestiging krijgen	Ik zou graag een bevestiging willen of ik juiste associaties heb opgeschreven bij de afbeeldingen.
		Afleiden	Deze afbeeldingen leiden mij af wanneer ik moet nadenken over de identiteit van mijn organisatie.
	De moeilijkheid van de associatietask	Afbeeldingen passen bij identiteitseigenschappen	Ik vind dat deze afbeeldingen goed passen bij de identiteit van organisaties.
		Afbeeldingen associëren met identiteit	Ik vind het makkelijk om deze afbeeldingen te associëren met de identiteit van organisaties.
		Associaties bedenken	Ik vond het makkelijk om associaties bij de afbeeldingen te bedenken. Ik vind het moeilijk om bij deze afbeeldingen identiteitseigenschappen te beschrijven.
	Stimulerende werking van de afbeeldingen.	Stimuleren om na te denken over identiteit van organisaties	Deze afbeeldingen stimuleren mij om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.
		Inspireren	Deze afbeeldingen inspireren mij om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.
		Ondersteunen	Ik ben van mening dat deze afbeeldingen mij niet goed kunnen helpen bij het in kaart brengen van de identiteit van mijn organisatie.
		Verrassen	Ik vind het verrassend om deze afbeeldingen te gebruiken om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.

De vragenlijst voor de I-mapping sessies

Geachte heer/mevrouw,

Allereerst hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek. Voordat we beginnen met de I-mapping sessie wil ik u vragen een korte vragenlijst in te vullen.

In het eerste deel krijgt u tien afbeeldingen voorgelegd, waarbij u eigenschappen van organisaties op moet schrijven die u vindt passen bij de afbeelding. Vervolgens worden enkele vragen gesteld over de afbeeldingen en uw ervaring met het opschrijven van de associaties daarbij.

Veel succes!

Marianne Verkade

Deel 1: Associaties opschrijven

U krijgt in dit deel van de vragenlijst tien afbeeldingen te zien. Per afbeelding mag u zoveel mogelijk **eigenschappen die u vindt passen bij organisaties** opschrijven. Het gaat om de associaties die de afbeeldingen bij u oproepen. Schrijf zoveel mogelijk uw eerste ingevingen op. Het gaat om welke eigenschappen van organisaties u vindt passen bij de afbeeldingen.

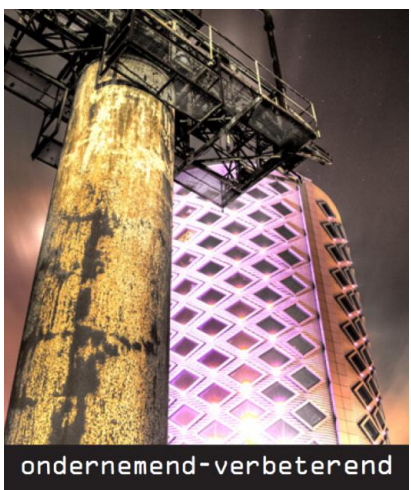
1.



2.



3.



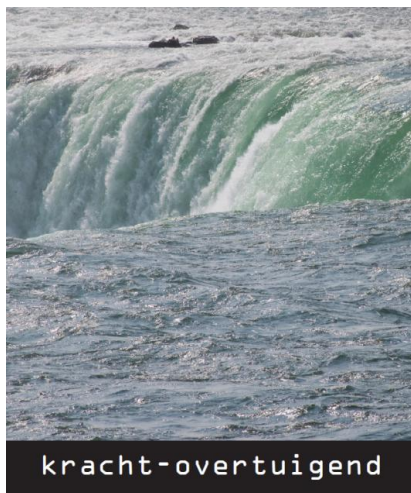
4.



5.



6.





7.



stil-terughoudend

8.



rechtlijning-star

9.



klassiek-traditie

Deel 2: De afbeeldingen en associaties

In dit gedeelte krijgt u zestien stellingen gepresenteerd over de afbeeldingen en over het bedenken van eigenschappen daarbij. Het is de bedoeling dat u de stellingen waardeert op een zevenpuntsschaal. Kruis het rondje aan waarvan u denkt dat uw mening daar het beste bij past.

1. Ik vind dat het aantal eigenschappen dat je kan bedenken bij deze afbeeldingen beperkt is.
Mee oneens Mee eens
2. Deze afbeeldingen leiden mij af wanneer ik moet nadenken over de identiteit van mijn organisatie.
Mee oneens Mee eens
3. Ik vind het moeilijk om bij deze afbeeldingen identiteitseigenschappen te beschrijven.
Mee oneens Mee eens
4. Ik vind het verrassend om deze afbeeldingen te gebruiken om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.
Mee oneens Mee eens
5. Ik vind dat je bij deze afbeeldingen niet veel eigenschappen kunt verzinnen.
Mee oneens Mee eens
6. Ik zou graag een bevestiging willen of ik juiste associaties heb opgeschreven bij de afbeeldingen.
Mee oneens Mee eens
7. Ik vond het makkelijk om associaties bij de afbeeldingen te bedenken.
Mee oneens Mee eens
8. Ik ben van mening dat deze afbeeldingen mij niet goed kunnen helpen bij het in kaart brengen van de identiteit van mijn organisatie.
Mee oneens Mee eens
9. Ik heb het gevoel dat deze afbeeldingen mij in een bepaalde richting sturen.
Mee oneens Mee eens
10. Ik heb het idee dat ik associaties heb opgeschreven die helemaal niet bij de afbeelding passen.
Mee oneens Mee eens

11. Ik vind het makkelijk om deze afbeeldingen te associëren met de identiteit van organisaties.

Mee oneens Mee eens

12. Deze afbeeldingen inspireren mij om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.

Mee oneens Mee eens

13. Ik vind dat bij deze afbeeldingen weinig associaties mogelijk zijn.

Mee oneens Mee eens

14. Ik vind de afbeeldingen verwarrend.

Mee oneens Mee eens

15. Ik vind dat deze afbeeldingen goed passen bij de identiteit van organisaties.

Mee oneens Mee eens

16. Deze afbeeldingen stimuleren mij om na te denken over de identiteit van mijn organisatie.

Mee oneens Mee eens

Heeft u nog opmerkingen?

Wilt u de resultaten van mijn onderzoek ontvangen? Vul dan uw e-mailadres in.

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

BIJLAGE D – UITWERKING I-MAPPING SESSIES

In deze bijlage worden de opnames van de I-mapping sessies uitgewerkt. Organisatie A en B hebben de sessie uitgevoerd waarbij de eigenschappen bij de afbeeldingen werden weergegeven. Organisatie C en D kregen de eigenschappen niet te zien bij de afbeeldingen en moesten daarom zelf een associatie maken bij de afbeeldingen.

Organisatie A Organisatie A is een internationale machineonderdelenfabrikant en een grote speler in de branche waarin zij zich bevinden.

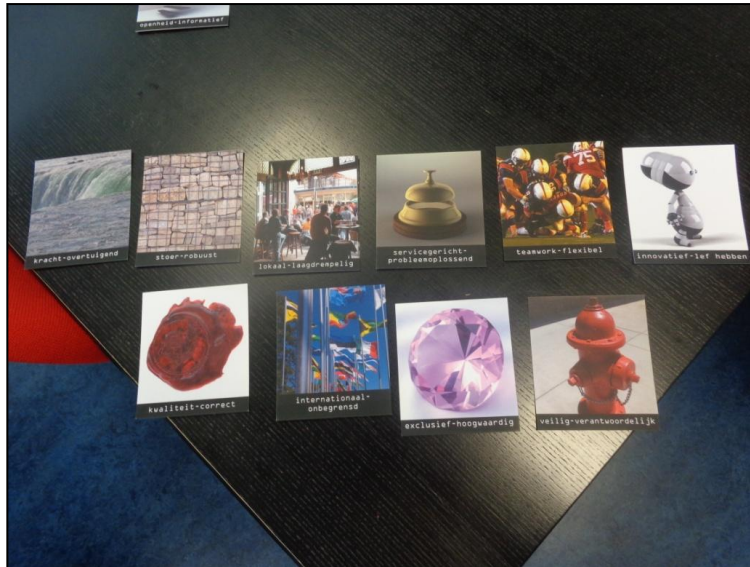
Inleiding

De sessieleider geeft eerst aan waarom het belangrijk is om te weten hoe de huidige en gewenste identiteit van de eigen organisatie eruit zien. Het is namelijk belangrijk om de identiteit door te laten werken in alle communicatie-uitingen van de organisatie. Om die reden is de I-mapping methode ontwikkeld. Met de kernwaarden kun je de boodschap van de organisatie bekrachtigen. De opdracht is: kies uit de afbeeldingen tien kernwaarden. Loop erdoorheen en kijk welke kreet bij jullie past en welke absoluut niet. Praat daar over met elkaar. Waarom de ene wel en de andere niet? Daarna kiezen jullie er vijf die jullie willen laten doorwerken op de website en in andere communicatie-uitingen.

De huidige identiteit

Het team duikt direct op de afbeeldingen die totaal niet bij hen passen. Als machinefabrikant zitten ze in een branche die conservatief te noemen is. Daarom worden waarden zoals Trendy-Modieus, Gezellig-Warm, Jeudig-Fris en Avontuurlijk-Spannend meteen uitgesloten. De sessieleider vraagt aan het team waarom deze waarden er fanatiek uitgehaald worden. Waarom wil je bijvoorbeeld als organisatie niet jeugdig en fris zijn? Het team geeft aan dat die waarden gewoon niet in de branche passen. Vervolgens kiest het team waarden die passen bij organisatie A. Ze geven bijvoorbeeld aan wel graag opvallend te zijn. Ze proberen op beurzen dan ook een opvallende stand te tonen. Een van de teamleden haalt de afbeelding van Sugarcity eruit. Hij geeft aan gewoon niets te hebben met de afbeelding. Het is een heel mooi kantoor, maar hij zou daar andere waarden bij geven. Het plaatje geeft niet het juiste beeld bij de eigenschappen eronder. Terwijl zij als fabriek wel innovatief en inspirerend zijn, iedereen maakt ze na. De sessieleider geeft ook input. Naar aanleiding van de website geeft ze aan dat ze het wel stoer en robuust vindt overkomen. Daarom zou zij misschien wel voor die waarden kiezen. Dit geeft het team weer stof tot nadenken. En de sessieleider stelt ook vragen als: wil je dat de markt je zo ziet? Het team wordt constant geprikkeld om na te denken over de redenen voor het kiezen van kernwaarden. Het team is het vaak met elkaar eens. Uiteindelijk heeft het team twaalf afbeeldingen gekozen. De sessieleider geeft aan dat ze er nog even goed naar moeten kijken. Op deze manier moet het team opnieuw kaderen welke waarden nu echt bij ons passen. Ze controleren of de waarden die ze nu hebben gekozen de juiste zijn. Tijdens de sessie lijken de deelnemers vooral te letten op de eigenschappen bij de afbeeldingen. Ze beperken zich tot de begrippen die bij de afbeeldingen en bedenken daar tijdens de sessie ook geen andere eigenschappen bij.

Afbeelding B 1: De tien afbeeldingen bij de huidige identiteit van organisatie A



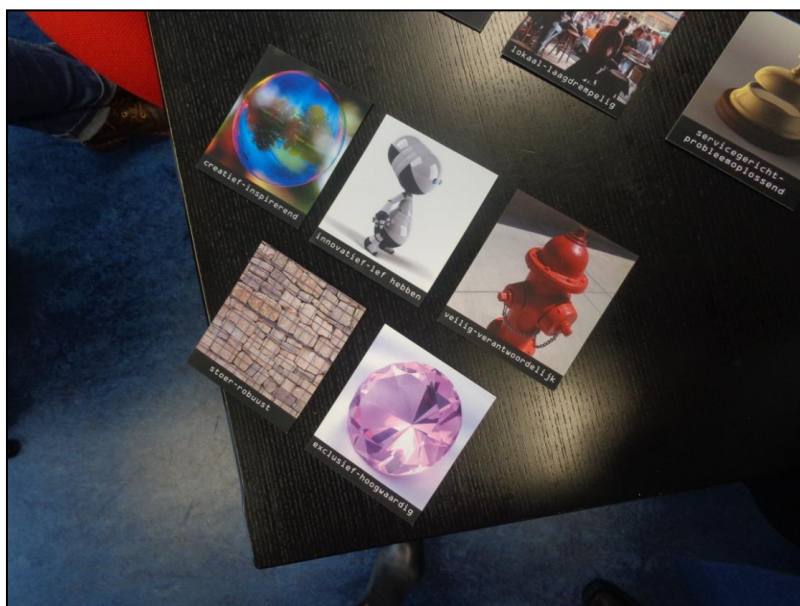
De gewenste identiteit

De sessieleider geeft aan dat het opvalt dat het team erg veilig kiest, terwijl we eigenlijk willen weten hoe de organisatie zich kan onderscheiden van concurrenten. Service is een kernwaarde die eigenlijk iedere organisatie moet hebben. Dat mag de klant verwachten. En dat geldt voor nog een aantal andere kernwaarden. Als je bijvoorbeeld de kernwaarden Exclusief-Hoogwaardig kiest, dan moet je ervoor zorgen dat dit ook zichtbaar is op de website. Het team gaat vervolgens, in samenspraak met de sessieleider, op zoek naar de vijf kernwaarden die zij als organisatie uit zouden willen stralen. De sessieleider geeft ook aan dat teamwork niet zo interessant is bij deze organisatie. Dit gaat over interne processen en dat hoeft niet terug te komen op de website. De sessieleider wil weten wat hen onderscheidt van anderen. Het team bespreekt waarom bepaalde waarden wel en anderen niet geschikt zijn voor hun organisatie. De sessieleider geeft ook nog drie afbeeldingen, waarbij ze zich hardop afvraagt waarom ze deze niet kiezen. Deze waarden kunnen namelijk wel belangrijk zijn. Het team gaat daarover in discussie en kiest er uiteindelijk voor dat zij ook creatief en inspirerend zijn.

De producten die organisatie A aanbiedt zijn het 'topje van de ijsberg'. En dat is bekend in de branche. Zij leveren de beste producten. De sessieleider geeft aan dat het dan nog steeds belangrijk is onderscheidend te zijn, zodat de organisatie blijft opvallen. Ook als dat niet verwacht wordt in de branche. Uiteindelijk kiest het team de vijf afbeeldingen die te zien zijn in afbeelding B2.

Na het kiezen van de afbeeldingen wordt nog nagesproken over de branche waarin organisatie A zich bevindt. Deze is zeer star en conservatief. Daarom zijn een aantal communicatiemiddelen moeilijk te gebruiken, bijvoorbeeld sociale media. Zo stelt de sessieleider voor om klanten meer aan het woord te laten op de website. Het team geeft daarbij aan dat zo iets moeilijk te bereiken is. Iedereen in de branche is terughoudend en wil niemand een kijkje in de keuken geven. Daarom is het extra moeilijk om een waarde zoals inspirerend na te streven. Het team is erg gedreven, maar wordt vaak dus tegengehouden door de conservatieve wereld waarin zij opereren. Dat blijft dus een uitdaging voor de toekomst.

Afbeelding B 2: De vijf afbeeldingen bij de gewenste identiteit voor organisatie A



Organisatie B Organisatie B is een stichting die adviseert en ondersteunt bij gezinnen die begeleiding nodig hebben bij situaties die door uiteenlopende omstandigheden zijn ontstaan.

Inleiding

De sessieleider vraagt aan het team of zij rondom de tafel willen gaan staan. De reden hiervoor is dat staand vergaderen sneller gaat en omdat het interactiever is. Het doel is consensus te bereiken over de waarden die passen bij organisatie B. De sessieleider geeft aan in te zullen grijpen wanneer toelichting over de gekozen afbeelding gewenst is. Het is geheel aan het team wie het voortouw neemt en op welke manier zij gaan samenwerken om het eens te worden over de huidige en gewenste identiteit van de organisatie.

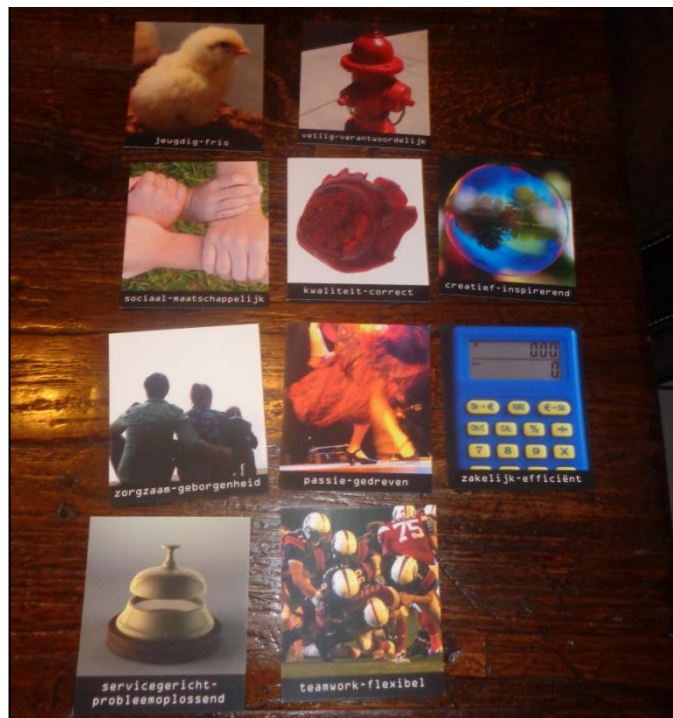
De huidige identiteit

De waarde Sociaal-Maatschappelijk wordt direct uitgezocht door het team van organisatie B. Dit vinden zij vanzelfsprekend door de diensten die zij aanbieden. Dit geldt ook voor de afbeelding met daarbij Zorgzaam-Geborgen. Bij de waarden Jeugdig en Fris wordt aangegeven dat de organisatie volop in ontwikkeling is. De kaart met daarop Klassiek-Traditie levert meer discussie op. Organisatie B streeft ernaar om gezinnen met problemen terug te brengen naar de kern. Maar de organisatie gebruikt daarbij innovatieve methoden, waardoor Klassiek en Traditie niet passend zijn. De waarde Teamwork is wel belangrijk; de organisatie werkt zelf heel veel in teamverband, maar zij gaan bij hun diensten ook uit van het gezin als team. Binnen het team neemt een participant de leiding tijdens de sessie. Deze persoon probeert constant op te helderen waarom bepaalde kernwaarden wel of niet passen bij organisatie B. Iedereen probeert bij te dragen aan de discussie. Wanneer iemand minder aan het woord kwam, greep de sessieleider in. Iemand is tijdens de sessie op zoek naar een waarde die de kwaliteit van de diensten bestempeld. Deze wordt niet direct gevonden. Hier wordt namelijk de afbeelding met de liniaal gekozen, terwijl daar geen kwalitatief begrip onder weergegeven staat. Dit gebeurt bij de afbeelding met daarop een zegel (Kwaliteit – Correct) wel. Dit is daarom uiteindelijk de afbeelding waarvoor gekozen wordt.

Tijdens de sessie wordt aangehaald dat de organisatie ook creatief en innovatief is. Daarover wordt de discussie aangegaan. De afbeelding Innovatief- Lef hebben wordt er daarom bij gepakt. Uiteindelijk blijkt dit meer een waarde voor de gewenste identiteit, waardoor deze voor een later moment in de I-mapping sessie wordt bewaard. Ook voert het team discussie over de waarden Lokaal-Laagdrenpelig. De begrippen worden tegenstrijdig gevonden; Als je Lokaal bent, betekent dat niet meteen dat je ook Laagdrenpelig bent. De deelnemers vinden de afbeelding met daarop een vlam niet passen bij de begrippen die eronder staan (Gezellig – Warm). Zij associëren een vlam met begrippen als gedrevenheid en passie.

De sessieleider wijst het team ook op de doelgroep van de organisatie. Zij willen uiteindelijk verzekeraars aanspreken om ervoor te zorgen dat zij organisatie B gaan inhuren in de toekomst. Daarom zou ook een zakelijk perspectief nodig zijn. De organisatie is al begonnen met het inslaan van deze weg. Daarom wordt uiteindelijk ook voor de afbeelding Zakelijk-Efficiënt gekozen. Afbeelding B3 toont de tien afbeeldingen die uiteindelijk zijn gekozen bij de huidige identiteit van organisatie B.

Afbeelding B 3: De tien afbeeldingen bij de huidige identiteit van organisatie B



De gewenste identiteit

De sessieleider geeft het team de opdracht om tien afbeeldingen uit te kiezen die passen bij de gewenste identiteit. Deze moeten vervolgens worden gereduceerd tot vijf afbeeldingen. Het team gebruikt hierbij de afbeeldingen die bij de huidige identiteit zijn uitgekozen met enkele nieuwe afbeeldingen. Om uiteindelijk op vijf afbeeldingen en eigenschappen uit te komen, worden paren van afbeeldingen gemaakt. Dit houdt in dat afbeeldingen die bij elkaar passen bij elkaar worden gelegd. Zo vindt het team Kwaliteit-Correct passen bij Veilig-Verantwoordelijk. Hierbij wordt vooral op de eigenschappen onder de afbeeldingen gelet en wordt minder naar de afbeelding gekeken.

Uiteindelijk blijkt dat de gewenste identiteit weinig verschilt van de huidige identiteit. Iedereen is het erover eens dat Creatief-Inspirerend het meest onderscheidend vermogen biedt. Organisatie B werkt met een methode die soortgelijke organisaties niet gebruiken. Dit maakt Organisatie B daarom uniek. Creatief en Inspirerend, dat is wat zij zijn. Daarbij komt dat het team vol Passie zit om door te groeien en om gezinnen te helpen. Het doel is om door passievol en creatief te zijn uiteindelijk ook kwalitatief en zakelijk te worden. Doordat deze organisatie gezinnen ondersteunt zijn de waarden Sociaal en Maatschappelijk erg belangrijk. Afbeelding B4 geeft de vijf afbeeldingen die passen bij de gewenste identiteit van organisatie B weer.

Afbeelding B 4: De vijf afbeeldingen voor de gewenste identiteit van organisatie B



Organisatie C Deze organisatie is gespecialiseerd in het verzinken en coaten van staal. De organisatie heeft meerdere locaties in Nederland.

Inleiding

De sessieleider geeft aan dat ieder bedrijf zich moet blijven onderscheiden om ervoor te zorgen dat de doelgroep kiest voor jou. Wat zijn je onderscheidende vermogens en in wat verschilt jouw organisatie van een andere? Daarom is het belangrijk dat de doelgroep in communicatie-uitingen duidelijk krijgt waarom ze voor organisatie C moeten kiezen en niet voor een ander.

De huidige identiteit

Het team moet tien afbeeldingen kiezen die passen bij de huidige identiteit van de organisatie. Ook moeten zij beargumenteren welke waarde daarbij past en waarom. De sessieleider geeft daarbij wat voorbeelden om de I-mapping sessie op gang te brengen. Het blijkt in het begin moeilijk te zijn om bij de afbeeldingen goede kernwaarden te formuleren.

Allereerst wordt de afbeelding met het spoor gekozen. Dit wordt geassocieerd met een stabiele organisatie, maar ook met het product dat zij leveren (staal). Daarna wordt ook de afbeelding met daarop een liniaal gekozen. Dit houdt in dat de organisatie tactisch te werk gaat. De rekenmachine sluit daarbij aan. Dat staat voor controle en berekenen. Deze afbeelding wordt gekozen door de financiële controller van organisatie C. De sessieleider geeft aan dat het niet alleen gaat om het werk dat ze doen, maar ook om wat voor soort mensen bij de organisatie werken en hoe zij zijn. Daarom kiezen zij de afbeeldingen waarop de handen ineens worden geslagen. Dit staat voor de nauwe samenwerking die zij met klanten proberen aan te gaan. De foto van een rugbyteam wordt gekozen om het teamwork binnen de organisatie te representeren.

Een opvallende afbeelding is die van de tunnel. Iemand uit het team denkt hierbij aan het licht aan het einde van de tunnel. Door het traject dat organisatie C biedt helpen zij de klant met het bereiken van een doel. Dit is een verrassende interpretatie, omdat normaal gesproken onder deze afbeelding Koel-Afstandelijk staat afgebeeld. Ook wordt de afbeelding met de robot gekozen, omdat de organisatie innoverend is en lef heeft. Deze waarden staan normaal gesproken ook onder de afbeelding.

De afbeelding met daarop de groenten wordt gekozen om aan te geven dat de betrouwbaarheid hoog is en dat men bezig is met een scherpe kostprijs. De bel wordt uiteindelijk gekozen vanwege de service die organisatie C biedt, al wordt deze afbeelding hier in eerste instantie niet mee geassocieerd. De afbeelding van de kroeg vol met mensen wordt geassocieerd met activiteiten die worden georganiseerd voor klanten, de windmolen met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Beide passen bij de huidige identiteit van organisatie C. De afbeelding met daarop een kwaliteitszegel blijkt niet duidelijk te zijn, omdat het team deze niet direct blijkt te herkennen. Wanneer de sessieleider hierbij toelichting geeft, wordt met deze afbeelding de waarde Kwaliteit geassocieerd. Dit past bij organisatie C, omdat zij bezig zijn met het binnenhalen van diverse kwaliteitscertificaten (naast degenen die zij al hebben).

Tot slot valt de keuze op de afbeelding van een quad, omdat de organisatie in een 'stoere wereld' bevindt. Dit wordt verklaard door de sector (de staalbouwwereld) en het werk dat daarin wordt gedaan (verzinken en coaten van staal).

Gedurende de sessie moet het team regelmatig worden gevraagd toelichting te geven over de associaties die de afbeeldingen bij hen oproepen. Afbeelding B5 toont de tien afbeeldingen die zijn uitkozen bij de huidige identiteit van organisatie C.

Afbeelding B 5: De tien afbeeldingen bij de huidige identiteit van organisatie C



De gewenste identiteit

De sessieleider vraagt tot slot vijf afbeeldingen te kiezen die passen bij de gewenste identiteit van organisatie C. Oftewel, welke waarden zouden echt terug moeten komen in de communicatie-uitingen om het onderscheidend vermogen te tonen. Het team van organisatie C is hier snel uit en kiest geen waarden die bij de huidige identiteit nog niet waren besproken.

De volgende vijf waarden worden gekozen voor de gewenste identiteit (zie afbeelding B6):

- Begeleiding van de klant, licht aan het einde van de tunnel (Afbeelding tunnel)
- Kwaliteit (Afbeelding stempel)
- Klantrelatie en klantenbinding (Afbeelding handen)
- Innovatief (Afbeelding robot)
- Stoer (Afbeelding quad)

Benadrukt wordt dat het belangrijk is om bovenstaande kenmerken terug te laten komen in de communicatie-uitingen. Ook de medewerkers moeten ambassadeurs zijn van deze kenmerken. Zij moeten zich kunnen identificeren met de waarden en ze ook kunnen uitleggen aan potentiële en huidige klanten, familie en vrienden.

Afbeelding B 6: De vijf afbeeldingen bij de gewenste identiteit van organisatie C



Organisatie D

Deze organisatie is een leverancier voor binnen- en buitenpotten, tuinmeubilair en woonaccessoires. Zij leveren aan tussenhandel binnen en buiten Europa.

Inleiding

De sessieleider geeft aan dat het imago meten alleen kan wanneer je klanten en medewerkers ondervraagt. Het gaat om hoe de organisatie nu in de markt staat. En is dit anders dan hoe je zou willen dat je in de markt staat? Er wordt gevraagd te gaan staan, omdat op deze manier de sessie interactiever wordt. Er moet een consensus worden bereikt. Het team, dat bestaat uit drie personen, moeten samen tien kenmerken kiezen die passen bij de huidige identiteit van de organisatie. Ook belangrijk; wat betekent een waarde? Wat moet een klant van jou zien wanneer je bijvoorbeeld service belangrijk vindt?

De huidige identiteit

Participant D1 stelt voor dat iedereen drie afbeeldingen kiest met daarbij een toelichting. Het team kijkt vervolgens samen of ze het ermee eens zijn of niet. De eerste kiest de afbeelding van de trap, omdat dit een strak en modern bedrijf is. Dit komt door het product dat wordt verkocht. Het kuiken wordt gekozen, omdat de organisatie jong en in ontwikkeling is. De derde afbeelding die deze participant kiest is de diamant, vanwege de exclusiviteit van de producten. Een andere deelnemer kiest de afbeelding met daarop de familie. Dat komt omdat organisatie D een familiebedrijf is. De vlaggen worden gekozen, omdat de organisatie internationaal opereert. Ook wordt de foto van het rugbyteam gekozen. Dit wordt geassocieerd met chaotisch en interne strijd. Soms is er onenigheid op

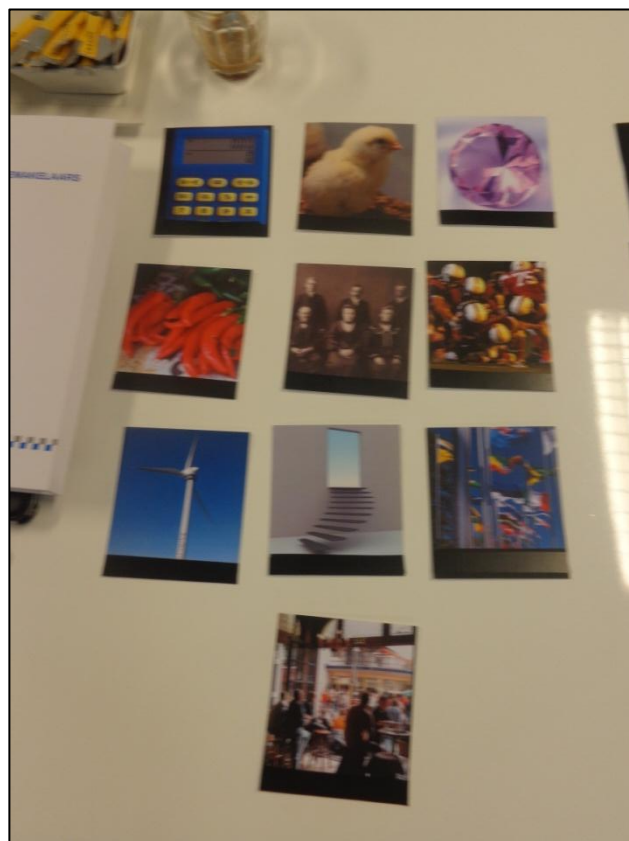
de werkvloer en de participant associeert de rugbyafbeelding met chaos. Dit is opvallend, omdat normaal gesproken teamwork onder de afbeelding beschreven staat.

De derde persoon kiest de windmolen door de associatie te maken dat het voor de wind gaat. De afbeelding met de Spaanse pepers wordt gekozen omdat hij organisatie D een pittig bedrijf vindt. Dit kan de klant bijvoorbeeld herkennen door de scherpte die wordt geboden, snel contact en direct een antwoord terug. Ook onderling wordt snel geschakeld om uiteindelijk de klant te kunnen bedienen. Ook de rekenmachine wordt gekozen. Omzet is zoals in ieder bedrijf belangrijk, en bij organisatie D wordt een kloppende omzet daarom nagestreefd. Tot slot kiest het team gezamenlijk de afbeelding van de kroeg. Dit wordt geassocieerd met gezelligheid. Klanten zijn altijd welkom, zowel in de showroom als op beurzen. Er staat dan een hapje en een drankje klaar.

De sessieleider geeft het team iets meer handvat, door enkele voorbeelden van bijpassende begrippen te geven bij de afbeeldingen. Hierbij blijkt dat de afbeelding van de kwaliteitszegel niet duidelijk is. Pas bij uitleg zien de deelnemers wat er daadwerkelijk op het kaartje staat. Ook prikkelt de sessieleider de deelnemers. Wat maakt het bijvoorbeeld uit dat je internationaal bent? Wat betekent dat dan? Organisatie D is bijvoorbeeld in staat om klanten wereldwijd op te zoeken, dat kan onderscheidend zijn. En wat betekent het als je gezellig en laagdrempelig bent?

De tien afbeeldingen bij de huidige identiteit van organisatie D zijn weergegeven in afbeelding B7.

Afbeelding B 7: Tien eigenschappen huidige identiteit organisatie D



Uiteindelijk wordt een reductie gemaakt naar vijf afbeeldingen die passen bij de huidige identiteit:

- Vlaggen; organisatie D opereert internationaal en biedt de klant overal ter wereld persoonlijk contact.
- Trap; de organisatie biedt moderne en strakke producten.
- Kroeg; Gezelligheid en laagdrempeligheid zijn belangrijk. De klant is altijd welkom voor een hapje en een drankje.
- Diamant; de producten zijn hoogwaardig en exclusief.
- Kuiken; organisatie D is een jong en groeiend bedrijf. Constant in ontwikkeling.

De gewenste identiteit

Opnieuw kiest ieder drie eigenschappen voor de gewenste identiteit. Eerst wordt de bel gekozen, omdat het persoonlijk contact met de klant belangrijk is. Ook in de toekomst. Klanten goed bedienen en elkaar beter leren kennen. Daar kan organisatie D nog verder in groeien. Ook wordt nu de afbeelding van het hert gekozen. Dit wordt gezien als zachtheid en aardigheid. Dit geldt dan voor intern. Door intern aardiger voor elkaar te zijn, straalt dat ook zo uit naar buiten. De afbeelding van de handen gaat over het samen sterker worden (intern) en een relatie opbouwen met klanten (extern).

De tweede deelnemer kiest de robot, omdat de producten modern en innovatief zijn. Zo willen ze dat klanten het bedrijf dan ook zien. De afbeelding met de internationale vlaggen wordt gekozen omdat de doelgroep op deze manier ziet dat zij wereldwijd leveren. Dit laat zien dat organisatie D een serieuze speler in de markt is. De diamant (exclusiviteit) blijft belangrijk. Hetzelfde wordt gezegd voor de kroeg, welke staat voor gezelligheid en een laagdrempelige relatie met de klant. Een nieuwe afbeelding is het paard. Deze staat voor kracht. Klanten worden opgevangen door organisatie D. Zij hebben een grote voorraad en kunnen snel leveren. Dit denken ze ook bij de waterval (komt overeen met de vastgestelde eigenschappen). Dit zorgt ervoor dat ze een stap voor zijn op de concurrentie.

De afbeelding met de glazen bol blijkt te onduidelijk. De deelnemers kunnen hier geen eigenschap uithalen. Tot slot wordt de afbeelding met de Spaanse pepers gekozen. Dit komt omdat organisatie D een prikkelend bedrijf is. Zij helpen en inspireren klanten. Het is niet de bedoeling klanten iets aan te smeren. Het doel is om zowel de eigen organisatie als de klant beter te maken. Dit is een unieke eigenschap en erg herkenbaar. Zo kan bijvoorbeeld een sample worden meegegeven bij een bestelling. Maar pas als je uitlegt aan de klant waarom je dit doet, dan heeft het pas waarde.

Er zijn in totaal tien afbeeldingen gekozen bij de gewenste identiteit. Deze zijn opnieuw gereduceerd tot vijf unieke eigenschappen:

- Rugby; samenwerken voor de toekomst van de organisatie.
- Robot; Innovatieve en moderne producten en organisatie.
- Diamant; Exclusieve producten.
- Bel; sterke service, veel kracht en snelheid in de voorraad. Wereldwijde levering en klanten worden persoonlijk bezocht.
- Pepers; De organisatie werkt prikkelend. Willen niet profiteren van de klant en ze hebben opvallende producten die ze kunnen gebruiken om de doelgroep aan te spreken.

Afbeelding B 8: De vijf eigenschappen bij de gewenste identiteit van organisatie D



BIJLAGE E – UITWERKING NAGESPREKKEN

In deze bijlage worden de nagesprekken per participant uitgewerkt. De participanten van organisatie A en B kregen tijdens de I-mapping sessies eigenschappen onder de afbeeldingen te zien. De participanten van organisatie C en D kregen enkel de afbeeldingen voorgelegd.

PARTICIPANT A1

Wat vond u van de sessie?

“Heel interessant. Leuk om het ineens van een andere invalshoek te bekijken. Je zit in de waan van de dag en daar wordt je uitgehaald. Je wordt gedwongen om eens op een andere manier naar je werkzaamheden te kijken. Ik ben er wel door getriggerd.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Ik moet eerlijk zeggen dat ik als eerste naar de tekst heb gekeken. De tekst is doorslaggevend geweest. Ik keek ook wel naar de afbeelding, maar de tekst, daar focuste ik me op.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Ja, dat vind ik wel. Ik heb eerst de afbeeldingen al in de vragenlijst gezien en toen vond ik ze er al bij passen.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen? Bijvoorbeeld jeugdig-fris bij het kuikentje?

“Bij sommigen had ik er wel liever één gezien. Ik weet ook niet wat de reden daarvoor is. Je wordt misschien wel meer beperkt bij één eigenschap. Met twee beschrijvingen wordt je meer gedwongen om verder te denken. Aan de andere kant is één makkelijker, want dan hoef je maar op één begrip te letten. Maar het ondersteunt je wel en dat vond ik fijn.”

PARTICIPANT A2

Wat vond u van de sessie?

“Prikkelend. Op een positieve manier. Het is handig dat iemand je in je nekvel grijpt en zegt ‘wacht nou eens even’. En aan de andere kant ook frustrerend, omdat je tegelijkertijd de beperkingen van je eigen situatie ziet.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Beide, met een nadruk op de begrippen.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Ik vind ze niet altijd passend. Bijvoorbeeld het kuikentje. Dit zag ik eerder als lief en schattig in plaats van jeugdig en fris. Daarom kon ik die afbeelding ook niet goed plaatsen. En bij de treinrails stond rechtlijnig en star. Ik associeerde dat met visie, omdat je altijd na moet denken waar je naartoe wilt.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Dat maakt me eigenlijk niet zoveel uit. Ik vond dit gewoon al verhelderend.”

PARTICIPANT A3

Wat vond u van de sessie?

“Ik vind het een hele grappige sessie. Ik ken dit soort methoden niet en daarom vond ik het leuk om erover te praten. Ik vond de sessieleider ook inspirerend, heel open. Dit is een hele leuke manier om te kijken naar communicatie. In de toekomst wordt alles ook visueler. En deze methode helpt daarbij.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

‘Naar de plaatjes eigenlijk. Ik ben heel visueel gericht. Ik kijk eerst naar de plaatjes, die geven mij meer informatie. Later kijk ik pas naar de eigenschappen erbij.’”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Niet allemaal. Net als met die suikerfabriek. Daar heb ik ook niets bijgeschreven. Ik herken het wel, maar ik heb er geen associaties bij. Een ander weer wel en dat maakt het persoonlijk. Kijk, die brandweerkraan, dat is een goede foto. Dat zegt exact wat eronder staat. De diamant is ook zo. Dat is gewoon hoogwaardig. De begrippen zou ik niet weglaten hoor. Want iedereen heeft zijn eigen associaties. Ik ging ook meer op zoek naar een bevestiging. Ik maakte eerste een associatie met het plaatje, vervolgens keek ik of ik hetzelfde had als dat eronder staat.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Ik had er bijvoorbeeld ook wel meer willen zien. Ik vind dat je bijvoorbeeld met twee afbeeldingen een oordeel velt. Als je zegt jeugd-fris, dan sluit je uit dat oud en fris niet samen gaan. Daarom heb ik die ook weggelegd.”

PARTICIPANT B1

Wat vond u van de sessie?

“In het algemeen gezien denk ik dat het beter is om op de dag te doen. Dan is er meer energie en is de gespreksleider iets scherper. Ik zou liever een bredere discussie voeren, echt de begrippen operationaliseren.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Beide juist. Ik vond de plaatjes soms heel erg ambigue, waardoor ik dan meer naar de begrippen keek.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Niet altijd. Bijvoorbeeld het spoor met Star-Rechtlignig. Dat had ik daarbij niet gekozen.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Ik zou er liever één zien. Ik zag nu dat er vaak twee containerbegrippen stonden. Nu switchten we van het ene naar het andere woord. Met één begrip zou de discussie duidelijker worden.”

PARTICIPANT B2 (INTERVIEW AFGENOMEN IN HET ENGELS)

Wat vond u van de sessie?

“Ik vond het fantastisch. Het gaf iedereen een mogelijkheid om met een ander perspectief naar de organisatie te kijken. Ook zorgt het ervoor dat alle individuen samen moeten werken als een groep.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Ik ben een visueel persoon en ik begrijp het Nederlands nog niet zo goed, waardoor de begrippen niet altijd duidelijk waren.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Ik vond het eigenlijk niet. Maar dat maakt de afbeeldingen niet onbruikbaar.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Prima, het is logisch. De begrippen moeten elkaar versterken.”

PARTICIPANT B3

Wat vond u van de sessie?

“Ik vond het leuk, hou van dit soort dingen. Je weet niet wat je te wachten staat, waardoor je geprikkeld wordt.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Ik kijk vooral naar allebei tegelijk. Maar als ik zou moeten kiezen, moet ik toch zeggen dat ik eerst naar de woorden heb gekeken en daarna keek of de afbeeldingen erbij passen.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Vaak wel. Als het in eerste instantie niet zo is, dan ga ik nadenken over waarom ik het niet vind passen en waarom zou het er dan hier wel onder staan.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Nee, ik vind twee begrippen prima. Eén vind ik te weinig, dekt te weinig lading. Drie afbeeldingen zouden verwarrend worden, dus twee is goed.”

PARTICIPANT B4

Wat vond u van de sessie?

“Ik vond het verrassend. Ik was aanvankelijk een beetje terughoudend, wist niet wat ik ervan moest verwachten. Inhoudelijk heeft het me een goed beeld gegeven over waar we naartoe willen. Ook vond ik het opmerkelijk dat we eigenlijk toch wel een gezamenlijk beeld hebben. Maar het is goed dat je dat nu expliciet hebt gemaakt. En dat we dat naar elkaar toe bevestigd hebben.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“Dat verschilt misschien per persoon. Ik ga meer uit van de begrippen zelf. Ik probeer te abstraheren wat de begrippen concreet dan precies zijn. De afbeeldingen zijn voor mij ondersteunend.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Ik vind ze er wel bij passen, maar ze zijn niet bepalend.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Ik geef uiteindelijk toch een eigen invulling bij de begrippen. Dus het maakt dan niet zoveel uit hoeveel het er zijn.”

PARTICIPANT B5

Wat vond u van de sessie?

“Verrassend, inspirerend. Het geeft een draai aan de focus waar we naar op zoek zijn. We hebben een beeld en van daaruit hebben we nu een toekomstbeeld gecreëerd. Op deze manier kunnen we naar buiten dezelfde boodschap vertellen.”

Heeft u vooral naar de afbeeldingen of naar de beschreven eigenschappen gekeken?

“In het begin kijk je meer naar de afbeeldingen. Daarna ging ik meer naar de betekenis van de afbeeldingen kijken en probeerde ik dat op onze organisatie te betrekken.”

Vindt u de eigenschappen passend bij de afbeeldingen?

“Ja dat vind ik wel, maar daar kom je pas achter als je het kan redeneren richting je eigen organisatie.”

Wat vindt u ervan dat er twee eigenschappen staan beschreven onder de afbeeldingen?

“Twee is genoeg. Anders moet je nog meer keuzes maken. Eén afbeelding zou het iets simpeler maken. Maar dan moet je misschien wel meer kaarten gebruiken, en dat maakt het juist weer ingewikkeld.”

PARTICIPANT C1

Wat vond u van de sessie?

“Het is leuk om eens op een andere manier naar de organisatie te kijken.”

Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen?

“Soms wel moeilijk. Het blijkt ook dat iedereen iets anders kan denken bij de afbeeldingen. Zo waren we het niet eens welke eigenschap past bij het plaatje met de bel.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Ik denk dat het juist om de plaatjes gaat. Je moet dus geen kernwaarden laten zien bij de afbeeldingen.”

PARTICIPANT C2

Wat vond u van de sessie?

“Ik was in het begin sceptisch, omdat de afbeeldingen mij niet heel veel zeiden. Maar later was het verrassend om op deze manier met elkaar te praten over de organisatie.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Het zou het wel makkelijker maken misschien, maar ik denk dat de foto’s meer zeggen. Ik zou dus alsnog wel naar de foto’s kijken.”

PARTICIPANT C3

Wat vond u van de sessie?

“Leuk om hier op een andere manier naar te kijken. We hebben het afgelopen jaar al geprobeerd om kernwaarden te formuleren. En nu doen we dat op een andere manier. Dit kunnen we in de toekomst misschien nogmaals toetsen.”

Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen?

“Bij een aantal zou ik dus echt niets kunnen bedenken. Ik vond de eigenschap Service niet passen bij de bel, maar als het eronder zou staan had ik het gekozen. De meeste afbeeldingen waren we het wel over eens.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Ik denk dat je je teveel zou laten leiden door wat erbij staat. Dus ik zou het niet doen.”

PARTICIPANT C4

De vierde participant van organisatie C was door de dagelijkse werkzaamheden niet meer in de gelegenheid om een nagesprek te houden.

PARTICIPANT D1

Wat vond u van de sessie?

“Ik vind het heel leuk om op een speelse manier na te denken over identiteit. Het is belangrijk dat je dat duidelijk kan uitstralen. Daarom is het handig om iemand van buitenaf je daar een hand in te geven.”

Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen?

“Ik vond het wel makkelijk.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Ik denk dat je dan teveel wordt gestuurd. Je hebt toch je eigen ideeën. Zo kun je meer een discussie aangaan. En zo kom je erachter wat iedereen belangrijk vindt.”

PARTICIPANT D2

Wat vond u van de sessie?

“Wel leuk. Ik vond het heel jammer dat de directeur er niet bij kon zijn. Hij is echt een ondernemer vanuit zijn gevoel. Het zou juist daarom leuk zijn dat hij erbij was. Dan hadden wij ook kunnen zien of wij hetzelfde denken als hij.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Dat zou ik juist niet doen. Op deze manier kun je vrijer nadenken over wat je van de plaatjes en van je eigen organisatie vindt. Maar misschien weet je met begrippen juist weer stelliger wat je wel of niet bij de identiteit vindt passen.”

Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen?

“Met het invullen van de vragenlijst vond ik dat wel lastig. Dat komt ook doordat er een beetje tijdsdruk is.”

PARTICIPANT D3

Wat vond u van de sessie?

“Super leuk. En ik hoop dat we daarmee doorgaan en dat we in het proces nog iets kunnen doen.”

Hoe vond u het om bij de afbeeldingen na te denken welke identiteitseigenschappen daarbij zouden passen?

“Bij sommige wel. Soms hadden we er andere ideeën over. Bij degenen die we niet kozen vond ik het wel moeilijker. Bij het hert kwam er bijvoorbeeld niets in me op.”

Wat zou u ervan vinden als er bij de afbeeldingen passende eigenschappen weergegeven zouden worden?

“Ja dat had ik wel liever gehad. Zo kun je denk meer afbeeldingen gebruiken. En het geeft een handvat.”

BIJLAGE F – ONLINE VRAGENLIJST

Geachte heer/mevrouw,

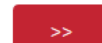
Ter afronding van mijn studie doe ik onderzoek naar een methode waarin afbeeldingen worden gebruikt om te kijken naar de identiteit van organisaties.

In het eerste deel krijgt u daarom vijf afbeeldingen voorgelegd waarbij u wordt gevraagd dingen die bij u opkomen op te schrijven.

Vervolgens worden nog enkele vragen gesteld. Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer vijf minuten.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

Marianne Verkade



U krijgt vijf afbeeldingen te zien. Per afbeelding mag u **maximaal drie** eigenschappen opschrijven die u vindt passen bij een willekeurige organisatie. Het gaat om de associaties die de afbeeldingen bij u oproepen. Schrijf dus zoveel mogelijk uw eerste ingevingen op.



Schrijf maximaal drie eigenschappen van een willekeurige organisatie op bij bovenstaande afbeelding:



Schrijf maximaal drie eigenschappen van een willekeurige organisatie op bij bovenstaande afbeelding:



Schrijf maximaal drie eigenschappen van een willekeurige organisatie op bij bovenstaande afbeelding:



Schrijf maximaal drie eigenschappen van een willekeurige organisatie op bij bovenstaande afbeelding:



Schrijf maximaal drie eigenschappen van een willekeurige organisatie op bij bovenstaande afbeelding:

In dit gedeelte krijgt u zestien stellingen gepresenteerd over de afbeeldingen en over het bedenken van eigenschappen daarbij. Het is de bedoeling dat u de stellingen waardeert op een zevenpuntsschaal. Kies het antwoord waarvan u denkt dat uw mening daar het beste bij past.

	Mee oneens 1	2	3	4	5	6	Mee eens 7
Ik vind dat het aantal eigenschappen dat je kan bedenken bij deze afbeeldingen beperkt is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze afbeeldingen leiden mij af wanneer ik moet nadenken over de identiteit van een organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het moeilijk om bij deze afbeeldingen identiteitseigenschappen te beschrijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het verrassend om deze afbeeldingen te gebruiken om na te denken over de identiteit van een organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat je bij deze afbeeldingen niet veel eigenschappen kunt verzinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou graag een bevestiging willen of ik juiste associaties heb opgeschreven bij de afbeeldingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vond het makkelijk om associaties bij de afbeeldingen te bedenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat deze afbeeldingen mij in een bepaalde richting sturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het idee dat ik associaties heb opgeschreven die helemaal niet bij de afbeelding passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het makkelijk om deze afbeeldingen te associëren met de identiteit van organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze afbeeldingen inspireren mij om na te denken over de identiteit van een organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat bij deze afbeeldingen weinig associaties mogelijk zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind de afbeeldingen verwarrend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat deze afbeeldingen goed passen bij de identiteit van organisaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze afbeeldingen stimuleren mij om na te denken over de identiteit van een organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kies het antwoord dat het meest op u van toepassing is.

	Mee oneens 1	2	3	4	5	6	Mee eens 7
De identiteit van de organisatie waar ik werk is helder voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk vaak na over de identiteit van mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Hoeveel jaar werkervaring heeft u opgedaan?

Wat is uw sector?

Agrarische sector

Retail

Zakelijke dienstverlening

Bouw

Industrie

Foodindustrie

Gezondheidszorg

Transport en logistiek

Technologie, media en telecom

Overheid

Onderwijs

Vrijtijdssector en horeca

Overig

Wat is de grootte van uw organisatie?

tot 20 medewerkers

20-49 medewerkers

50-99 medewerkers

100-199 medewerkers

200-500 medewerkers

meer dan 500 medewerkers

Wat is uw functie binnen uw organisatie?

>>

Heeft u nog opmerkingen?

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

Klik op de pijl om de vragenlijst af te sluiten.

>>

BIJLAGE G – ALLE ASSOCIATIES BIJ DE AFBEELDINGEN IN DE VRAGENLIJSTEN VAN DE I-MAPPING SESSIONS EN DE ONLINE SURVEY.

Studie 1: De I-mapping sessies

Bel	Familie	Kuiken	Spoor	Waterval
AFBEELDING+EIGENSCHAP CONDITIE				
Klantvriendelijk	Conservatief		Visie	Stabiel
Klantvriendelijk	Cultuurrijk	Jong, enthousiast, dynamisch	Regelgeving	Sterk merk/ product, aanwezigheid
Always available, op afroep beschikbaar	60 jaar in business	Care (customer en product care)	Richtinggevend	Diverting, Regulating, Feeding
Dynamisch, Flexibel, incasseren	Sterft uit, weinig vernieuwing, veel grote bedrijven	Innovatief, Ontwikkeling, Startend, iedereen wil graag, klein bedrijf, luisteren naar klanten	Overheid, sterke hiërarchie	Grote organisatie, top-down, over mensen heenlopen
Goede service, efficiënt, problemen oplossen	Sterke achtergrond, ervaring	Nieuwe groei, jong, positief, zorgzaam, beschermend	Lineair, rechtlijnig, in beweging	Fris en schoon, energie, duurzaam
Toeristisch, horecagericht, dienstverlenend	Ouderwets, nostalgisch, niet innovatief	Jong, groeiend, diergericht, zorgend	Gaat op doel af, onbuigzaam	Toerisme, diepgaand, bewust
Wake up call, alert, signaal, opletten	Historisch, familie, zoals het was	Jong, toekomstgericht	onbuigzaam, transport	Loopt over, te veel, stroom, overvloedig
Hotels, ABC gezinsupport	Familiebedrijf, AH, Verkade, Honig	Kuikenslachterij, Veronica	Spoorwegen, Prorail	Defensie
AFBEELDING CONDITIE				
	Familiebedrijf, oud	Jong, Zachtaardig, nieuw	Stabiel	Groot
Opening, welkom	Toen, oud	Kleurloos, klein	Vastgesteld, richtlijn	Diepte
Oud, tijd, geluid	Familie, huis, oud	Zacht, lief, kwetsbaar	Vooruitgang, massief, HRS	Koud, natuur, wild
Bureaucratisch, creatief	Ouderwets, familieonderneming, inflexibel	Jong, onervaren, soft	Solide	Bijna failliet

	Gedateerd	Zacht, aaibaar	Rechtlijnig	Spannend
Receptie, vroeger	Familie, generatie, bedrijf	Early bird, nieuw jong	Op koers blijven	Natuur, kracht, stroming
Bellen klanten	Familiebedrijf	Voorjaarskorting, nieuwe producten	Rails naar nieuwe gebieden	nieuwe items, grote voorraad

Studie 2: De online vragenlijst

Bel	Familie	Kuiken	Spoor	Waterval
AFBEELDING + EIGENSCHAP CONDITIE				
Vriendelijk, snel, service	Oud, traditioneel, Ouderwets	Lief	visie, op een lijn	Natuurlijk
Klantgericht, servicegericht, snel	Log, ouderwets, medewerkergericht	creatief, online, jong	Bureaucratisch, eenduidig	vernieuwend
snelle afhandeling, klantgericht, ouderwets	familiebedrijf, hierarchie, nostalgie	onervaren, enthousiast, klein	gespecialiseerd, ouderwets, gesloten	milieubewust, veel praatjes, niet origineel
direct, snel	Ouderwets, klassiek	schattig, jong	structuur	vrij
bel, restaurantgerechten, klaar	oud, grijs/wit, familie	kuiken, pluizig, diervoer	treinrails, roestig, oud	Water, waterval, vissen
Advocatuur, chique, kwalitatief	Ouderwets, teamgericht, lange geschiedenis	Nieuw, humoristisch	transport, ouderwets	Invloedrijk, machtig, extreem
Bereikbaarheid, vriendelijkheid	Formeel, georganiseerd	vernieuwend, socialmedia	non-empatisch	sterk, gestroomlijnd
effectief,	oud, saai, standvastig	innovatie, creatief, ambitie	duidelijk, rechttoe rechtaan, geen	sterk, ambitieus, leider

behulpzaam, goed luisteren			fratsen	
bel, personeel, lang wachten	kerk, streng, ouderwets	schattig, jong, kuiken	rechte lijn, groen, ster	woest, stromend, krachtig
behulpzaam, klantgericht	niet meegaand in de tijd	nieuw tijdperk, innovatief, flexibel	vast	groot.machtig
accuraat, servicegericht, snel	behoudend, betrouwbaar, oubollig	vernieuwend, weinig ervaring	snelle service, doelgericht	fris, in beweging, krachtig
aan de bel trekken, aandacht vragen, hulp zoeken	ouwe jongens, conservatief, six-pack	piepjong, donzig, zacht	spoorloos, volgend, eenrichting	stroomversnelling, vernieuwend, krachtig, de diepte in
klantgericht, snelle reacties, service	hierarchisch, veel controle, betrokkenheid	jong, instabiel, innovatief	conservatief, veel procedures, weinig diversiteit	sterk, groot, invloedrijk
bellen, balie, probleem	kleding, strictm rangorde	jong talent, nieuw, onderscheidend	saai, 1 richting, conservatief	sterk, doorzetting, kracht
klassiek, chique, duur	ouderwets, saai, star	jong, lief, vriendelijk	zakelijk, kil, sterk	verfrissend, groot, overweldigend
stipt, punctueel, niet aanwezig	formeel, bekrompen, hierarchie	jong, dynamisch, groeiend	routinematig, structuur, stap voor stap	vloeiend, dynamisch, innovatief
hotel, receptie, aandacht vragen	museum, fotografie	begin, vrij	rechtdoorzee, strak	overweldigend, enorm
hotel, restaurant	kunstmuseum	kinderboerderij, veehouderij	spoor, ns	zee, rivier
aandacht, contact	ouderwets, stoffig	jong, ondernemend	afstandelijk, stug, communicatieloos	overdonderd, sterk
Balie, aandacht	Ouderwets, Geloof, cultuur	Nieuw leven, geboorte, klein	Snehleid, trein, OV	Verwoesting, zee, waterval
Hotel, receptie,	ouderwets, familie,	vogel, schattig, natuur	trein, buiten	water, waterval

horeca, service	zwartwit			
bel en kerstklok	Familie	Kuiken	Recht	water
oproepen, hotels	kledingdracht	dierenpartij		
klantvriendelijk	hierarchisch	jong	strak georganiseerd	dynamisch
bel voor hulp aan de balie	Oude foto van een familie	voorjaar, kuikens, geboorte	Treinrails	Overweldigend
Klantvriendelijk	Conservatief		Visie	Stabiel
Klantvriendelijk	Cultuurrijk	Jong, enthousiast, dynamisch	Regelgeving	Sterk merk/ product, aanwezigheid
Always available, op afroep beschikbaar	60 jaar in business	Care (customer en product care)	Richtinggevend	Diverting, Regulating, Feeding
Dynamisch, Flexibel, incasseren	Sterft uit, weinig vernieuwing, veel grote bedrijven	Innovatief, Ontwikkeling, Startend, Iedereen wil graag, klein bedrijf, luisteren naar klanten	Overheid, sterke hiërarchie	Grote organisatie, top-down, over mensen heenlopen
Goede service, efficient, problemen oplossen	Sterke achtergrond, ervaring	Nieuwe groei, jong, positief, zorgzaam, beschermend	Lineair, rechtlijnig, in beweging	Fris en schoon, energie, duurzaam
Toeristisch, horecagericht, dienstverlenend	Ouderwets, nostalgisch, niet innovatief	Jong, groeiend, diergericht, zorgend	Gaat op doel af, onbuigzaam	Toerisme, diepgaand, bewust
Wake up call, alert, signaal, opletten	Historisch, familie, zoals het was	Jong, toekomstgericht	onbuigzaam, transport	Loopt over, te veel, stroom, overvloedig
Hotels, ABC gezinsupport	Familiebedrijf, AH, Verkade, Honig	Kuikenslachterij, Veronica	Spoorwegen, Prorail	Defensie
AFBEELDING CONDITIE				
Snelheid, dienstverlening,	Ouderwets, rechtlijnig, hierarchisch	klein, ongevaarlijk, jong	rechtlijnig, snel, onbuigzaam	failliet, niet veelzijdig, krachtig

klantgericht				
sjiek, ouderwets, hotel	hip	Boerderij	industrie, stoer	milieubewust, natuur
Wachlijst, telemarketing, deurverkoop	hierarchie, streng, discreet	verzorgend, warm	rechtlijnig, duidelijk	beerput, massaal
Stiptheid, snelheid, productief	klassiek, ouderwets	jong, ondernemend	vastigheid, stabiel	dynamisch
giro 555	familie	lief	vertraging	red de zeehond
Ouderwets, winkel, klein	familiebedrijf, specialisatie, geschiedenis	dieren, beschermen, goed doel	vervoer, vracht, snel	natuur, klimaat, beschermen
Ouderwets, frontdesk, hotel	familiebedrijf, afstandelijk, klassiek	jong, dom, empatisch	Industrieel, roestig, ouderwets	flexibel, internationaal, onervaren
service, snel, op afroep	Sloom, ouderwets, klassiek	Jong, onbezonnen, klein	hard, on track, star	Grof, natuur, duurzaam
grote mond, aanwezig	ouderwets, authentiek	jong, startend	recht op doel af, oogkleppen	nooit klaar, flexibel
traditioneel, autoriteit, gesloten	traditioneel, vooruitstrevend, directioneel	jong, informeel, groeiend	steady state, duidelijke richting, inflexibel	top-down, onoverzichtelijk, kop in het zan
hotel, dure kleding winkel, groot	oude mensen, antiek	kippenvlees, kledingwinkel	ns, ijzerhandel	greenpeace, viswinkel, vakantie
bel, hotel, oproepen	familie, oud, hierarchie	kuiken, zacht, snavel	spoort, vertraging, ns	water, stroming blauw
Hotel, chique service	Familie, oud, traditie	Starters, jong	Lange termijn visie, bouwen aan innovatie	Dynamisch, snel, veranderlijk
tijd, strikt	oud, hiërarchisch	jong, starter, onervaren	een organisatie die alles op een rijtje heeft, goed georganiseerd,	roekeloos

			niet flexibel	
aan regels gebonden	ouderwets, hollands, saai	schattig, kinderlijk, milieubewust	milieubewust, groei, vooruitgang	sterk, krachtig
Klantgericht, behulpzaam, nauwkeurig	authentiek	verzorgend, beginnend	dienstverlenend, nauwkeurig	Onstuimig, concurrerend
stipt, sjiek, formeel	oud, gedateerd, traditiegetrouw	grappig, innovatief, jong	spoor, eindeloos, rechtlijnig	dynamisch, groen, innovatief
statisch, vriendelijk	oud, stoffig, traditioneel	jong, naief	snel, doelgericht	Woest, dynamisch
klassiek	ouderwets	lief, zacht	hard, sterk, rechtlijnig	sterk, woest
ouderwets, stijlvol	vroeger, verleden historie	sympathie, opwekkend,	spoorwegen, verkeer	water, stroming, buiten
service, oproepen	familiebedrijf, ouderwets	nieuw	strak	hard, kracht
tijdsgebonden, roulatie	ouderwets, star, authentiek	schattig, jong, aaibaar	infra, technisch, iingenieur	vloeïend, gaat de diepte in, risicovol
wachten bij de balie, hallie gallie	familiebedrijf, oud	legbatterij, fast food	lange wachttijden, snel verplaatsen	reizen, waterkracht
oud, leuk	mooie kleding, donker	snoezig klein	vies	mooi natuurverschijnsel, koud
Bellen klantenservice	ouderwets	schattig, jong	strak snelheid	afgrond
	mensen, rijk	klein en jong		Natuur, milieubewust
Snelle service, klaarstaan, ontzorgen	familie, oud	schattig	Strak, vervoer, visie	Afgrond, milieubewust
service op	familiebedrijf,	jong, onervaren, onbezonnen	daadkrachtig, draagvlak, stabiel	dynamisch, krachtig,

aanvraag, dienstverlening, niet altijd paraat	conservatief, statisch			onvoorspelbaar
hotelreceptie, winkel, overheid	statiefoto, historie, zwartwit	fokkerij, distributie, food	NS, trein, prorail	Reisorganisatie, survival, natuur
hotel, bediening, wachten	historisch, familie, veel ervaring	massaproductie, megastallen, vogelgriep	vertraging, wisselstoring, uitval treinen	reizen, ontdekken, natuur
functioneel, duidelijk, compact	oldschool, authentiek, formeel	Lief, donzig, timide	sterk, doelgericht	rust, krachtig
Hotel, service, aandacht	poseren, familie, foto	kip, ei, kuiken	ns, spoor, treinen	Natuur, waterval, kracht
	familie, traditie	klein en jong		vechten, massa
	ouderwets	schattig, klein, jong	oud, visie	Natuurlijk, milieubewust
Onbereikbaar	Betrouwbaar, veel ervaring	klantvriendelijk, standvastig	Onduidelijk	Beperkte organisatorische vaardigheden, onbetrouwbaar