
‘Dat vind je ergens anders niet.’



Een kwalitatief onderzoek bij verschillende stakeholders naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV.

‘Dat vind je ergens anders niet.’

Een kwalitatief onderzoek bij verschillende stakeholders naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV.

Afstudeerscriptie in het kader van de Masteropleiding Communicatie, Beleid en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap, te Utrecht.

Naam: C.M. Jansen

Studentnummer: 0428590

Eerste begeleider: prof. dr. E.F. Loos

Tweede begeleider: dr. P.A.H. Hörmann

VOORWOORD

Een afstudeerscriptie schrijven, dat doe je niet zomaar. In de eerste plaats is het eng: het is het laatste dat gebeuren moet, voordat je je opleiding afrondt. In de tweede plaats is het veel werk: er gaan veel tijd, bloed, zweet en tranen in zitten. Gelukkig is een afstudeerscriptie schrijven niet iets, dat je alleen doet. Technisch gezien uiteraard wel, maar gelukkig is er hulp.

Op deze plaats wil ik iedereen bedanken die mij de afgelopen maanden heeft geholpen bij het uitvoeren van mijn onderzoek en bij het schrijven van deze scriptie. Voor de technische, praktische en wetenschappelijke ondersteuning kon ik terecht bij Eugène Loos, mijn scriptiebegeleider bij de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Voor de begeleiding ter plaatse en het verstrekken van informatie over de Koninklijke BDU, kon ik terecht bij Marnix Kreyns. Mijn hartelijke dank voor hun hulp, steun en samenwerking gaat uit naar beide heren. Ook wil ik de interne en externe stakeholders van de Koninklijke BDU bedanken, die tijd voor mij wilden vrijmaken en die bereid waren mij, open en eerlijk, inzicht te verschaffen in hun ervaringen met de organisatie.

Voor de emotionele en praktische ondersteuning wil ik Arjan Loo bedanken voor al zijn adviezen; voor zijn optreden als moderator tijdens de focusgroepen; voor zijn optreden als steunpilaar en klankbord en voor het geven van motivatie en inspiratie. Verder gaat mijn hartelijke dank uit naar Cora Jaquet en Diana Jansen, die mij steunden waar dat nodig was; die begrip voor me hadden wanneer ik – door scriptiestress – afspraken af moest zeggen; die mij aanspoorden om vooral hard aan de slag te gaan; die bereid waren mij af en toe een welbekende ‘schop-onder-mijn-kont’ te geven.

Nu de scriptie klaar is, ben ik erg tevreden met het resultaat. Ik denk dat ik een solide onderzoek heb neergezet, waar de BDU veel aan heeft en waar ik zelf veel van geleerd heb. Ook ben ik trots op de verslaglegging van het onderzoek in deze scriptie. Ik heb het met veel plezier gedaan en denk dat de scriptie een goede afsluiting vormt van een leuke en leerzame Masteropleiding.

Apeldoorn, juni 2009

Corina Jansen

INHOUD

Voorwoord	3
Inhoud	4
Samenvatting	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Het onderzoek	7
1.3 De Koninklijke BDU	8
1.4 Vooruitblik	9
2. Onderzoeksopzet	10
2.1 Algemeen	10
2.2 Onderzoeksmethode: Interviews	11
2.3 Onderzoeksmethode: Focusgroepen	12
3. Literatuurstudie	14
3.1 Imago	14
3.1.1 Literatuurstudie	14
3.1.2 Toepassing het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV	17
3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	19
3.2.1 Literatuurstudie	19
3.2.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV	20
3.3 Innovatie en vernieuwing	20
3.3.1 Literatuurstudie	20
3.3.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV	21
3.4 Werkgeverrelaties	21
3.4.1 Literatuurstudie	21
3.4.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV	22
3.5 Operationalisatie	22
3.5.1 Vier imagotypen	22
3.5.2 Het imago op vier deelgebieden	22
4. Eerste onderzoeksfase: Interviews met interne representanten	24
4.1 Werkwijze van de interviews	24
4.2 Het imago volgens een directielid van de Koninklijke BDU Holding BV	25
4.2.1 Het gewenste imago – Algemeen	25
4.2.2 Het verwachte imago – Algemeen	25
4.2.3 Het gewenste imago – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	25
4.2.4 Het verwachte imago – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	26
4.2.5 Het gewenste imago – Innovatie en vernieuwing	26
4.2.6 Het verwachte imago – Innovatie en vernieuwing	27
4.2.7 Het gewenste imago – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	27
4.2.8 Het verwachte imago – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	27
4.3 Het imago bij interne stakeholders volgens een leidinggevende van de afdeling ICT	28
4.3.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen	28
4.3.2 Het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	29
4.3.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing	29
4.3.4 Het imago bij interne stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	30
4.3.5 Aanvullende opmerkingen	31
4.4 Het imago bij interne stakeholders volgens een personeelsadviseur	31

4.4.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen	31
4.4.2 Het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	32
4.4.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing	32
4.4.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	33
4.4.4.1 Het imago bij interne stakeholders	33
4.4.4.2 Het verwachte imago	34
4.5 Conclusie van de eerste onderzoeksfase	34
5. Tweede onderzoeksfase: Focusgroepen met interne stakeholders	36
5.1 Werkwijze van de focusgroepen	36
5.2 Resultaat van de focusgroepen	37
5.2.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen	37
5.2.2 Het imago bij interne stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever en Het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	38
5.2.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing	40
5.2.4 Afsluitende opmerkingen	43
5.3 Conclusie van de tweede onderzoeksfase	43
6. Derde onderzoeksfase: Interviews met externe stakeholders	46
6.1 Werkwijze van de interviews	46
6.2 Resultaat van de interviews	46
6.2.1 Het imago bij externe stakeholders – Algemeen	46
6.2.2 Het imago bij externe stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	47
6.2.3 Het imago bij externe stakeholders – Innovatie en vernieuwing	47
6.2.4 Het imago bij externe stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	48
6.2.5 Afsluitende opmerkingen	48
6.3 Conclusie van de derde onderzoeksfase	49
7. Verschillen en overeenkomsten tussen imagotypen	50
7.1 Het imago in het algemeen	50
7.2 Het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	52
7.3 Het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing	53
7.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	55
7.5 Overige aspecten van het imago	56
8. Koppeling tussen het empirische onderzoek en de literatuurstudie	57
8.1 Het imago in het algemeen	57
8.2 Het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	58
8.3 Het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing	59
8.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever	60
9. Conclusie	62
10. Discussie	66
Literatuur	67

SAMENVATTING

Deze afstudeerscriptie vormt de verslaglegging van een onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. De Koninklijke BDU is een organisatie in Barneveld, die bestaat uit de Koninklijke BDU Holding BV, de Koninklijke BDU Uitgeverij en het Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf.

Bij de Koninklijke BDU Holding BV is onderzocht op welke manier de organisatie gezien *wil* worden door anderen (**het gewenste imago**), op welke manier zij *denkt* dat anderen haar zien (**het verwachte imago**), op welke manier de medewerkers aankijken tegen hun organisatie (**het imago bij interne stakeholders**) en op welke manier externe relaties aankijken tegen de organisatie (**het imago bij externe stakeholders**). Niet alleen het algemene imago van de organisatie is onderzocht, maar ook haar imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, haar imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en haar imago als werkgever.

Na afloop van het onderzoek kan geconcludeerd worden, dat met betrekking tot het algemene imago, de vier imagotypen goed met elkaar overeen komen: zowel de interne als de externe stakeholders hebben een positief beeld van de organisatie, precies zoals de directie wil en verwacht. De vraag blijft bestaan, welk beeld potentiële werknemers en relaties hebben. Zowel de medewerkers als de directie verwachten, dat deze personen de organisatie ziet als ouderwets en stoffig, een organisatie met een 'Veluws imago'.

Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blijkt een aandachtspunt te zijn. De directie wil uitstralen, dat de organisatie zich inzet voor het behoud van mens en milieu en zij verwacht, dat de stakeholders dit ook zullen zien. Maar het blijkt, dat zowel de interne als de externe stakeholders wél zien dat de organisatie zich bezighoudt met het welzijn van mensen, maar dat zij níet zien dat de organisatie zich inzet voor het behoud van het milieu. De meeste stakeholders vinden dit wel belangrijk voor een organisatie. Ook uit de literatuur van Waardenburg (2001) blijkt, dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een belangrijk punt is. De organisatie zou hier aan moeten werken.

Met betrekking tot het imago van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van innovatie en vernieuwing, komen de vier imagotypen niet goed overeen. De organisatie wil volgens de directie gezien worden als innovatief, maar zij verwacht niet dat dit opgemerkt wordt door de stakeholders. Deze merken dit inderdaad niet op. De interne en de externe stakeholders vinden de organisatie niet erg innovatief. Dit is een punt waar de organisatie aan moet werken, aangezien uit de literatuur van Loos (2006) blijkt, dat innovatie erg belangrijk is voor het voortbestaan van een organisatie.

Met betrekking tot het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever komen de vier imagotypen goed overeen. De medewerkers zijn erg tevreden over hun werkzaamheden en de mogelijkheden met betrekking tot scholing, die zij krijgen binnen de organisatie. Zij zijn blij, dat er persoonlijke aandacht voor hen is. Volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun is dit precies wat werknemers zoeken in een werkgever. Ook de externe stakeholders hebben een positief beeld van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, precies zoals de directie wil en verwacht dat haar organisatie gezien wordt op dit gebied.

Dat de vier imagotypen niet op alle deelgebieden met elkaar overeenkomen, is volgens literatuur van Schoemaker en Vos niet erg. Deze auteurs stellen, dat de organisatie haar gewenste imago moet zien als een streefbeeld. Door middel van het voeren van een goed communicatiebeleid, kunnen de verschillende imagotypen meer met elkaar overeenkomen.

Door de interne stakeholders werd nog een tweetal punten genoemd, die zij verbinden aan het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. Ten eerste zijn zij van mening, dat het Veluwe karakter van de organisatie soms te uitdrukkelijk aanwezig is. De organisatie heeft, volgens enkele medewerkers, last van een Veluwe bescheidenheid, waarbij de organisatie zich niet sterk durft te profileren. Ten tweede zien de medewerkers, dat er de laatste jaren een verzakelijking heeft plaatsgevonden binnen de organisatie. Deze verzakelijking gaat ten koste van het sociale aspect van de organisatie. Dit is volgens de medewerkers een positief punt. Ook de externe stakeholders merkten deze verzakelijking op en ook zij vinden dit een positief punt.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

In veranderende tijden is het van belang dat een organisatie een goede naam heeft, zowel bij haar eigen medewerkers als bij externen van de organisatie. Wanneer mensen een goed en positief beeld hebben van een organisatie, kan dit gunstig zijn voor haar voortbestaan. Immers, als medewerkers de organisatie in een positief daglicht zien, zullen zij met meer plezier hun werk uitvoeren. Dit kan weer ten gunste komen van de hoeveelheid werk die uitgevoerd wordt en de kwaliteit ervan. Daar tegenover staat, dat wanneer externen de organisatie in een positief daglicht zien, zij eerder geneigd zijn om de samenwerking met de organisatie voort te zetten.

In 1993 heeft een aantal studenten van de Hogeschool voor Economie en Management Utrecht, studierichting Communicatie, een onderzoek uitgevoerd naar wat zij de 'identiteit' en het 'image' van de Koninklijke BDU noemden (Jansen, Schreuder en Spil, 1993). Dit onderzoek gaf de BDU een beeld van de ideeën, die zowel buitenstaanders als interne medewerkers hadden van de BDU.

In 2008 is een communicatieteam, bestaande uit medewerkers uit verschillende lagen van de BDU, begonnen met het opstellen van een communicatieplan in het kader van het Strategisch Beleidsplan 2009-2011. Bij het opstellen van het communicatieplan, stuitte het communicatieteam op de vraag hoe het op dit moment gesteld is met de 'identiteit' en het 'image' van de BDU. Het communicatieteam wilde weten in hoeverre het huidige imago nog overeenkomt met wat er in 1993 vastgesteld is. Om dit te weten te komen, heeft zij contact opgenomen met medewerkers van de Masteropleiding Communicatie, Beleid en Management van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Deze scriptie vormt de verslaglegging van het onderzoek, dat in 2009 is gedaan naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV.

De Koninklijke BDU bestaat uit de Koninklijke BDU Holding BV en twee werkmaatschappijen: Koninklijke BDU Uitgevers en Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf. De Holding vormt als het ware de moedermaatschappij, waarbinnen zich het directieteam, het managementteam en een aantal overkoepelende staffuncties bevinden. Zowel de Uitgeverij als het Grafisch Bedrijf heeft een eigen directeur, die dus ook binnen het Holdingbestuur werkzaam is. Beide organisaties zijn geautoriseerd door de Holding om hun eigen beleid te voeren. Zo zijn zij bijvoorbeeld ook verantwoordelijk voor hun eigen communicatie-uitingen, zolang zij deze uitvoeren onder de 'vlag' van de BDU. Wel wordt er veelvuldig overleg gepleegd tussen de Koninklijke BDU Holding BV en de beide werkmaatschappijen.

1.2 Het onderzoek

Het beeld dat mensen hebben van een organisatie zal in deze scriptie benoemd worden als imago. Met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden, interviews en focusgroepen, is onderzocht wat het imago is van de Koninklijke BDU Holding BV (in deze scriptie ook 'de Holding' en 'de BDU' genoemd) in Barneveld. Van de moedermaatschappij, de Holding, is het imago onderzocht, waarbij het imago op verschillende manieren is uitgesplitst: het begrip imago is onderverdeeld in het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders. Hierbij is niet alleen gekeken naar het algemene imago van de BDU, maar ook naar haar imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, op het gebied van innovatie en vernieuwing en ten slotte het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever.

Door middel van empirisch onderzoek is een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1. a. Wat is het **gewenste imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?
- b. Wat is het **verwachte imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?
- c. Wat is het **imago bij interne stakeholders** van de Koninklijke BDU Holding BV?
2. Wat is het **imago bij externe stakeholders** van de Koninklijke BDU Holding BV?
3. In hoeverre komen het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV overeen?
4. Hoe kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen de vier imagotypen worden verklaard aan de hand van literatuur met betrekking tot de onderwerpen van onderzoek?

Allereerst is een theoretische basis gelegd door middel van literatuuronderzoek. Vervolgens is het gewenste imago en het verwachte imago onderzocht door het houden van interviews met een lid van de directie van de Koninklijke BDU Holding BV. Hierna is het imago bij interne stakeholders onderzocht door middel van interviews en focusgroepen met medewerkers van de Holding. Vervolgens is het imago bij externe stakeholders onderzocht met behulp van interviews met relaties van de Holding. Door middel van empirische analyse is een vergelijking gemaakt van de verschillende imagotypen en is een koppeling gemaakt met de literatuur betreffende de onderwerpen van onderzoek.

1.3 De Koninklijke BDU

De Koninklijke BDU is een middelgrote organisatie in Barneveld. De organisatie is als volgt opgebouwd: bovenaan in de hiërarchie bevindt zich de Koninklijke BDU Holding BV. Dit is de moedermaatschappij van de gehele BDU. In de Holding bevinden zich de centrale directie en een aantal stafafdelingen, onder andere een technische dienst, de afdeling personeelszaken en een ICT-afdeling. Onder deze Holding bevinden zich twee zogenaamde werkmaatschappijen, de dochterondernemingen: de Koninklijke BDU Uitgevers en het Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf. Omdat de organisatie erg groot is, was het in het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk om zowel bij de Holding, als bij de Uitgeverij, als bij het Grafisch Bedrijf onderzoek te doen. Om bovenaan in de hiërarchie te beginnen, is in dit onderzoek aandacht besteed aan het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. Er is een kwalitatieve verkenning gemaakt van het imago van de Holding. Wellicht is het interessant om dit onderzoek in de toekomst een kwantitatief vervolg te geven en te onderzoeken hoe het gesteld is met het imago van de Koninklijke BDU Uitgevers en het Koninklijke BDU Grafisch bedrijf.

De BDU bestaat sinds 1871 en draagt, sinds de organisatie in 1996 126 jaar bestond, het predicaat Koninklijk. Binnen de gehele organisatie werken ruim 350 medewerkers. De Koninklijke BDU Uitgevers houdt zich voornamelijk bezig met het uitgeven van 25 regionale dagbladen, waaronder de lokale Barneveldse Krant. Niet alleen is de organisatie verantwoordelijk voor het maken en verspreiden van deze dagbladen, de Uitgeverij onderhoudt ook de verschillende websites die aan de kranten gekoppeld zijn. Naast kranten geeft de Uitgeverij ook diverse vak- en publikstijdschriften, gidsen en specials uit, sommige in eigen beheer en sommige in opdracht van derden. Ook wordt jaarlijks een aantal boeken met een lokaal of regionaal karakter uitgegeven door de Uitgeverij.

Het Koninklijke BDU Grafisch Bedrijf heeft twee verschillende drukkerijen. De eerste drukkerij is een zogenaamde rotatiedrukkerij, waarmee kranten worden gedrukt. Niet alleen worden hier de

kranten van de Koninklijke BDU Uitgevers gedrukt, ook een groot gedeelte van landelijke kranten als Spits, Metro en het Reformatorisch Dagblad worden bij het Grafisch Bedrijf gedrukt. De tweede drukkerij is een zogenaamde vellendrukkerij, waar 90 tijdschriften en verschillende vormen van projectdrukwerk vervaardigd worden.

1.4 Vooruitblik

Deze scriptie vormt de verslaglegging van het kwalitatieve onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV en is als volgt opgebouwd: allereerst volgt een uitleg over de opzet en werkwijze van het onderzoek (hoofdstuk 2). Vervolgens volgt een verslaglegging van de literatuurstudie, die is uitgevoerd in het kader van dit onderzoek (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 is de verslaglegging van de eerste onderzoeksfase te lezen. Hierin staat hoe de verkennende interviews met interne stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV zijn verlopen en welke conclusies met betrekking tot het gewenste imago, het verwacht imago en het imago bij interne stakeholders getrokken kunnen worden. In hoofdstuk 5 wordt nader ingegaan op het imago bij de interne stakeholders, de tweede onderzoeksfase. Dit hoofdstuk vormt de verslaglegging van de verschillende focusgroepen, die zijn gehouden met verschillende medewerkers van de Holding. De hoofdstukken 4 en 5 vormen samen het antwoord op de eerste onderzoeksvraag. In hoofdstuk 6 is de verslaglegging van de derde onderzoeksfase te vinden. Dit hoofdstuk vertelt over de interviews, die gehouden zijn met een aantal stakeholders van de Holding en geeft een antwoord op de tweede onderzoeksvraag. In hoofdstuk 7 zijn de inzichten en conclusies van de drie onderzoeksfases met elkaar vergeleken, om zo een antwoord te geven op de derde onderzoeksvraag. Hoofdstuk 8 verbindt de inzichten uit de verschillende onderzoeksfases met de literatuurstudie, die al eerder is gedaan. Dit vormt het antwoord op de vierde onderzoeksvraag. Tenslotte wordt een conclusie gegeven (hoofdstuk 9). In hoofdstuk 10 volgt een discussie over de onderzoeksresultaten, waarbij ook aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

2. ONDERZOEKSOPZET

2.1 Algemeen

De basis van dit kwalitatieve onderzoek wordt gevormd door een literatuurstudie. Al voor het uitvoeren van deze literatuurstudie is besloten, dat het huidige onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV op een andere manier moest worden vormgegeven, dan het onderzoek naar de identiteit en het image van de BDU uit 1993. De eerste verandering is, dat het onderscheid tussen identiteit en image is vervangen door het onderscheid tussen verschillende *typen* van imago. De reden hiervoor is, dat het onderscheid uit 1993 ietwat problematisch en verwarrend was, omdat zowel het begrip identiteit als het begrip image verder op werden gedeeld in deelbegrippen. Alle deelbegrippen waren wel op enigerwijze met elkaar verbonden, maar door ingewikkelde benamingen was het onderscheid niet geheel duidelijk. Daarom is in dit nieuwe onderzoek gekozen voor het centrale begrip imago, dat is uitgesplitst in 4 delen:

- Het gewenste imago: het beeld dat de Koninklijke BDU Holding BV wil hebben; de manier waarop zij wil, dat anderen haar zien.
- Het verwachte imago: het beeld dat de Koninklijke BDU Holding BV denkt dat anderen van haar hebben; de manier waarop zij denkt, dat anderen haar zien.
- Het imago bij interne stakeholders: het beeld dat medewerkers uit alle lagen van de Koninklijke BDU Holding BV hebben van de organisatie.
- Het imago bij externe stakeholders: het beeld dat externen hebben van de Koninklijke BDU Holding BV.

Door de keuze van het centrale begrip imago, dat verder uitgewerkt wordt, bestaat er meer eenheid in de begrippen. Met behulp van verschillende literatuur is de bovenstaande indeling onderbouwd. In de operationalisatie van het onderzoek (zie paragraaf 3.5) zullen deze begrippen nader toegelicht worden.

Het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag geschiedde door het uitvoeren van empirisch onderzoek in twee fasen. In de eerste fase van het onderzoek is een drietal interviews gehouden met zogenaamde representanten binnen de Koninklijke BDU Holding BV. Deze representanten zijn medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. De resultaten van die interviews vormden de input voor de tweede fase van het onderzoek. In de tweede fase is een aantal focusgroepen gehouden met medewerkers van de Holding. Deze medewerkers vormen een afspiegeling van de medewerkers van de Holding.

De tweede onderzoeksvraag naar het imago bij externen van de Koninklijke BDU Holding BV is onderzocht door middel van het houden van een aantal diepte-interviews in de derde fase van het onderzoek. Deze externen zijn mensen die werkzaam zijn, bij verschillende organisaties waarmee de BDU samenwerkt. Er is met diverse externen gepraat, om zo compleet mogelijk vast te kunnen stellen op welke manier externen aankijken tegen de BDU.

De derde onderzoeksvraag is beantwoord door het uitvoeren van een empirische analyse van de bevindingen van vraag 1 en 2. Door het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders met elkaar te vergelijken, is een inventarisatie gemaakt van de verschillen en overeenkomsten.

De vierde onderzoeksvraag is beantwoord door het maken van een koppeling tussen de bevindingen van vraag 3 en de inzichten met betrekking tot het imago uit de literatuurstudie. Door middel van deze vergelijking kon voor de BDU een overzicht worden opgesteld van zaken, waar

binnen de bedrijfsvoering meer aandacht aan moet worden besteed. Dit is om te zorgen dat de verschillende onderdelen van het imago zo goed mogelijk met elkaar overeenkomen.

Er is gekozen om in het huidige onderzoek niet op zoek te gaan naar Hét imago van de Koninklijke BDU Holding BV, maar om dieper op verschillende *aspecten* van het imago in te gaan. Het uitgangspunt voor het huidige onderzoek bleef, net als in 1993, het algemene imago, maar hier zijn nog drie andere aspecten aan toegevoegd.

De laatste jaren wordt het voor organisaties steeds belangrijker om rekening te houden met de effecten van haar werkzaamheden op mens en milieu. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een trend die de laatste jaren in opkomt is, onder verschillende namen als MVO, 'groen ondernemen' en 'maatschappelijk ondernemen'. Een organisatie als de BDU, die zich vooral bezig houdt met het drukken en uitgeven van kranten en dergelijke, heeft te maken met strenge milieueisen. Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat het juist om méér doen voor mens en milieu dan vereist is.

Voor een organisatie is het ook belangrijk om zich te blijven vernieuwen, zowel in producten als in werkzaamheden en processen. De manier waarop veranderingen worden doorgevoerd, met welke redenen en op welke manier met veranderingen wordt omgesprongen, is van belang om te onderzoeken.

Verder is het voor organisaties belangrijk om mensen aan zich te binden. Een organisatie kan niet alleen bestaan uit een directie die plannen maakt; er zijn mensen nodig die het werk uitvoeren. Het is van belang dat deze mensen plezier beleven aan hun werkzaamheden en dat ze op een goede manier behandeld worden door hun werkgever.

Naast het algemene imago van de BDU is dan ook besloten om bovengenoemde aspecten te onderzoeken: het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever. Deze aspecten van het imago zullen in het literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) en in de operationalisatie (paragraaf 3.5) verder besproken worden.

2.2 Onderzoeksmethode: Interviews

Een gedeelte van het onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV werd uitgevoerd met behulp van gestructureerde interviews. Volgens Baarda, De Goede en Kalmijn (2000) is een gestructureerd interview met name geschikt voor kwalitatief onderzoek. Een open interview is volgens deze auteurs een ongestructureerde dataverzamelmethode (Baarda, De Goede en Kalmijn, 2000, p. 5). Het belangrijkste kenmerk van een dergelijke dataverzamelmethode is, dat ingespeeld kan worden op de situatie en op de antwoorden van de geïnterviewde. Bij een open interview heeft de onderzoeker vaak van tevoren een aantal onderwerpen of topics vastgesteld, die tijdens het interview aan bod moet komen. Een topiclijst kan dienen ter ondersteuning van de onderzoeker, zodat alle van tevoren bedachte onderwerpen daadwerkelijk aan bod zullen komen (Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg, 1996).

Volgens Hüttner, Renckstorf en Wester (1995) is het doel van het houden van interviews in het kader van een kwalitatief onderzoek, het verkrijgen van een zogenaamde 'insiders-view' (Hüttner, Renckstorf en Wester, 1995, p. 540). Deze auteurs noemen de geïnterviewde een intermediair die de onderzoeker helpt te komen tot een beeld van het onderzochte verschijnsel. Het is hierbij van belang om niet alleen de kenmerken van het verschijnsel te achterhalen, maar ook om te achterhalen welke betekenissen de geïnterviewde aan de verschijnselen toekent. Een semi-

gestructureerd interview biedt de onderzoeker vrijheid met betrekking tot de volgorde waarin de vastgestelde onderwerpen aan bod komen. Tegelijkertijd biedt het ruimte aan de geïnterviewde om onderwerpen ter sprake te brengen, die buiten de lijst van de onderzoeker vallen. Het perspectief van de geïnterviewde staat volgens Hüttner, Renckstorf en Wester centraal tijdens een dergelijk interview.

Volgens de auteurs is het voor de onderzoeker handig om, tijdens het afnemen van een onderzoek, gebruik te maken van een interviewgids, ook wel interview-guide of topiclijst genoemd. Dit is een lijst met vooraf opgestelde onderwerpen, die de onderzoeker ter sprake wil brengen tijdens het interview. Op een topiclijst wordt ook aangegeven op welke manier de verschillende onderwerpen van het interview geïntroduceerd worden. Een topiclijst biedt de onderzoeker structuur. Bij een interview wordt de geïnterviewde de mogelijkheid geboden om zelf onderwerpen aan te dragen of uit te breiden. De topiclijst functioneert in dergelijke gevallen als checklist voor de onderzoeker, om zeker te weten dat alle vastgestelde onderwerpen aan bod komen. Een topiclijst moet volgens de auteurs alleen uit steekwoorden bestaan: het is de bedoeling dat de formulering van vragen ter plekke plaatsvindt, door in te spelen op de geïnterviewde.

Volgens Hüttner, Renckstorf en Wester is een interview een proces, dat uit verschillende fasen bestaat. De eerste fase is het maken van een afspraak tussen de geïnterviewde en de onderzoeker, waarbij de geïnterviewde zich bereid moet tonen om mee te werken aan het onderzoek. De tweede fase is de introductie van het interview, waarbij de werkwijze van het interview besproken wordt. Ook de onderwerpen van het interview moeten in deze fase toegelicht worden. De derde fase is de fase van vragen en antwoorden, volgens Hüttner, Renckstorf en Wester de kern van het interviewproces (Hüttner, Renckstorf en Wester, 1995, p. 551). Aan de hand van de topiclijst worden alle onderwerpen ter sprake gebracht. Het is hierbij belangrijk dat de onderzoeker doorvraagt om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Het is hierbij van belang dat de onderzoeker objectief blijft en geen reactie te geven op de mening van de geïnterviewde. De vierde en laatste fase van het interview is de afsluiting.

2.3 Onderzoeksmethode: Focusgroepen

Een gedeelte van het onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV werd uitgevoerd door middel van het houden van zogenaamde focusgroepen. Volgens Morgan (1998) zijn focusgroepen een goede kwalitatieve onderzoeksmethode, die gebruikt kan worden wanneer een onderzoek vereist, dat er geluisterd wordt naar de participanten en wanneer het doel is om van hun input te leren. Morgan geeft aan dat focusgroepen niet op zichzelf staan, maar deel uitmaken van een 'drie-eenheid van communicatie' (Morgan, 1998, p. 9):

1. Onderwerpen die volgens de onderzoekers besproken moeten worden met de participanten
2. Focusgroepen waarin participanten met elkaar praten
3. Conclusie van de onderzoekers naar aanleiding van de uitingen van de participanten.

Volgens Morgan is het van belang om een duidelijk doel vast te stellen voor focusgroepen en om de onderwerpen van gesprek van te voren te bepalen. De onderzoeker creëert als het ware een nieuwe wereld, waarin de participanten vertellen over de wereld die zij kennen (Morgan, 1998, p. 32). Hierbij worden de onderwerpen aangehouden die de onderzoeker van tevoren vaststelde.

Volgens Morgan maakt discussie een belangrijk onderdeel uit van focusgroepen. Hierbij kunnen wellicht niet de complete visies van alle participanten aan bod komen, maar kunnen de participanten wel met elkaar in discussie gaan, ervaringen met elkaar delen en visies vergelijken. Die

vergelijking is volgens Morgan een belangrijk voordeel dat focusgroepen hebben boven individuele interviews (Morgan, 1998, p. 33). Wel waarschuwt Morgan voor het gevaar dat mensen zich kunnen conformeren aan het gesprek. Dit kan volgens hem vermeden worden, door vooraf duidelijk te maken dat het niet de bedoeling is om op zoek te gaan naar consensus, maar dat er juist zoveel mogelijk opinies naar boven moeten komen. Wanneer participanten dit begrijpen, zullen zij zich minder conformeren aan de visies van hun collega-participanten.

Morgan stelt dat moderating een belangrijk onderdeel is van de planning van focusgroepen (Morgan, 1998, p. 68). Het vastleggen van de locatie waar de focusgroep gehouden wordt is een eerste taak van de moderator. Direct na afloop van het houden van de focusgroepen is het van belang dat de moderators ervaringen uitwisselen en vastleggen, om zo de bijkomende data van de focusgroepen te verkrijgen. Morgan stelt dat het vaak niet nodig is om een professionele moderator in te huren, maar dat een onderzoeker/onderzoeksteam deze taak kan vervullen.

3. LITERATUURSTUDIE

Voordat de uitvoering van het daadwerkelijke empirische onderzoek van start is gegaan, is een literatuurstudie uitgevoerd. In deze literatuurstudie is allereerst een inventarisatie gemaakt van de inzichten die binnen de huidige literatuur bestaan met betrekking tot imago. Hierna is gekeken wat er in de literatuur geschreven wordt over de verschillende aspecten van imago die in dit onderzoek aan bod komen: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), innovatie en vernieuwing en werkgeverrelaties.

3.1 Imago

3.1.1 Literatuurstudie

Imago is een breed begrip. Verschillende auteurs hebben een andere visie op het concept, waarbij de ene auteur het concept in een korte definitie weergeeft en de andere auteur er een lange verhandeling over houdt en het begrip opdeelt in deelbegrippen.

Van Riel (1996) maakt een onderscheid tussen corporate identity en corporate image. Hij schrijft vanuit de stroming van de corporate communication. Corporate identity is volgens Van Riel 'de zelfpresentatie van de organisatie' (p. 37). Hij heeft het over bepaalde impliciete en expliciete 'cues' die een organisatie uitzendt, waarvan de belangrijkste symboliek, communicatie en gedrag zijn. Aan de hand hiervan kan een buitenstaander een beeld vormen van de organisatie. Bij corporate image draait het volgens Van Riel om het gevoel, dat mensen binnen de organisatie van die organisatie hebben. Het gaat hierbij over de betekenissen, die mensen aan bepaalde verschijnselen toekennen; over de overtuigingen, ideeën, gevoelens en indrukken die iemand heeft van de organisatie. Volgens Van Riel vormt het samenspel van de 'CI-uitingsvormen' (p. 44) gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid de corporate identity van een organisatie. De corporate image is een afspiegeling van de corporate identity. Van Riel geeft een aantal beperkingen van deze manier van kijken naar corporate identity en corporate image. De belangrijkste daarvan is dat het corporate image *ook* wordt bepaald door omgevingsfactoren, dat het niet alleen een afspiegeling is van de corporate identity. Met deze beperkingen in het achterhoofd komt Van Riel vervolgens tot een nieuwe definitie van corporate identity: 'de manifestatie van de bundel eigenschappen die, als een soort schil rondom de organisatie, de persoonlijkheid van het bedrijf weergeeft.' (p. 48). Een corporate identity moet volgens Van Riel stabiel zijn, te vinden zijn in meerdere onderdelen van de organisatie en onderscheidend van andere organisaties zijn.

Van Rekom (1998) beschrijft in zijn dissertatie vooral het begrip corporate identity. Hij maakt, net als Van Riel, het onderscheid tussen corporate identity en corporate image. Dit verschil vat hij kort samen, door te zeggen dat corporate identity zich *binnen* de organisatie bevindt en dat corporate image zich bevindt *in de hoofden* van betrokkenen. Van Rekom vergelijkt de corporate identity, dat wat zich binnen de organisatie bevindt, met het concept 'Ist-Identität' van Birkgit en Stadler (in: Van Rekom, 1998, p. 3). Van Rekom benadrukt dat het voor een organisatie van belang is, dat de corporate identity overeenkomt met het beeld van de organisatie, dat de medewerkers in hun hoofd hebben. Dit is van belang, omdat in de eerste plaats de medewerkers degenen zijn die uitdragen waar de organisatie voor staat. In de tweede plaats geeft Van Rekom aan, dat het van belang is dat de communicatie naar buiten toe overeenkomt met het beeld dat de medewerkers hebben, zodat buitenstaanders kunnen komen tot een eenduidig beeld van de organisatie. Van Rekom geeft verder

aan, dat er in de huidige literatuur drie verschillende benaderingen zijn van het begrip corporate identity:

1. Strategisch georiënteerde literatuur, waarbij corporate identity wordt gezien als een middel om het beeld dat buitenstaanders van de organisatie hebben te beïnvloeden.
2. Literatuur met betrekking tot de werkelijke identiteit van een organisatie *op een bepaald moment*, waarbij corporate identity wordt gezien als onderdeel van de cultuur van de organisatie, losstaand van de strategie.
3. Literatuur met betrekking tot organisationele identificatie, waarbij corporate identity wordt gezien als verschijnsel, waarbij de centrale vraag is of de identiteit van de organisatie overeenkomt met het beeld dat de medewerkers hebben van de organisatie.

Het feit dat deze verschillende benaderingen naast elkaar bestaan, is volgens Van Rekom het gevolg van de complexiteit van het begrip identity. Volgens hem zijn de verschillende benaderingen ontstaan door verschillende invullingen van dit begrip.

Schoemaker en Vos (1989) hebben een andere definitie van imago. In hun definitie bestaat imago uitsluitend in het hoofd van wat zij 'diverse publieksgroepen' noemen (p. 11). Het is volgens de auteurs 'een geheel van gevoelens en overtuigingen dat men heeft op grond van vroegere ervaringen, kennis en indrukken' (p. 11). De publieksgroepen bevinden zich zowel binnen als buiten de organisatie. Volgens Schoemaker en Vos hebben mensen binnen een organisatie geen directe invloed op het imago van de organisatie, maar kunnen zij dit wel beïnvloeden door middel van het aanpassen van hun eigen gedrag en handelen. Ook Schoemaker en Vos bespreken het onderscheid tussen corporate identity en corporate image, waarbij corporate identity staat voor hoe een organisatie zich manifesteert en corporate image staat voor het beeld dat internen en externen hebben van de organisatie. Schoemaker en Vos geven aan, dat de identiteit en het imago van een organisatie vaak niet overeenkomen, maar dat dit wel van belang is voor een organisatie. Overlap tussen deze concepten begint volgens de auteurs met een goed communicatiebeleid. De auteurs redeneren, dat wanneer er niet genoeg informatie verstrekt wordt aan de diverse publieksgroepen, deze publieksgroepen met de beperkte informatie die zij wél hebben een verkeerd beeld vormen. Het is volgens Schoemaker en Vos van belang dat een organisatie zo veel mogelijk informatie verschaft, zodat het beeld dat anderen van de organisatie vormen een juist beeld is. Het beeld dat mensen van de organisatie vormen, komt volgens de auteurs tot stand met behulp van de Theory of Reasoned Action van Ajzen en Fishbein (in: Schoemaker en Vos, 1989). Het imago dat de organisatie heeft bij de publieksgroepen, beïnvloedt hoe de attitude ten opzichte van die organisatie is. De attitude ten opzichte van de organisatie beïnvloedt op zijn beurt het gedrag van deze mensen ten aanzien van de organisatie. Ook de meningen en overtuigingen van de omgeving ten aanzien van de organisatie spelen een rol, volgens Schoemaker en Vos. Het beeld dat de organisatie zelf naar buiten uitstraalt, wordt volgens de auteurs voor het grootste deel bepaald door de cultuur of 'levensstijl' (p. 17) van de organisatie. Zij doelen hiermee op de collectieve normen en waarden, die heersen onder de medewerkers van de organisatie.

Van Keulen en Van Woerkum (1996) bespreken in hun rapport van onderzoekers van de Wetenschapswinkel van de Landbouwuniversiteit Wageningen imago mede aan de hand van het begrip identiteit. Volgens hen is het imago van een persoon of organisatie een afspiegeling van zijn of haar identiteit. Imago is volgens de auteurs een optelsom van kennis, ervaringen, indrukken, veronderstellingen en gevoelens ten aanzien van een organisatie (p. 3). Identiteit is volgens hen 'wat

de organisatie is, hoe zij in werkelijkheid functioneert (gedrag) en hoe zij zich naar buiten toe manifesteert (presentaties)'(p. 11). Met andere woorden: identiteit is wat de organisatie daadwerkelijk is; imago is hiervan een afspiegeling. Het gevolg hiervan is, volgens Van Keulen en Van Woerkum, dat imago bestaat uit een kennisaspect en een waarderingsaspect. Zowel imago als identiteit wordt door Van Keulen en Van Woerkum opgedeeld in een feitelijke en een gewenste variant. Ook halen Van Keulen en Van Woerkum het begrip zelfbeeld aan. Hiermee bedoelen zij het beeld dat medewerkers hebben van de organisatie waarin zij werken. Volgens de auteurs is er een nauwe samenhang tussen identiteit, imago en zelfbeeld. Identiteit en imago beïnvloeden elkaar, volgens de auteurs: zij stellen dat het imago een afspiegeling van de identiteit is.

Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt (2005) zien corporate identity als een 'streefbeeld' (p. 15), als de gewenste persoonlijkheid van een organisatie. 'Identiteit is de geaccepteerde afstand tot het optimale (het collectief gewenste, maar veelal onhaalbare). Identiteit is die ambitie die vandaag haalbaar is, wat vandaag concreet kan worden ingevuld, gemanaged en getoetst, en die denkbaar is in gewenst perspectief.' (blz. 21). De wisselwerking tussen identiteit en imago omschrijven Brandt et al. als volgt: identiteit is het gewenste imago, de zelfpresentatie van een organisatie. De ambities en wensen van de organisatie blijken uit de identiteit. Volgens Brandt et al. bestaat identiteit uit drie componenten: gedrag, communicatie en symboliek. Dit komt overeen met de 'CI-uitingsvormen' van Van Riel (zie boven). Er wordt hierbij rekening gehouden met een bepaalde afstand tussen de identiteit van een organisatie en het gewenste beeld ervan. Brandt et al. zien identiteit als een ambitie (p. 21) waarnaar een organisatie streeft. Imago is volgens de auteurs de gepercipieerde identiteit, dus het beeld dat doelgroepen van de organisatie hebben. Ook Brandt et al. maken het onderscheid tussen een cognitieve en een affectieve component van het imago (vergelijk Schoemaker en Vos, zie boven). Brandt et al. omschrijven zowel het interne imago van een organisatie, als het zelfbeeld van de organisatie (blz. 21). Verder besteden zij geen aandacht aan het begrip imago, maar geven wel aan dat het imago een afspiegeling van de identiteit is. Identiteit neemt volgens Brandt et al. een steeds grotere rol in in het functioneren van organisaties. Zij stellen dat de identiteit van een organisatie in grote mate in verband kan worden gebracht met de integriteit van de organisatie, met ethiek. Organisaties moeten zich als het ware legitimeren aan de maatschappij.

Ook Van der Meiden en Fauconnier (1986) maken, vanuit het onderzoeksveld Public Relations, een onderscheid tussen identiteit en imago, waarbij identiteit de 'eigenheid' van de organisatie is en imago de afspiegeling, de mentale voorstelling, hiervan (p. 108). Imago begeleidt als het ware het denken van een persoon over een organisatie. Imago heeft volgens Van der Meiden en Fauconnier te maken met het begrip 'cognitive map', met een beeld van de werkelijkheid in het hoofd van een persoon. De auteurs stellen dat dergelijke beelden vooral gevormd worden over een object of onderwerp waar iemand niet zo bekend mee is: het hebben van een 'beeld' van iets staat tegenover iets daadwerkelijk 'kennen' (blz. 110). Volgens de auteurs is het het beste voor organisaties om er naar te streven om een imago te hebben, dat zo dicht mogelijk in de buurt komt van hun identiteit. Dit is volgens Van der Meiden en Fauconnier om verschillende redenen niet makkelijk te bereiken. Ten eerste is de werkelijkheid, de identiteit, niet zomaar te bepalen: het vaststellen van de identiteit gebeurt volgens Van der Meiden en Fauconnier vaak subjectief. Ten tweede is de vraag hoe de werkelijkheid weergegeven moet worden. Volgens de auteurs is niemand geïnteresseerd in de volledige werkelijkheid, maar wanneer iemand alleen een gedeelte kent, zullen er volgens de auteurs

subjectieve keuzes gemaakt worden. Ten derde speelt volgens Van der Meiden en Fauconnier de vraag in hoeverre het een probleem is, dat er slechts een interpretatie van de werkelijkheid getoond wordt.

Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002) zetten identiteit en imago schematisch tegenover elkaar:

	Identiteit	Imago
Locatie	Intern	Extern
Doelgroepen	Interne stakeholders: personeel	Externe stakeholders: sollicitanten
Eigenschappen	Werkelijke eigenschappen	Waargenomen eigenschappen
	Werkelijke persoonlijkheid	Waargenomen persoonlijkheid
Communicatie	Interne communicatie	Externe communicatie
Verandering	Gedrags- en attitudeverandering	Beeld- en perceptieverandering
Effecten	Identificatie, motivatie	Preferentie, 'overwegingsset'

Figuur 3.1: Het onderscheid tussen identiteit en imago volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002).

Ook deze auteurs benoemen de identiteit van een organisatie als de werkelijkheid en het imago als een perceptie hiervan. Ook maken zij onderscheid tussen de werkelijke situatie en de gewenste organisatie. Hierdoor ontstaan vier begrippen: werkelijke identiteit, gewenste identiteit, werkelijk imago en gewenst imago. Van Raaij, Vinken en Van Dun stellen, dat een imago is opgebouwd op basis van beperkte informatie, omdat het volgens hen onmogelijk is om van alles en iedereen een volledig en juist beeld te vormen. Hieruit trekken de auteurs de conclusie, dat bij de beschikking over veel juiste informatie het imago meer overeenkomt met de identiteit van de organisatie, dan bij de beschikking over weinig of onjuiste informatie. Het gevolg hiervan is, volgens de auteurs, dat imago een vorm is van categorisatie en evaluatie. Een organisatie wordt ingedeeld in één van een beperkt aantal categorieën. Het maken van deze categorisatie geeft richting aan het gedrag van mensen: een positief imago vergroot de kans dat een persoon op welke manier dan ook met de organisatie samenwerkt. Een negatief imago verkleint deze kans. Van Raaij, Vinken en Van Dun geven aan dat er een 'stappenplan' te ontdekken valt bij het werken aan het imago. Volgens hen moet er eerst gewerkt worden aan de identiteit van de organisatie. Vervolgens moet dit gecommuniceerd worden naar stakeholders, waardoor het imago bij hen verbetert. Identiteit en imago werken op elkaar in. Wanneer er overeenstemming wordt bereikt tussen identiteit en imago, zal ook de reputatie van een organisatie verbeteren.

3.1.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV

Uit het bovenstaande blijkt, dat in bijna alle literatuur over imago ook het begrip identiteit wordt aangehaald. Sterker nog: de auteurs zijn het erover eens dat beide begrippen in meer of mindere mate met elkaar verweven zijn en dat zij elkaar beïnvloeden. In alle gevallen wordt identiteit omschreven als dat, wat een organisatie daadwerkelijk *is* en imago als het *beeld* dat verschillende groepen hiervan hebben. In sommige gevallen worden zowel identiteit als imago verder opgedeeld in een gewenste en een feitelijke variant. Er is dus sprake van twee begrippen (identiteit en imago), die met elkaar verweven zijn en elkaar beïnvloeden en die beiden ook verder opgedeeld kunnen worden (gewenst en feitelijk). Schematisch zien de inzichten van de verschillende auteurs er als volgt uit:

Auteur(s)	Identiteit	Imago	Deling
Van Riel (1996)	Zelfpresentatie o.b.v. Cl-uitingsvormen	Beeld/afspiegeling o.b.v. gevoel	Nee
Van Rekom (1998)	Eigenschappen van organisatie	Beeld in hoofden	Nee
Schoemaker en Vos (1989)	Manifestatie van organisatie	Beeld in hoofden	Nee
Van Keulen en Van Woerkum (1996)	Wat organisatie is: gedrag en presentaties	Kennis, ervaringen, indrukken, veronderstellingen, gevoelens	Ja: gewenst en feitelijk
Brandt, Brian, Duijvestijn en Verburgt (2005)	Streefbeeld o.b.v. Cl-uitingsvormen	-	Nee
Van der Meiden en Fauconnier (1986)	Eigenheid	Beeld, subjectieve afspiegeling	Nee
Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002)	Werkelijkheid	Perceptie, beeld o.b.v. beperkte informatie	Ja: gewenst en feitelijk

Figuur 3.2: Schematische vergelijking van visies op identiteit en imago.

Uit bovenstaande figuur blijkt, dat de auteurs uit de literatuurstudie het in grote lijnen met elkaar eens zijn. Brandt et al. vormen een uitzondering, aangezien zij de enigen zijn, die het onderscheid tussen identiteit en imago niet benoemen. Het begrip identiteit is, volgens alle andere auteurs, verbonden met de *organisatie zelf*, het is het streefbeeld of de werkelijkheid van de organisatie als entiteit. Het imago is verbonden met *mensen*, het is het beeld of de perceptie die mensen hebben van de organisatie. Van der Meiden en Fauconnier (1986) en Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002) betogen dat dit een subjectief beeld is, aangezien het gevormd wordt op basis van beperkte informatie. Deze auteurs betogen dat een persoon een organisatie nooit volledig kan kennen in al haar facetten, dat er een beeld gevormd wordt op basis van de beperkte informatie over de organisatie die de persoon wél kent. Door Van Keulen en Van Woerkum (1996) en Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002) worden de begrippen identiteit en imago onderverdeeld in een gewenste en een feitelijke variant.

Voor het onderzoek bij Koninklijke BDU Holding BV is gekozen voor de centrale term imago, omdat dit woord duidelijk aangeeft dat het gaat op een perceptie, om een mentale voorstelling die iemand kan maken. Het begrip imago is onderverdeeld in vier varianten:

1. Gewenst imago:
Vergelijkbaar met de gewenste identiteit (vergelijk Van Keulen en Van Woerkum (1996) en Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002)). Dit is het beeld zoals de organisatie bekend wil zijn, zoals vastgesteld door de directie.
2. Verwacht imago:
Vergelijkbaar met de gewenste identiteit (vergelijk Van Keulen en Van Woerkum (1996) en Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002)). Dit is het beeld zoals de organisatie verwacht dat zij bekend staat, volgens de directie.
3. Imago bij interne stakeholders:
Vergelijkbaar met de visie op imago van alle auteurs (zie boven): een subjectief beeld, een perceptie die mensen *binnen* een organisatie van hun eigen organisatie hebben.
4. Imago bij externe stakeholders:

Vergelijkbaar met de visie op imago van alle auteurs (zie boven): een subjectief beeld, een perceptie die mensen *buiten* een organisatie van een organisatie hebben.

3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

3.2.1 Literatuurstudie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), ook wel duurzaam ondernemen genoemd, is een manier van beleidsvoering, die uitgaat van het idee dat organisaties een 'belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een duurzame ontwikkeling van de maatschappij (Waardenburg, 2001, p. 12). Het gaat er bij MVO om een balans te vinden tussen zakelijke doelen enerzijds en behoud van mens en milieu anderzijds. Volgens Waardenburg is het hierbij van belang, dat een organisatie die doet aan MVO bepaalde waarden creëert, die zowel binnen als buiten de organisatie leven.

Waardenburg stelt dat MVO draait om het vinden van de balans tussen 3 p's. Deze zijn *people*, *planet* en *profit*. Er wordt gedacht dat een goede balans tussen de 3 p's leidt tot betere resultaten, zowel voor de organisatie zelf, als voor haar medewerkers, stakeholders, de maatschappij en het milieu.

Bij *people* draait het volgens Waardenburg om het sociaal-ethische aspect van een organisatie. Het gaat hierbij aan de ene kant om een goede zorg voor het eigen personeel van de organisatie. Er valt te denken aan beleid op het gebied van de gezondheid en het welzijn van het personeel en aan een beleid op het gebied van etnische minderheden, mensen met een handicap en de verhouding tussen mannen en vrouwen in de organisatie. Ook de mogelijkheden met betrekking tot scholing, ontwikkeling en opleiding staan hier centraal. Aan de andere kant gaat het om een goede zorg voor mensen buiten de organisatie, die op de een of andere manier beïnvloed worden door de werkzaamheden van de organisatie. Hierbij valt te denken aan een beleid op het gebied van kinderarbeid, bijvoorbeeld bij organisaties die producten leveren aan de organisatie die doet aan MVO.

Bij *planet* draait het om de zorg die de organisatie besteedt aan het milieu. Hierbij valt te denken aan de directe invloed, die een organisatie heeft op het milieu in de vorm van uitstoot en afvalverwerking (schoon produceren), maar ook aan het beheersen van de invloed van de organisatie op landschap en natuur. Het gaat er hierbij om op een dusdanige manier met het milieu om te gaan, dat het behouden blijft voor zowel de huidige als de toekomstige generatie.

Bij *profit* draait het aan de ene kant om de winst die de organisatie maakt, de financiële prestaties, zodat de organisatie kan blijven voortbestaan. Aan de andere kant draait het hierbij ook om het creëren van werkgelegenheid, het doen van investeringen in infrastructuur en het onderzoeken van de economische effecten, die de diensten en/of producten van de organisatie hebben. Ook hier valt te denken aan de ontwikkeling en scholing van het personeel, door het personeel te zien als 'menselijk kapitaal'.

Organisaties kunnen om uiteenlopende redenen besluiten om zich te richten op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het kan zo zijn dat verschillende (externe) stakeholders verlangen dat de organisatie duurzaam werkt. Daarnaast noemt Waardenburg een aantal maatschappelijke trends dat ervoor zorgt, dat organisaties steeds meer aan MVO gaan doen. Een voorbeeld dat Waardenburg hierbij noemt, is de terugtrekkende overheid. Een ander punt dat Waardenburg noemt, is dat organisaties zich vaak richten op MVO uit eigen belang, omdat dit ten goede komt aan het imago van de organisatie of omdat de organisatie er een financieel voordeel uit kan halen.

3.2.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV

Uit de literatuur van Waardenburg blijkt, dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geen rage of hype is, maar een manier van ondernemen, die in de laatste jaren steeds belangrijker is geworden. Klanten en werknemers vragen van een organisatie, dat zij zich bezig houdt met het zoeken van een balans tussen het maken van winst en het besteden van aandacht aan mens en milieu, met het doel om niet alleen economische winst te maken, maar ook winst voor de samenleving te genereren.

Het is voor de Koninklijke BDU Holding BV interessant om te onderzoeken in hoeverre er op dit moment aandacht wordt besteed aan MVO, maar om daarnaast ook te onderzoeken in hoeverre interne en externe stakeholders het belangrijk vinden dat de organisatie waarbinnen zij werken of waarmee zij zaken doen, zich maatschappelijk verantwoord opstelt. Door het onderzoeken van het imago van de BDU op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, kan een beleid op dit gebied aangepast of opgezet worden.

3.3 Innovatie en vernieuwing

3.3.1 Literatuurstudie

Loos (2006) beschrijft een onderzoek naar het succes en het falen van verschillende innovatieprojecten. Hij richt zich op innovatie in de publieke sector. Ontwikkeling en innovatie is volgens Loos de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden voor organisaties. Hierbij staat niet alleen externe innovatie centraal, maar zeker ook interne innovatie. Naar aanleiding van een literatuurstudie geeft Loos aan er verschillende gradaties bestaan in de mate van innovatie (naar aanleiding van De Groen, Potze, De Jonge en Rutjens, in: Loos, 2006, p. 19):

- verbetering: beperkte verandering binnen grotendeels gelijkblijvende diensten en werkprocessen
- transitie: structurele wijziging van de relatie met de omgeving met gewijzigde werkprocessen
- transformatie: veranderingen in de relatie tussen omgeving en overheid die om compleet nieuwe werkprocessen vragen

Loos kiest in zijn onderzoek niet voor de één van bovenstaande definities. Hij hecht meer belang aan de visie van de medewerkers op innovatie. Loos kiest ervoor om geen duidelijk afgebakende definitie te geven van het begrip innovatie: 'het gaat er namelijk om hoe de direct betrokkenen zelf 'innovatie' beleven in de praktijk van alledag' (p. 19). Loos kiest daarom voor een brede omschrijving: hij ziet innovatie naar aanleiding van het Latijnse woord innovare: 'als nieuwigheid invoeren' (p. 20). Loos geeft een 'checklist succes- en faalfactoren voor innovatie in de publieke sector' (p. 27). Hierin worden vier kwadranten van elkaar onderscheiden, die een rol spelen bij het bepalen van de mate waarin organisaties innoveren:

	Intern	Extern
Structuren	I	II
Processen	III	IV

Figuur 3.3: Kwadranten met betrekking tot de mate van innovatie van organisaties

- Krachtenveld I: inspelen op interne structuren, bijvoorbeeld het delen van beslissingbevoegdheid en het invoeren van een andere beloningsstructuur
- Krachtenveld II: inspelen op externe structuren, bijvoorbeeld vernieuwen in de samenwerking met klanten en relaties.

- Krachtenveld III: omgaan met interne processen, bijvoorbeeld de top-down en bottom-up communicatie verbeteren, goed leiderschap tonen en ruimte en tijd bieden aan ideeën.
- Krachtenveld IV: omgaan met externe processen, bijvoorbeeld klanten zien als inspiratiebron en samenwerkingspartner.

Wanneer organisaties aan veel van deze kenmerken voldoen en op elk van deze krachtvelden inspelen, zijn organisaties volgens Loos innovatief te noemen.

3.3.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV

Uit bovenstaande literatuur van Loos blijkt, dat het belangrijk voor organisaties is om zich bezig te houden met innovatie en vernieuwing. Door in kaart te brengen of een organisatie zich bezig houdt met verbetering, transitie of transformatie, kan dit vergeleken worden met de doelstellingen van een organisatie. Dit kan een organisatie helpen om te blijven bestaan, door mee gaan in de ontwikkelingen binnen de samenleving en binnen de branche waarin de organisatie werkzaam is.

Het onderzoeken van het imago van de BDU op het gebied van innovatie en vernieuwing, is erg interessant, omdat zo achterhaald kan worden of vernieuwen en innoveren onderwerpen zijn die leven binnen de organisatie en ook of ze leven bij de interne en externe stakeholders.

3.4 Werkgeverrelaties

3.4.1 Literatuurstudie

Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002, zie ook boven) bespreken het belang van onderzoek naar het imago van organisaties als werkgever. Zij hebben, naar aanleiding van werkingsproblematiek in de publieke sector, onderzoek gedaan naar het imago van de publieke sector als werkgever. Een dergelijk onderzoek is volgens de auteurs van groot belang, omdat er in Nederland in de laatste jaren een enorme stijging te vinden was in het aantal werkende personen. De economische tijden zijn op het moment anders, maar het blijft van belang voor organisaties om een goede werkgever te zijn. Volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun zijn werknemers niet meer op zoek naar levenslange zekerheid, maar zijn ze vooral gericht op hun eigen ontwikkeling. Werkgevers moeten zich hier volgens de auteurs aan aanpassen: 'Werkgevers moeten hun werknemers door opleiding, training en uitdagend werk mogelijkheden bieden hun employability te verhogen' (p. 8). In de 'nieuwe' relatie tussen werkgever en werknemer is het volgende van belang: 'Een stimulerende werkinhoud, een open en aantrekkelijke organisatiecultuur, een aansprekende corporate missie en andere psychologische en sociale baten worden dus, naast functionele en economische baten, belangrijk om werknemers te werven en te behouden (p. 9).

Van Raaij, Vinken en Van Dun contrasteren de profit en de non-profit sector met elkaar. Ze geven hierbij de verschillen aan in eisen, die medewerkers stellen aan de organisatie. Volgens de auteurs is het voor medewerkers in de profit sector van belang, dat ze werken bij een organisatie die financieel gezond is, die een goede reputatie heeft, die innovatief is en die interessante klanten heeft. De waarden, die volgens de auteurs bij medewerkers in de profit sector heersen, zijn plezier, materieel, comfort, veiligheid, zekerheid, veel verdienen, ambitie, creativiteit, de zogenaamde 'harde' waarden (p. 34).

Na afloop van hun onderzoek, stellen de auteurs dat het imago van een bepaalde werkgever een grote rol speelt bij de keuze voor een werkgever. Het is volgens hen dan ook een belangrijke taak van organisaties om de buitenwereld te laten weten wie zij zijn en waar zij voor staan.

3.4.2 Toepassing in het onderzoek bij de Koninklijke BDU Holding BV

Uit bovenstaande literatuur blijkt, dat mensen verschillende eisen stellen aan de eigenschappen waaraan hun werkgever moet voldoen, maar dat mensen het over het algemeen belangrijk vinden, dat de waarden van hun werkgever passen bij hun eigen waarden. In de huidige economische tijd is het voor organisaties belangrijk om zo stabiel mogelijk te blijven. Dit kan bereikt worden door de mensen binnen de organisatie tevreden te houden. Wanneer werknemers zich prettig voelen binnen een organisatie, zullen zij beter in staat zijn hun werk uit te voeren en zullen zij eerder bereid zijn om bij hun huidige werkgever te blijven.

Het onderzoeken van het imago van de BDU als werkgever is van belang, omdat de branche waarin de BDU werkt ook te maken heeft met wisselende effecten van de huidige economische situatie. Om de werknemers tevreden te houden en aan de organisatie te binden, is het interessant om te onderzoeken wat zij zoeken in een werkgever en om te proberen hieraan tegemoet te komen.

3.5 Operationalisatie

In het onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV is onderscheid gemaakt tussen een aantal imagotypen. Deze verschillende typen worden ook bij verschillende stakeholders van de organisatie onderzocht. Verder is niet alleen onderzoek gedaan naar het algemene imago van de organisatie, maar ook naar andere aspecten van het imago.

3.5.1 Vier imagotypen

Naar aanleiding van bovenstaande inzichten uit de literatuur en omwille van de eenheid in begrippen, is ervoor gekozen om het onderscheid tussen identiteit en imago op een andere manier te benaderen. Omdat beide begrippen sterk met elkaar verbonden zijn, is gekozen om in dit onderzoek gebruik te maken van de term imago als overkoepelend begrip, met als definitie 'het beeld dat diverse stakeholders hebben van een organisatie'. Dit zal verder worden uitgesplitst in vier deelbegrippen:

1. Het gewenste imago
Het beeld hoe de organisatie door diverse stakeholders gezien *wil* worden. Dit gewenste imago wordt bepaald door de directie van een organisatie.
2. Het verwachte imago
Het beeld hoe de organisatie *denkt* dat diverse stakeholders haar zien. Dit verwachte imago wordt bepaald door de directie van de organisatie.
3. Het imago bij interne stakeholders:
Het beeld dat de interne stakeholders hebben van de eigen organisatie.
4. Het imago bij externe stakeholders
Het beeld dat de externe stakeholders hebben van de organisatie waar mee samenwerken.

3.5.2 Het imago op vier deelgebieden

In dit onderzoek is ten eerste gekeken naar het algemene imago van de BDU. Hierbij is onderzocht hoe mensen tegen de organisatie aankijken en onder andere welke eigenschappen haar werden toegeschreven. Het is voor een organisatie interessant om te weten wat haar algemene imago is, maar in dit onderzoek is niet alleen gekeken naar het algemene imago van de BDU. Er is eveneens gekeken naar haar imago op verschillende gebieden.

Naast het algemene imago is er ten tweede gekeken naar haar imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Organisaties die zich bezighouden met

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, besteden naast het maken van winst (*profit*) ook aandacht aan mensen binnen en buiten de organisatie (*people*) en aan haar omgeving en het milieu (*planet*). Onder het maken van winst valt bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen niet alleen het maken van economische winst, maar ook het maken van maatschappelijke winst.

Ten derde is gekeken naar het imago van de BDU op het gebied van innovatie en vernieuwing. Hierbij is gekeken hoe de organisatie omgaat met zowel interne als externe input. Er is gekeken in welke mate de organisatie vernieuwend is en in hoeverre er ingespeeld wordt op trends en ontwikkelingen.

Ten vierde is gekeken naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever. Er is onderzoek gedaan naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die de BDU hanteert, naar de cultuur van de organisatie en naar de ontwikkelingsmogelijkheden die de BDU haar medewerkers biedt.

4. EERSTE ONDERZOEKSFASE: INTERVIEWS MET INTERNE REPRESENTANTEN

In de eerste fase van het onderzoek, ter beantwoording van de eerste onderzoeksvraag, zijn een aantal interviews gehouden met interne representanten van de Koninklijke BDU Holding BV. De verschillende gebieden van het imago, die in de eerste fase van het onderzoek aan bod zijn gekomen, zijn het imago in het algemeen, het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever. Deze gebieden zijn door de onderzoeker opgesteld, maar wel besproken met een lid van de directie van de BDU. Niet duidelijk was of deze vlakken een grote rol speelden binnen de gehele organisatie.

4.1 Werkwijze van de interviews

Om vast te stellen in hoeverre de verschillende gebieden van het imago aandacht krijgen binnen de organisatie, is in de eerste onderzoeksfase een aantal interviews gehouden met zogenaamde representanten binnen de Koninklijke BDU Holding BV. Door verschillende mensen verspreid over de organisatie te interviewen, kon vastgesteld worden in welke mate de onderwerpen spelen binnen de organisatie. Het doel van deze interviews was om een verkenning te maken voor de focusgroepen, waarin meerdere medewerkers van de BDU aan het woord gelaten werden.

De interviews in de eerste onderzoeksfase zijn gehouden met mensen in verschillende lagen van de Koninklijke BDU Holding BV. Om achter het gewenste en verwachte imago te komen, is een interview gehouden met een lid van de directie van de BDU. De directie is onderdeel van de Koninklijke BDU Holding BV. Voor het interview is één lid van de directie gekozen als representant van het gehele directieteam. Deze persoon vervult een sleutelrol binnen de BDU en om deze reden kan hij aangeven wat de BDU uit *wil* stralen: het gewenste imago. Door het contact dat deze persoon heeft met zowel klanten en relaties als met medewerkers, kan hij zijn verwachtingen uitspreken ten aanzien van de manier waarop hij denkt dat anderen tegen de BDU aankijken: het verwachte imago.

Het imago bij interne stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV is onderzocht door middel van het houden van interviews met twee verschillende medewerkers binnen de Holding. Om de geïnterviewden zo divers mogelijk te laten zijn, is één interview gehouden met een mannelijke leidinggevende van de afdeling ICT en een ander interview met een vrouwelijke personeelsadviseur. Door onderscheid te maken tussen een man en een vrouw en een leidinggevende en een ondergeschikte, vormen de geïnterviewden de rol van representanten van de organisatie.

De drie interviews zijn afgenomen in het gebouw van de Koninklijke BDU Holding BV. Hierdoor waren de geïnterviewden op hun gemak en in hun vertrouwde omgeving. De interviews werden in een privésituatie afgenomen. De interviews waren semi-gestructureerd door middel van een topiclijst, die vooraf was opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek (zie appendix). De onderzoeker gaf als eerste een uitleg, waarin de bedoeling van het interview werd uitgelegd en de geïnterviewde op zijn gemak werd gesteld. Vervolgens werd een uitleg gegeven van de verschillende imagotypen. Omdat deze interviews alleen werden afgenomen bij medewerkers van de Koninklijke BDU Holding BV, werd geen aandacht besteed aan het vierde onderdeel van het imago, het imago bij externe stakeholders.

Na de introductie werd het interview afgenomen. De onderzoeker gaf bij elk gebied van het imago dat besproken werd (zie boven) een inleiding op het onderwerp, door uit te leggen op welke manier het onderwerp in het interview geoperationaliseerd was. Vervolgens werd met de

geïnterviewde gesproken over het onderwerp. De interviews werden opgenomen door middel van een voicerecorder, zodat de onderzoeker beter in dialoog kon gaan met de geïnterviewde. Uiteraard is allereerst gevraagd of de geïnterviewde bezwaar had tegen het opnemen van het interview.

4.2 Het imago volgens een directielid van de Koninklijke BDU Holding BV

Het eerste interview van de eerste fase van het onderzoek was het interview met een lid van de directie van de Koninklijke BDU Holding BV. De geïnterviewde is een man, die al geruime tijd bij de BDU werkt. Hij is gekozen als representant, die als afgevaardigde van het directieteam van de Holding geïnterviewd kan worden over het gewenste en het verwachte imago van de BDU.

4.2.1 Het gewenste imago – Algemeen

De geïnterviewde gaf aan dat het voor de BDU belangrijk is om bekend te staan als een betrouwbare organisatie, zowel bij haar medewerkers als bij klanten en relaties. Ook wil de BDU bekend staan als een innovatieve organisatie, die weet wat er speelt op de markt en daar op de juiste manier op inspringt. Verder wil de BDU volgens hem bekend staan als een prettige samenwerkingspartner. Bij medewerkers wil de BDU volgens de geïnterviewde ook bekend staan als een prettige werkgever, waar een goede werksfeer hangt, een open en persoonlijke bedrijfscultuur heerst en waar mensen op een prettige manier met elkaar samenwerken. 'Ik vind dat je hier gewoon open met elkaar moet kunnen praten.'

4.2.2 Het verwachte imago – Algemeen

De geïnterviewde verwacht dat buitenstaanders van de BDU de organisatie als betrouwbaar zullen typeren. Hij geeft aan, dat betrouwbaarheid voor klanten vooral bestaat uit leveringsbetrouwbaarheid: hij verwacht dat klanten op zullen merken, dat de BDU de juiste producten op het afgesproken tijdstip aflevert. Verder verwacht hij dat klanten van het Grafisch Bedrijf en de Uitgeverij vinden dat de BDU innovatief is, omdat de proces flows goed in elkaar zitten. Binnen de Holding wordt vooral met relaties gewerkt en niet zozeer met klanten. De geïnterviewde denkt, dat die relaties de BDU een prettige samenwerkingspartner zullen vinden. Verder geeft hij aan, dat hij denkt dat de organisatie bij bestaande klanten goed bekend staat. 'De naam van de BDU in de grafische wereld is gewoon.... Heel goed.'

De geïnterviewde denkt, dat de naam van de BDU bij potentiële relaties en bij potentiële werknemers minder goed is. Hij verwacht dat men de organisatie zal zien als een streng Christelijke organisatie en dat deze buitenstaanders vinden dat het feit dat de organisatie is gevestigd in Barneveld, op de Veluwe, iets negatiefs is. Hij verwacht dat dat ertoe leidt, dat deze mensen denken dat de organisatie ouderwets en stoffig is.

4.2.3 Het gewenste imago – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De geïnterviewde gaf aan dat de BDU niet een organisatie is, die alleen winst nastreeft en gaat voor de hoogste opbrengsten. De BDU heeft recentelijk vier stakeholders benoemd, die allen beïnvloed worden door de werkzaamheden van de BDU: klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij.

Verder geeft hij aan dat er binnen het Grafisch Bedrijf veel aandacht is voor milieueisen, maar dat er binnen de Holding ook gewerkt wordt om het milieu te behouden. Dit wordt volgens de geïnterviewde gedaan door middel van de aanschaf van zuinige apparatuur en het zuinig omspringen met energie. Hij geeft aan dat men er binnen de Holding niet de nadruk op wil leggen dat ze werken

aan MVO. 'Het is niet een eh.. Hoe noem je dat nou? Het is niet iets waar wij ons ontzettend op laten voorstaan, dat wij het meest maatschappelijk verantwoordelijke ondernemende bedrijf in Nederland zijn, dat niet. Maar we besteden er wel aandacht aan.'

Met betrekking tot de gezondheid van medewerkers geeft de geïnterviewde aan, dat de cateraar van de BDU gezonde producten goedkoper aanbiedt dan ongezonde producten en dat de BDU achter dit beleid staat. Wat betreft de diversiteit van het personeel is er geen speciaal beleid, volgens de geïnterviewde. Hij geeft aan daar ook geen voorstander van te zijn: 'Je zoekt mensen uit op hun kwaliteiten voor de functie die ze hier moeten kunnen vervullen en het moet er niet toe doen of dat nou een Nederlander of een Marokkaan of een Duitser is. Dat moet gelijk zijn. Als hij maar aan de kwalificaties voldoet.' De geïnterviewde geeft aan dat er voor mensen met een beperking ook ruimte is binnen de organisatie. Geconcludeerd kan worden dat de BDU volgens het directielid wel maatschappelijk verantwoord bezig wil zijn en dat ook wil uitstralen, maar dat er niet een speciaal beleid is op het gebied van MVO. In het kader van het nieuwe Strategische Beleidsplan speelt dit onderwerp wel bij de directie, geeft de geïnterviewde aan: 'In het kader van het opstellen van zo'n Strategieplan voor de komende jaren is dat echt een onderwerp wat ook in die zin op de agenda stond.'

4.2.4 Het verwachte imago – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het geïnterviewde directielid verwacht dat buitenstaanders zien dat de BDU op bepaalde punten maatschappelijk verantwoord bezig is, maar dat de organisatie zich wat dat betreft niet van andere organisaties onderscheidt. Niet in positieve zin, maar ook niet in negatieve zin, volgens de geïnterviewde. 'Een potentiële klant zal niet, omdat 'ie hecht aan MVO de keuze voor de BDU maken op dat punt. Wij doen dat niet beter of slechter dan een ander.'

Wat betreft de manier waarop medewerkers de BDU zien op het gebied van MVO verwacht de geïnterviewde, dat zij wel zullen merken dat er met 'goede spullen' gewerkt wordt: 'Ik denk wel dat iedereen beseft dat we hier gewoon met goede spullen werken, die aan de normen voldoen, die in beginsel geen schade aan je gezondheid toebrengen ofzo. Ik denk dat men dat wel ziet.' Maar hij verwacht niet dat de medewerkers dit zullen koppelen aan MVO. De geïnterviewde verwacht ook niet dat het onderwerp speelt bij de medewerkers van de Holding: niet wat betreft milieu, niet wat betreft gezondheid en ook niet wat betreft diversiteit. Over mensen met een beperking geeft hij aan, dat dat ook niet per definitie de bedoeling is, omdat het vooral draait om de mensen zelf die bij de BDU aan het werk kunnen en niet om wat anderen daar van vinden. 'Het is van belang dat die mensen hier kunnen werken. Het is niet van belang voor een ander ofzo, dat hoeft niet.'

4.2.5 Het gewenste imago – Innovatie en vernieuwing

De geïnterviewde geeft aan, dat het voor de BDU belangrijk is om te worden gezien als een innovatieve organisatie. Hiervoor noemt hij twee redenen. Ten eerste kan er hierdoor zo efficiënt mogelijk gewerkt worden. Ten tweede maakt het de samenwerking met anderen makkelijker. 'Het is gewoon van levensbelang, je kan niet anders.' Hij geeft aan dat de BDU wil uitstralen dat zij goed is in het samenwerken met klanten. 'Daar wordt mee samengewerkt, wij zijn partners in business.' De geïnterviewde geeft aan dat innovatie voor de BDU intern ook belangrijk is. Recentelijk zijn de interne proces flows aangepast. Volgens de geïnterviewde hebben medewerkers hier ook invloed op.

4.2.6 Het verwachte imago – Innovatie en vernieuwing

De geïnterviewde verwacht, dat klanten en relaties de BDU zien als een innovatieve organisatie, dat zij zeker op zullen merken dat de BDU met hen meedenkt en samenwerkt. Volgens hem speelt dat vooral bij de klanten van het Grafisch Bedrijf.

Verder verwacht hij dat medewerkers ook zullen opmerken dat de organisatie innovatief is. Het voorbeeld dat hij hierbij noemt is, dat medewerkers ondervonden hebben dat de opmaak van artikelen van de Uitgeverij is verplaatst naar India. Dit betitelt hij als een grote verandering, die alle medewerkers van de Uitgeverij gemerkt hebben, maar die ook zijn weerslag had op de rest van de organisatie. Dit heeft er volgens de geïnterviewde toe geleid, dat de interne processen van de BDU aangepast moesten worden. Volgens hem hebben medewerkers ook invloed op het invullen van de werkprocessen en zullen zij dit als vernieuwend ervaren. Verder stelt hij dat de medewerkers op de werkvloer niet te maken krijgen met onbekende zaken, met ingrijpende vernieuwingen, omdat het volgens hem niet de bedoeling is om mensen met meer werk op te zadelen: 'Het hangt vooral af van de gebruiksvriendelijkheid. Wil je iemand motiveren om het anders te gaan doen, dan moet je het makkelijker maken. (...) Als je verlangt van mensen dat ze efficiënt werken, moet je ze ook niet meer werk bezorgen.'

4.2.7 Het gewenste imago – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Het directielid stelt, dat de BDU bekend wil staan als een goede werkgever. 'Het is gewoon een leuk bedrijf.' Dit houdt volgens hem in, dat het werk op de eerste plaats interessant moet zijn. Verder wil de BDU volgens de geïnterviewde bekend staan als een organisatie waar de medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen. Dit is aan de ene kant van belang met het oog op de wensen van klanten en aan de andere kant met het oog op persoonlijke groei en ontwikkeling. Met betrekking tot beloningen denkt de geïnterviewde, dat er bij de BDU niet de hoogste salarissen in de branche betaald worden, maar de BDU wil zich volgens hem onderscheiden met goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Hij geeft aan, dat medewerkers in plaats van de hoogste salarissen bij de BDU wel kunnen rekenen op een goede sfeer: 'Een jaar geleden konden de commerciële mensen van ons, die konden best tegen een hoger salaris ergens anders gaan werken. Maar... ja... Dan was je niet meer bij de BDU, bij dat zelfstandige bedrijf waar op een bepaalde menselijke manier gewerkt wordt.'

De geïnterviewde geeft aan dat de BDU naar haar medewerkers wil uitstralen, dat het een toegankelijke en open organisatie is. Hij denkt dat dit blijkt uit de manier waarop mensen gewoon bij elkaar naar binnen kunnen lopen: niet alleen bij directe collega's, maar ook bij andere afdelingen en bij de directie. Hij heeft zelf de ervaring dat dit ook gebeurt: mensen lopen ook bij hem binnen, niet alleen om te praten over het werk, maar ook over persoonlijke zaken. Volgens hem wordt directe communicatie ook gestimuleerd doordat in het communicatieplan van de BDU is opgenomen dat het contact tussen mensen in de eerste plaats mondeling en face-to-face moet plaatsvinden.

4.2.8 Het verwachte imago – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Wat betreft potentiële werknemers geeft de geïnterviewde aan, dat hij denkt dat zij geen goed beeld van de organisatie hebben. Hij geeft aan, dat het af en toe moeilijk is om aan personeel te komen. Hij verwacht dat dat komt doordat buitenstaanders de BDU zien als een organisatie met een zogenaamd 'Veluws imago', wat volgens hem inhoudt dat zij denken dat de organisatie ouderwets en streng Christelijk is. 'Dan denk ik dat wij soms een andere naam hebben dan wij zijn.(...) Een Veluws imago, dat als ouderwets bekend staat.' Ook verwacht hij dat veel mensen niet precies begrijpen wat de BDU voor een type organisatie is: de geïnterviewde verwacht dat buitenstaanders de BDU zien als

organisatie die alleen bezig is met het drukken van kranten en dat kranten ‘saai’ zijn: ‘Dat je voor een bepaald gedeelte van de arbeidsmarkt niet zo interessant bent. Dat is een ‘dooie boom’, zoals dat dan in dat soort termen heet.’

Wat betreft de huidige medewerkers geeft de geïnterviewde aan, dat hij verwacht dat die wellicht een ander beeld van de BDU hebben dan wat de organisatie wenst, vooral met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Hij geeft aan dat er een gesprekkencyclus wordt gehouden over ontwikkeling met de medewerkers, maar dat hij niet verwacht dat medewerkers inzien welke ontwikkelingsmogelijkheden er daadwerkelijk zijn. Wel denkt hij dat medewerkers zullen inzien dat het werk bij de BDU voldoende uitdagingen biedt: ‘Een werkgever die interessant werk te bieden heeft, dat je jezelf een beetje kunt verwezenlijken. (...) Dit is een soort bedrijf dat interessant werk biedt. (...) Dat scheelt natuurlijk heel veel. Als je, zeg maar, vervelend werk te bieden hebt, inpakwerk of call centerwerk, of weet ik wat. Dan is dat wel anders.’

Het directielid denkt dat de nadruk op mondelinge communicatie, die binnen de BDU geldt, door de medewerkers verschillend wordt ervaren. Hij verwacht dat sommige mensen het als prettig ervaren, maar dat anderen er niet goed mee kunnen omgaan. Hij denkt dat managers soms vinden dat er teveel van ze gevraagd wordt: ‘Ik denk dat ze het af en toe best lastig vinden, omdat er veel op hun schouders ligt. Wij noemen dat integraal managen en dat betekent dat je heel veel moet doen, om het maar even plat te zeggen.’ De geïnterviewde heeft twijfels over de manier waarop medewerkers de mate van openheid binnen de organisatie ervaren. Hij geeft aan dat hij zelf denkt dat het goed gaat, maar dat veel mensen zullen vinden dat het nog beter kan. ‘Ik vind het niet slecht, zoals het hier nu gaat. Als ik zie hoe van alles... hoe iedereen elkaar weet te vinden. Dat lukt over het algemeen wel.’ Met betrekking tot het onderlinge contact tussen medewerkers verwacht de geïnterviewde, dat de gewenste bereikbaarheid van de directie opgemerkt wordt door medewerkers: ‘Dat vind ik altijd een teken, dat is heel prima als mensen daarvoor (*privéaangelegenheden, CJ*) komen. Dat schetst iets van de sfeer waarin je werkt. Men is niet bang om zo’n vraag eens bij iemand van de directie neer te leggen.’

4.3 Het imago bij interne stakeholders volgens een leidinggevende van de afdeling ICT

Het tweede interview van de eerste fase van het onderzoek, was een interview met een leidinggevende van de afdeling ICT van de Koninklijke BDU Holding BV. De geïnterviewde is een man, die al geruime tijd bij de BDU werkt. Hij is gekozen als representant, omdat hij als leidinggevende werkzaam is op één van de afdelingen van de Holding. Als ‘ervaringsdeskundige’ is hij geïnterviewd over het imago bij interne stakeholders van de BDU.

4.3.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen

De geïnterviewde ziet de BDU als een sociale, vooruitstrevende en slimme organisatie, die op een goede manier inspeelt op de markt. Daar tegenover staat dat hij de organisatie ingetogen vindt. Dit blijkt volgens hem onder andere uit de (valse) bescheidenheid die de organisatie toont: ‘De mensen, ja, die willen wel. Maar dat wordt niet van de daken geschreeuwd. Laten we het zo maar zeggen.’ Met betrekking tot het ingetogen karakter zegt de geïnterviewde, dat hij vindt dat het ‘Barneveldse aspect’ heel bepalend is voor haar beleid. Hij geeft aan dat dit een ‘remmende factor’ is voor de organisatie. De geïnterviewde stelt, dat dit idee binnen de organisatie bij meer mensen aanwezig is. Volgens hem wordt er binnen de BDU in het kader van het beleidsplan gewerkt aan wat ‘commerciële slagkracht’ genoemd wordt. Dit is een ontwikkelpunt: de organisatie wil sneller en beter inspelen op situaties en ontwikkelingen. ‘Daar hoort natuurlijk ook een stukje profilering bij en

imago.’ Verder geeft de geïnterviewde aan dat hij de organisatie een sociale organisatie vindt, in de zin dat mensen heel belangrijk zijn. Dit blijkt volgens hem ook uit het feit dat de BDU een ‘mensenorganisatie’ is, die volgens hem door zijn collega’s ook wel wordt omschreven als een ‘warme deken’.

De eigenschappen die de geïnterviewde de BDU toedicht, hebben hem in bepaalde opzichten verbaasd. De geïnterviewde is woonachtig in Barneveld en zegt dat hij een heel ander beeld had van de organisatie voordat hij er kwam werken. Hij had niet verwacht dat de organisatie zo vooruitstrevend zou zijn: ‘Het heeft mij, hoe moet ik dat zeggen? In positieve zin verbaasd. Verrast. Dat was leuk ja.’.

4.3.2 Het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Wanneer MVO ter sprake komt in het interview, geeft de geïnterviewde aan dat men bij de BDU niet erg met MVO bezig is. De ICT-er ziet de BDU op dit gebied als een ‘volger’. ‘De BDU is er niet mee bezig in termen dat het een voorloper is. Het is een volger. Een volger in zoverre dat de BDU dat niet op eigen initiatief doet, maar op initiatief van de klant.’ Hij zegt dat hij denkt dat de organisatie uit zichzelf hier niet erg mee bezig is, maar dat er wel aan MVO wordt gedaan als klanten daar om vragen. Hij denkt dat de BDU als ‘mensenorganisatie’ daar wel uit zichzelf al mee bezig is, maar dit in mindere mate.

Wanneer de drie P’s, *people*, *planet* en *profit*, ter sprake komen, geeft hij bij *people* aan dat hij opmerkt dat er ook op de gezondheid van medewerkers gelet wordt met behulp van een healthcheck. Ook geeft de geïnterviewde aan dat er aandacht is voor de sociale situatie van medewerkers. Met betrekking tot *planet* stelt hij dat het enige dat hij binnen de Holding merkt van milieubesparing, het feit is dat de koffiebekertjes gerecycled worden. Wel werkt zijn eigen afdeling samen met een leverancier van zogenaamde ‘groene IT’, maar volgens de geïnterviewde heeft de reden dat er met deze organisatie gewerkt wordt niets met ‘groente IT’ te maken. ‘Wij gaan erin mee, maar het is meer indirect.’ Ook heeft de ICT-er niet het idee dat er binnen de Holding veel aandacht wordt besteed aan recycling en afvalscheiding.

Al met al stelt de geïnterviewde dat hij de BDU ziet als een organisatie waar redelijk gewerkt wordt aan MVO, maar dat dit in de eerste plaats gebeurt omdat klanten er om vragen. Ook geeft hij aan dat de BDU zich niet wil onderscheiden van andere organisaties op het gebied van MVO. De geïnterviewde vindt dat er voldoende gedaan wordt op dit punt. Hij geeft aan dat hij zelf geen verbeterpunten ziet. Hij zegt hierbij dat hij denkt dat MVO een hype is en dat daarin het gevaar schuilt ‘dat het over een half jaar weer wegvalt’.

4.3.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing

Met betrekking tot innovatie en vernieuwing zegt de geïnterviewde, dat hij denkt dat de BDU het zich niet kan veroorloven om haar externe wereld te dwingen om te veranderen. ‘Dat past niet bij de BDU.’ Hij vindt dat begrijpelijk: ‘De relatie met de externe wereld verandert niet sterk, maar goed, dat is ook onze inkomstenbron.’ Veranderingen zijn volgens de geïnterviewde vooral gericht op interne zaken, tenzij er sprake kan zijn van een win-winsituatie, waarbij zowel de klant als de BDU profiteert van veranderingen.

Met betrekking tot interne veranderingen geeft de ICT-er aan, dat er binnen de organisatie gestuurd wordt op consensus. Hoewel hij aangeeft dat er, ondanks machtsstructuren, wel een platte hiërarchie is en dat ‘de top weet ook wat er speelt op de werkvloer’, geeft hij aan dat het moeilijk is om ideeën aan te dragen in de organisatie. ‘Als je echt zegt een ‘ideeenbusidee’, dat bestaat niet.’

Veranderingen worden volgens de geïnterviewde vooral door de top aangedragen. ‘Een idee van een individuele medewerkers, ja, dat is leuk voor het kantoor waar hij zit, voor zijn werkplek, maar nee. Ideeën worden vanuit de top geïnitieerd.’ Hij geeft aan dat hij vindt dat dit bij de organisatie past. Verder geeft hij aan dat mensen op de werkvloer bij de Uitgeverij en het Grafisch Bedrijf te druk zijn met produceren, dus dat hij van hen ook niet verwacht dat zij ideeën aandragen. Concluderend geeft de geïnterviewde aan dat er wat nieuwe ideeën betreft een duidelijk onderscheid is tussen de top en mensen op de werkvloer.

De ICT-er ziet binnen zijn eigen afdeling wel ruimte voor ideeën van het team. Hij probeert dit te stimuleren, maar hij geeft hierbij wel aan dat het ‘makkelijk is om dingen te roepen’, maar dat de uitvoering vaak moeilijk is. ‘Dan bloedt het idee weer dood.’ Verder zegt hij dat hij ook niet verwacht dat mensen met heel verfrissende ideeën bij de BDU (blijven) werken: ‘Als je iemand in je organisatie hebt die met dat soort ideeën komt, dan gaat ‘ie niet bij de BDU werken, want daar heeft hij te weinig vrijheid om zijn ideeën kwijt te kunnen. Dan wordt het een eigen ondernemer.’

De geïnterviewde vindt dat er bij de BDU te weinig gebeurt op het gebied van kennisdeling en leerprocessen. Hij vindt dit wel een belangrijk punt. Op zijn eigen afdeling is hij op dit moment bezig om informatie via het Intranet voor alle medewerkers beschikbaar te stellen, zodat zij elkaars werk kunnen opvangen, mocht dat nodig zijn. Hij geeft aan dat de directie daar niet van op de hoogte is. ‘BDU-breed is dat gewoon zwak ingevuld. Ik weet ook niet of daar wel behoefte aan is.’ Hij denkt dat kennisdeling binnen de Holding zeker van belang kan zijn, maar ‘sowieso is dat een punt, dat wordt bij de BDU niet zo professioneel goed ingevuld. Het is echt gericht op productie.’ De geïnterviewde geeft aan dat hij dat een slecht punt vindt en dat er binnen de Holding meer aandacht zou moeten zijn voor de secundaire processen. ‘Ik vind dat een vorm van kwaliteit, interne kwaliteit dan.’

De BDU is volgens de geïnterviewde goed op de hoogte van ontwikkelingen op de markt. Maar, zoals hij stelt, de vraag of daar op ingespeeld wordt, is een tweede. Dat is volgens hem een interne afweging. Wanneer veranderingen plaatsvinden, zijn deze volgens de geïnterviewde vooral gericht op efficiency en op externen. Het inspelen op klanten gebeurt volgens de geïnterviewde zeker. De organisatie is daar volgens hem heel goed in. Hierbij heeft hij wel een kanttekening: ‘Maar dan heb je ook weer verschil in klanten.’

4.3.4 Het imago bij interne stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Over het algemeen is de leidinggevende van de afdeling ICT erg tevreden over de BDU als werkgever: hij vindt de beloningen goed, de arbeidsvoorwaarden zijn volgens hem goed en hij voelt dat er aandacht is voor de werknemers. ‘Ook aandacht voor de mens, de werknemer als mens.’ Hij vindt de BDU een betrouwbare werkgever. De werksfeer vindt de geïnterviewde ook goed, maar dat hangt volgens hem samen met de afdeling waarin hij werkzaam is. Hij geeft aan dat hij dit voor het grootste gedeelte zelf inkleurt. De Holding omschrijft de geïnterviewde als volgt: ‘In de Holding zelf, ja, is het een ‘hol ding’. Het is af en toe wel eenzaam, ik heb meer contact met de werkmaatschappijen als binnen de Holding. (...) Daar heb ik af en toe best last van.’

Volgens de ICT-er hangt deze holheid samen met het feit dat de Holding geen managementteam heeft, maar alleen een directieteam. Een dergelijk overlegorgaan, zoals de geïnterviewde het betitelt, ontbreekt volgens hem. Hij zegt dat de mensen binnen de Holding vooral bezig zijn met klanten en service en dat er onderling weinig overleg is. De werkmaatschappijen denken volgens de geïnterviewde ook dat er binnen de Holding geen eenduidig beleid is. ‘Ze weten van mekaar niet wat ze doen, ze doen het ook ieder op een aparte manier ook. Nou, dat vind ik niet

professioneel.’ Volgens de ICT-er kan de interne organisatie van de Holding verbeterd worden. Dit kan volgens hem zijn weerslag hebben op het imago bij externen, maar de geïnterviewde denkt dat men daar niet voor open staat.

Met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden heeft de geïnterviewde gemengde gevoelens: ‘Ja, dan kan ik zeggen maximaal binnen de beperkingen van de Holding, maar ik kan ook zeggen minimaal, want er zijn niet zoveel mogelijkheden, omdat het een kleine organisatie is.’ Hij geeft aan dat er voor scholing zeker voldoende ruimte is binnen de Holding, maar dat daarbij het initiatief van de medewerker zelf moet afkomen. De BDU nodigt haar medewerkers daar niet voor uit.

4.3.5 Aanvullende opmerkingen

Ter afsluiting heeft de geïnterviewde een opmerking over het imago van de BDU. Hij is van mening dat er een gevaar in schuilt dat de BDU haar naam als merk gaat gebruiken. Volgens hem wordt het Barneveldse karakter van de BDU te veel benadrukt, vooral in uitingen die niets met Barneveld te maken hebben: ‘De BDU is veel meer dan alleen maar Barneveld. (...) Ik vind dat we daar een slag in kunnen maken.’ Hij denkt dat iemand in een andere plaats er niets om geeft dat de BDU uit Barneveld afkomstig is. De ICT-er denkt dat de BDU last heeft van ‘een stukje interne oriëntatie’ zoals hij het noemt. ‘BDU is toevallig de organisatie waar wij werken, maar niet het product dat de mensen willen kopen.’ De geïnterviewde vindt dat er in bepaalde uitingen beter gekozen kan worden om te adverteren en profileren met de titel van een krant of andere uitgave, niet met de BDU. ‘Ik werk er nu 10 jaar en het is al 10 jaar zo. Ik weet niet of dat ooit nog een keer over gaat.’

4.4 Het imago bij interne stakeholders volgens een personeelsadviseur

Het derde interview van de eerste fase van het onderzoek, was het interview met een personeelsadviseur van de Koninklijke BDU Holding BV. Deze personeelsadviseur is een vrouw, die ruim twee jaar bij de BDU werkzaam is. Zij is gekozen als representant, omdat ze als medewerker werkzaam is op één van de afdelingen van de Holding. Als ‘ervaringsdeskundige’ is zij geïnterviewd over het imago bij interne stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV.

4.4.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen

Het algemene imago van de BDU is bij de geïnterviewde veranderd. Voordat ze bij de BDU ging werken en toen ze er nog maar kort werkzaam was, zag ze de BDU als een behoudende, niet zo innovatieve organisatie. Dit las zij mede af aan het feit dat de organisatie midden op de Veluwe gevestigd is. Ze was bang dat de BDU een stoffige en ouderwetse organisatie zou zijn. Tijdens de eerste maanden dat ze bij de organisatie werkte, voelde ze zich als het ware een ‘outsider’ tussen alle mensen die elkaar al heel lang kenden en die soms zelfs familie van elkaar zijn. ‘Toen ik hier een aantal maanden werkte, had ik wel zoiets van: het is hier wel een heel erg familiegebeuren en daar voelde ik me best wel beetje een outsider.’ Ook moest de geïnterviewde wennen aan alle tradities en gebruiken, die binnen de organisatie gelden, bijvoorbeeld met betrekking tot verjaardagen. Nu ze er al langere tijd werkt, is haar beeld van de organisatie ook veranderd: het ‘familiegebeuren’ dat ze eerst als bedreigend ervoer, heeft ze inmiddels kunnen waarderen: ‘Want inderdaad als je op een gegeven moment wat meer mensen kent, dan ehm... is dat ook wel heel prettig. Dat je wat makkelijker bij elkaar binnen loopt en dan maak je even een praatje. Dat is eigenlijk door het hele bedrijf zo.’ Wel heeft ze het idee dat het een tijdje duurde voordat ze onder de medewerkers was opgenomen: ‘Wat ik wel moeilijk vind, en wat ik me kan voorstellen dat het voor medewerkers

moelijk is, is dat je er moeilijk tussen kan komen. Omdat mensen er al echt heel lang werken, en je bent toch echt wel 'nieuw'. Nu ervaart de geïnterviewde een hoge mate van betrokkenheid en medeleven met elkaar. Dit vindt ze prettig.

4.4.2 Het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De personeelsadviseur geeft als eerste aan dat 'de BDU als instituut niet zo bezig is met MVO'. Wel heeft ze een aantal aspecten van MVO binnen de organisatie weten te ontdekken, vooral wat betreft *people*: ze omschrijft de BDU als een integere organisatie waar bovengemiddeld aandacht wordt besteed aan de medewerkers. 'Het is niet zo binnen de BDU: nou we harken maar zoveel mogelijk geld alleen maar voor onszelf binnen en de medewerkers komen er bekaaid van af. Nee, er is echt gewoon heel duidelijk zorg voor de medewerkers en daar wordt heel goed mee omgegaan.' Ook is er binnen de BDU, volgens de geïnterviewde, een aantal mensen werkzaam vanuit sociaal oogpunt. 'Zo iemand heb je eigenlijk, als je het heel eerlijk bekijkt, niet nodig. Maar op die manier kun je hem toch een zinvolle invulling geven.' Ook mensen met een beperking kunnen volgens de geïnterviewde bij de organisatie aan de slag: de gebouwen zijn bijvoorbeeld dusdanig aangepast dat er ook plaats is voor mensen in een rolstoel. Ze geeft aan dat er niet een bepaald beleid is voor het aannemen van dergelijke medewerkers: 'Dat gaat gewoon zoals het gaat. (...) Degene die het meest geschikt is voor de functie, die wordt het dan.'

Met betrekking tot *planet* geeft de geïnterviewde aan dat zij vindt dat daar bijna geen aandacht voor is: 'Het beeld dat ik er van heb, doen we daar eigenlijk... Nou, niks aan? Klinkt misschien een beetje asociaal, maar niet echt actief beleid ofzo.' Ze geeft een voorbeeld waar de BDU naar haar mening kan werken aan *planet*: leaseauto's. De personeelsadviseur had graag gezien dat er een voordeel zou komen voor mensen die een milieuzuinige auto kiezen. Een dergelijke regeling is er niet. 'Dan denk ik: nou dat vind ik jammer.' Daarnaast geeft ze aan dat ze het een gemis vindt, dat er geen beleid is voor het ophalen van oud papier of voor het zuinig omgaan met het uitprinten van documenten. De geïnterviewde denkt dat daar meer uit te halen is en dat dat ook van belang kan zijn. Ze weet, vanuit vakliteratuur, dat werknemers dergelijke zaken wel zoeken in een werkgever.

Over de gezondheid van de medewerkers zegt de geïnterviewde, dat zij vindt dat daar wel degelijk aandacht aan wordt besteed: ze noemt dezelfde health check als de tweede geïnterviewde (zie boven). Ook geeft ze aan dat medewerkers wekelijks op spreekuur kunnen komen bij een Arbo-arts en dat bij nieuwe medewerkers veel aandacht wordt besteed aan het op de juiste manier inrichten van de werkplek. Tenslotte geeft ze aan dat er bij het Grafisch Bedrijf ook veel regels zijn, die de gezondheid van de medewerkers in de gaten houden.

4.4.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing

De personeelsadviseur geeft aan dat ze de BDU niet heel innovatief vindt. Dit komt volgens haar onder andere door het feit dat er wel een Intranet bestaat, maar dat dit bijna niet gebruikt wordt: mededelingen worden hard copy op borden gepubliceerd. Ook hebben medewerkers van de organisatie pas sinds kort toegang tot het Internet, dit was eerst afgeschermd. Een ander punt dat de geïnterviewde niet innovatief vindt, is dat salesmedewerkers iedere ochtend eerst bij de BDU moeten komen voordat ze naar klanten gaan en dat ze ook aan het einde van de dag bij de BDU terug moeten komen, in plaats van dat ze zelfstandig werken. Ze geeft aan dat ze dit bij andere werkgevers anders gewend was. 'Dat vond ik niet zo innovatief, eigenlijk. (...) Voor mij was het een stapje terug, laat ik het zo zeggen.'

De geïnterviewde geeft aan dat ze vindt, dat er binnen de organisatie wel steeds meer ruimte is voor bottom up-ideeën. Toch geeft ze aan dat de ruimte er op dit moment nog niet is. 'Mensen kunnen het wel kwijt als ze iets vinden, maar mensen worden daar niet heel erg actief voor uitgenodigd.' Ze geeft aan dat zij op haar eigen afdeling wel ruimte krijgt voor een eigen inbreng. Ze is daar erg blij mee, maar ze verwacht dat deze ruimte niet op alle afdelingen geboden wordt.

Toen de geïnterviewde net bij de organisatie werkte, liep ze er tegenaan dat er weinig werkprocessen in stafafdelingen zijn vastgelegd. Wanneer alles voorgekauwd wordt, vindt ze dat niet prettig werken, maar dat er helemaal niets formeel was vastgelegd, vond ze moeilijk. Ze is op dit moment bezig om voor haar afdeling een aantal processen uit te werken, omdat ze denkt dat zeker nieuwe mensen deze wel degelijk nodig hebben. 'Eigenlijk vind ik het nu wel fijn. Maar in het begin is het lastig. (...) Je bent natuurlijk heel erg je draai aan het vinden, je positie aan het zoeken. En dan helpt dat niet. Het is fijn als je dan kan vasthouden aan een aantal dingen.'

Een ander positief punt is volgens de personeelsadviseur, dat de BDU probeert te kijken naar wat er speelt in de omgeving en op de markt en dat ze probeert dat te linken aan de organisatie. Ook vindt de geïnterviewde het goed dat de BDU Uitgeverij sinds kort een zogenaamde multimediale organisatie is. 'Het nieuws gebeurt 7 dagen per week, 24 uur per dag, dus dat betekent een behoorlijke aanpassing van werkprocessen en van mensen.' Wanneer de BDU met veranderingen te maken krijgt, denkt de geïnterviewde dat de organisatie goed in staat is om daar op in te spelen: 'Er zullen best wel wat spaanders vallen, of hoe moet je dat zeggen? Maar we gaan het wel gewoon voor elkaar krijgen. We zijn wel redelijk slagvaardig daarin.'

4.4.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

In haar functie als personeelsadviseur, is met deze geïnterviewde in de eerste plaats gesproken over de manier waarop zij zelf de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever ervaart om zo te komen tot het imago bij interne stakeholders met betrekking tot de BDU als werkgever. In de tweede plaats is ook gesproken over haar ideeën met betrekking tot de manier waarop anderen aankijken tegen de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, het verwachte imago.

4.4.4.1 Het imago bij interne stakeholders

In de eerste plaats geeft de geïnterviewde aan, dat ze de BDU een heel prettige werkgever vindt. De reden hiervan is, dat ze het prettig vindt dat ze zelfstandig kan werken en dat haar werk voldoende afwisseling biedt. In de tweede plaats vindt ze het belangrijk dat een baan voldoende intellectuele uitdaging biedt. Deze uitdaging vindt ze binnen de BDU. Verder noemt ze de BDU een 'betrokken werkgever'. 'Tuurlijk, je loopt ook wel tegen dingen aan, dat je denkt van, nou...' De geïnterviewde is van mening dat er sprake is van te veel interne gerichtheid. Naar haar mening komt dit doordat veel mensen al heel lang binnen de organisatie werken. 'Dat er eigenlijk een stukje kennis en ervaring ontbreekt van hoe het óók kan. Er wordt heel erg gedacht vanuit hoe we het altijd al deden en daar wordt op voortgeborduurd.' De personeelsadviseur geeft aan dat ze binnen de Holding af en toe een zogenaamde 'frisse blik' mist. Hierdoor blijven volgens haar de traditionele verhoudingen in stand. Ze heeft het idee dat de mensen best anders zouden willen, maar 'Je weet hoe het is, je weet niet wat je krijgt.' De geïnterviewde gaf al eerder aan, dat ze het jammer vond dat salesmedewerkers zich eerst bij de Holding moeten melden voordat ze op pad gaan. Ze geeft aan dat er bij de BDU wel aandacht is voor het 'nieuwe werken', waarbij medewerkers eerst thuis werken en na de files op pad gaan, maar ze zegt hierbij dat dit niet makkelijk te bereiken is: 'Maar dat betekent een omslag van controle naar vertrouwen. En dat is heel lastig, omdat het altijd al zo geweest is.' De geïnterviewde is van mening

dat de directie dit vooral heel lastig vindt om in de praktijk te bewerkstelligen en dat de medewerkers gewend zijn aan de oude manier van werken.

De personeelsadviseur is vrij goed te spreken over de mogelijkheden tot doorgroeien en bijscholen bij de BDU. Opleiding en ontwikkeling worden als belangrijk gezien, volgens haar. 'Het gaat nog niet helemaal zoals ik het als P&O'er graag zou zien, maar het is wel een besef wat er is binnen de organisatie, binnen het management vooral.' Volgens de geïnterviewde ziet de directie het belang in van het ontwikkelen van het personeel, dus worden de medewerkers gestimuleerd. Ze geeft aan, dat ze graag zou zien dat personeel ook uit zichzelf aangeeft dat ze zich willen ontwikkelen, maar dat dat nu niet gebeurt. Ze denkt dat dat ligt aan de cultuur: 'Als je een cultuur hebt waarin dat heel normaal is dat je meedenkt, dat je met initiatieven komt, dat komen mensen ook wat meer in de actiestand.'

De samenwerking tussen afdelingen onderling is volgens de geïnterviewde goed. Mensen lopen volgens haar gemakkelijk bij elkaar naar binnen. 'Ik geloof niet dat het nou heel erg eilandjes zijn, die indruk heb ik niet.' Ook de directie is volgens haar heel toegankelijk. 'Er is echt geen drempel wat dat betreft.'

4.4.4.2 Het verwachte imago

De geïnterviewde verwacht dat de meeste sollicitanten van de BDU een positief beeld hebben van de organisatie, omdat zij interesse hebben getoond in de organisatie en in de functie. Wat ze hoort van sollicitanten is, dat ze de BDU zien als een betrouwbare werkgever, dat mensen op zoek zijn naar zekerheid en verwachten dat te vinden binnen de organisatie. Dit komt volgens de personeelsfunctionaris doordat de BDU al 137 jaar bestaat en omdat het een Koninklijke organisatie is. 'Dat is wel wat je veel van sollicitanten hoort.'

De geïnterviewde vraagt zich wel af hoeveel mensen er juist níet bij de organisatie solliciteren, omdat ze er een verkeerd beeld van hebben. Dit vraagt ze zich af omdat zij bij haar eigen sollicitatie lang heeft getwijfeld, omdat ze dacht dat de BDU een 'stijve en ouderwetse' organisatie was. Ze heeft hier wel eens met haar naaste collega over gepraat en die had precies hetzelfde beeld voordat ze bij de BDU kwam werken. Op dit moment werkt de organisatie samen met een bureau dat op vacaturesites zoekt naar potentiële werknemers. De geïnterviewde geeft aan dat dit goed werkt: 'En dan merk je dat mensen wél op gesprek komen.'

4.5 Conclusie van de eerste onderzoeksfase

Naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn met een directielid, een ICT-er en een personeelsadviseur van de Koninklijke BDU Holding BV, kan een antwoord gegeven worden op de eerste onderzoeksvraag:

1. a. Wat is het **gewenste imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?
- b. Wat is het **verwachte imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?
- c. Wat is het **imago bij interne stakeholders** van de Koninklijke BDU Holding BV?

Er kan geconcludeerd worden dat de personen, die geïnterviewd zijn in deze eerste fase van het onderzoek, niet hetzelfde beeld hebben van de organisatie. In de eerste plaats zijn er verschillen te ontdekken tussen het gewenste en het verwachte imago: de directiesecretaris geeft aan dat de BDU bekend wil staan als een betrouwbare, kwaliteit leverende en vooruitstrevende organisatie, maar hij geeft aan dat hij verwacht dat externen de organisatie wellicht zien als een ouderwetse organisatie met een stoffig 'Veluws' imago. Uit het verhaal van de medewerkers blijkt dat zij de organisatie zien zoals de BDU gezien wil worden, maar dat zij de organisatie, voordat zij er kwamen werken, wel

zagen als ouderwets en stoffig. Zij denken dat buitenstaanders de organisatie zien als ouderwets. De cultuur binnen de organisatie ervaren de medewerkers als goed en warm, hoewel ze in het begin het idee hadden dat het een hechte groep was, waar je als buitenstaander moeilijk tussen komt.

Op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geeft de directiesecretaris aan dat de Holding graag wil uitstralen dat er aandacht wordt besteed aan zaken naast de winst: er wordt aandacht besteed aan het sparen van milieu en energie en er is aandacht voor het welzijn en de gezondheid van de medewerkers. Er is binnen de organisatie geen diversiteitsbeleid. Hij verwacht dat medewerkers wel zullen zien dat er aandacht is voor hun welzijn en gezondheid, maar dat medewerkers niet duidelijk opmerken dat er aandacht is voor het milieu en dat ze dit ook niet zullen koppelen aan MVO. Dit laatste blijkt zeer goed te kloppen: beide medewerkers geven aan dat MVO niet leeft binnen de Holding. Zij zien beiden geen manieren waarop er binnen de Holding gewerkt wordt aan energie- en/of milieubesparing, maar zij zien wél dat er veel aandacht is voor hun eigen gezondheid en welzijn. Eén van de medewerkers geeft aan dat hij het belang niet inziet van MVO; de andere medewerker geeft aan dat zij het erg jammer vindt dat er niet meer aan MVO gedaan wordt.

Op het gebied van innovatie en vernieuwing geeft de directiesecretaris aan dat de Holding bekend wil staan als een innovatieve organisatie, vooral met het oog op efficiency en samenwerking. Hij verwacht dat de relaties van de Holding dit zullen zien en dat de medewerkers de organisatie als redelijk innovatief zien. Dit laatste blijkt te kloppen: de medewerkers geven aan dat ze de Holding redelijk innovatief vinden, maar dragen beiden ook veel punten aan waarop de Holding innovatiever zou kunnen zijn. Toch ziet één van de medewerkers wel in dat er de laatste tijd al veel veranderd is en dat er binnen de Holding steeds innovatiever wordt gewerkt.

Op het gebied van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever geeft de directiesecretaris aan, dat de Holding in de eerste plaats bekend wil staan als een betrouwbare werkgever die uitdagend werk biedt. Verder wil de Holding bekend staan als werkgever die goede beloningen biedt, waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waar de werksfeer goed is. Hij verwacht dat de huidige medewerkers de organisatie op deze manier zullen zien, maar dat potentiële medewerkers de BDU zien op de eerder besproken 'Veluwse' manier. Ook de personeelsadviseur benadrukt dit: ze geeft aan dat sollicitanten wel een positief beeld hebben van de organisatie, maar dat ze zich afvraagt hoeveel mensen er juist níet bij de Holding solliciteren, vanwege het ouderwetse imago. De medewerkers geven beiden aan dat ze de BDU een goede werkgever vinden op de punten die de BDU wil uitstralen volgens de directiesecretaris. Eén van de medewerkers geeft echter aan dat er wel onderling contact is, maar dat er niet met elkaar over het werk wordt gepraat. Hij mist binnen de Holding een overlegorgaan. Ook geven beide medewerkers aan dat de organisatie erg naar binnen gericht is. Volgens hen zou de organisatie zich meer op de buitenwereld kunnen richten en meer kunnen openstaan voor ontwikkelingen.

5. TWEEDE ONDERZOEKSFASE: FOCUSGROEPEN MET INTERNE STAKEHOLDERS

Uit het bovenstaande blijkt, dat het gewenste imago niet op alle punten overeenkomt met het verwachte imago en dat het imago bij interne stakeholders op sommige punten meer overeenkomsten vertoont met het verwachte imago, dan met het gewenste imago. Ook waren beide medewerkers het niet op alle punten met elkaar eens.

De interviews hebben veel informatie opgeleverd, die kon dienen als input voor de volgende fase van het onderzoek: focusgroepen met meerdere medewerkers van de Holding tegelijkertijd. Deze fase van het onderzoek diende om te komen tot een uitbreiding op het antwoord op onderzoeksvraag 1c. Door middel van de interviews in de eerste onderzoeksfase is vastgesteld, dat alle besproken aspecten van het imago leven binnen de Holding, hoewel sommige meer bij de directieleden dan bij de medewerkers. In de focusgroepen met de medewerkers zijn dan ook dezelfde vlakken van imago besproken, zij het in een andere vorm: het algemene imago van de BDU vormde wederom het uitgangspunt van de gesprekken. Het imago van de BDU als werkgever is opgesplitst, waarbij een gedeelte besproken werd bij het algemene imago, een gedeelte bij het imago op het gebied van MVO (bij de bespreking van *'people'*) en een gedeelte bij het imago op het gebied van vernieuwing en innovatie.

5.1 Werkwijze van de focusgroepen

In deze onderzoeksfase is een aantal groepsgesprekken gehouden met medewerkers van de Koninklijke BDU Holding BV. Alle 30 medewerkers van de Holding zijn door de onderzoeker via e-mail benaderd. Zij konden zich hierna op vrijwillige basis aanmelden om mee te werken aan het onderzoek. In totaal hebben 12 medewerkers zich aangemeld. Deze zijn in drie groepen onderverdeeld. Bij deze verdeling is erop gelet, dat zich in alle groepen een zo heterogeen mogelijke populatie bevond: diversiteit in mannen en vrouwen, in leidinggevend en ondergeschikt en in mensen die al lang binnen de Holding werken en mensen die kort binnen de Holding werken. De focusgroepen zijn gehouden in een vergaderzaal van de Holding: een ruimte die de medewerkers kennen. Aan een grote ovale tafel vonden de gesprekken plaats. Bijna alle medewerkers kenden elkaar en de sfeer tijdens de gesprekken was goed. De deelnemers aan de focusgroepen leken allen op hun gemak te zijn: ze hadden een ontspannen houding, praatten vrij en gingen met elkaar de discussie aan. Tijdens de introductie van de focusgroepen werd de medewerkers de werkwijze van de focusgroepen duidelijk gemaakt: de onderzoeker zou een aantal onderwerpen introduceren en toelichten aan de hand van een topiclijst (zie appendix). Daarna was het de bedoeling dat de medewerkers vooral met elkaar in gesprek zouden gaan. Het werd duidelijk gemaakt dat de onderzoeker af en toe om verduidelijking zou vragen, om zo achter de achterliggende motieven van de mening van de medewerkers te komen. Na de introductie werden alle aspecten van imago uit het onderzoek door de onderzoeker toegelicht, zodat de medewerkers begrepen wat er binnen de focusgroepen verstaan werd onder de termen imago, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en innovatie en vernieuwing. Na afloop van het onderzoek werd aan alle deelnemers aan de focusgroepen de mogelijkheid geboden om een nieuw onderwerp aan te dragen of een afsluitende opmerking te maken over het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. De focusgroepen werden allemaal opgenomen met behulp van een voicerecorder.

5.2 Resultaat van de focusgroepen

5.2.1 Het imago bij interne stakeholders – Algemeen

De BDU wordt door bijna alle medewerkers omschreven als een betrouwbare organisatie. Opvallend is, dat dit het eerste is dat de medewerkers noemen, wanneer hen gevraagd wordt hoe zij de organisatie zien. Zij leggen dit verder uit, door te zeggen dat ‘je bij de BDU goed zit’. Er wordt door de medewerkers aangegeven dat er op een goede manier met hen en met klanten wordt omgegaan. Verder omschrijven ze de BDU als een sociale organisatie, waar aandacht besteed wordt aan de mensen die er werken en de mensen die er over de vloer komen. De medewerkers geven bij het betrouwbare en gedegen karakter van de organisatie aan, dat ze de organisatie zeker niet oubollig vinden. Dit idee zou volgens de medewerkers wel kunnen bestaan, gezien het betrouwbare karakter, maar dit is allerm minst het geval volgens hen.

Het onderscheid tussen de Holding en de werkmaatschappijen vinden de meeste medewerkers moeilijk te maken. In de praktijk blijkt het vooral moeilijk te zijn, omdat sommige medewerkers qua functie binnen de Holding werken, maar dat hun werkplek is gelegen in één van de werkmaatschappijen. De medewerkers geven aan, dat ze het zelf moeilijk vinden om het onderscheid te maken tussen Holding en werkmaatschappijen, maar dat ze het idee hebben dat medewerkers van de werkmaatschappijen het onderscheid juist wél duidelijk voelen: ‘Vanuit mijn oogpunt niet. Vanuit mijzelf niet. Maar ik denk dat de andere bedrijven, de uitgeverij en het grafisch bedrijf wel een bepaald beeld van de Holding hebben. Terwijl ik dat andersom dus niet heb.’ De medewerkers zeggen dat ze in hun dagelijkse werkzaamheden af en toe meer het idee hebben dat ze bij één van de werkmaatschappijen werken; dat ze in dienst staan van de werkmaatschappijen. Eén van de medewerkers benoemt dit, door te zeggen dat de Holding faciliterend zou moeten werken voor de werkmaatschappijen. Ook bestaat het idee dat de medewerkers van de werkmaatschappijen de Holding geen zinvol orgaan van de BDU vinden: ‘Wat ik wel hoor, zo vanuit de werkmaatschappijen, dat er naar de Holding gekeken wordt, ze noemen het wel eens een moloch dat in stand wordt gehouden door de werkmaatschappijen.’ Verder hebben de medewerkers het idee dat hun collega’s die binnen de werkmaatschappijen werken, de Holding af en toe zien als een ‘ivoren toren’, die zichzelf in stand houdt door afstand te nemen van de werkmaatschappijen. Eén van de medewerkers geeft ook aan, dat die afstand ook fysiek gevoeld wordt, doordat de Holding een apart gebouw is, dat anders is vormgegeven dan de gebouwen van de werkmaatschappijen. Een andere medewerker benoemt dit anders, door te stellen dat de Holding als het ware het ‘leidend voorwerp’ van de BDU is. Dit heeft volgens hem te maken met het feit dat er binnen de Holding weinig initiatieven genomen kunnen worden. Dit vinden de medewerkers jammer: het nemen van initiatieven zou volgens hen wel moeten kunnen.

De cultuur en werksfeer binnen de Holding worden door de medewerkers als zeer goed omschreven. Er heerst volgens hen een familiale cultuur, waar medewerkers zich graag aan verbinden en waar zij zich thuis voelen. Er heerst een informele sfeer, wat de medewerkers prettig vinden. Er wordt wel aangegeven, dat deze verbondenheid en het familiale karakter alleen bij de BDU in Barneveld gevoeld wordt: medewerkers geven aan dat collega’s op buitenkantoren zich minder betrokken voelen bij de organisatie.

Collega’s gaan volgens de medewerkers op een prettige manier met elkaar om: er zijn veel ongeschreven normen en waarden die hier voor zorgen. Dit heeft volgens hen twee tegengestelde effecten: of medewerkers gaan heel snel weer weg bij de Holding, of ze blijven er juist jarenlang werken. Als kanttekening wordt hier door de medewerkers bij vermeld, dat hoewel de sfeer binnen de afdelingen heel goed is, de afdelingen van de Holding functioneren als kleine zelfstandige

'eilandjes'. Er is weinig contact tussen de verschillende afdelingen. 'De communicatie is gewoon heel slecht, vind ik.' De medewerkers leggen dit uit, door te stellen dat er ook weinig raakvlakken zijn tussen de afdelingen, maar dat de vraag wel opkomt of er misschien overlappende werkzaamheden zijn en dat taken dubbel gedaan worden. 'Wij weten zwart-wit niet wat zij doen. Ja, dat denk je, maar je weet het niet.' Er is volgens verschillende medewerkers meer overleg nodig binnen de Holding. De medewerkers dragen hier zelf ook een oplossing voor aan: het Intranet zou beter gebruikt kunnen worden. Er staat nu vooral oud nieuws op. Ook heeft een medewerker het idee dat er alleen positief nieuws op het Intranet te vinden is, dat het een gekleurd beeld is. Het gebrek aan contact tussen verschillende afdelingen blijkt volgens de medewerkers ook uit het feit dat de deuren van verschillende ruimtes steeds dicht zijn, waardoor mensen ook minder makkelijk bij elkaar naar binnen lopen.

De goede sfeer en het 'vriendelijke cultuurtje' binnen de afdelingen heeft volgens één van de medewerkers wel een belangrijk nadeel: leidinggevenden durven, mede gezien een historie van langdurige samenwerking, niet duidelijk te zijn tegen hun ondergeschikten. 'We zijn met elkaar wel eens bang om een collega ergens op aan te spreken.' Dit heeft er ook mee te maken dat veel leidinggevenden opgeklommen zijn van ondergeschikte naar een leidinggevende functie. De medewerkers geven aan dat, ze het erg goed vinden dat dit mogelijk is, maar dat dit wel tot gevolg heeft dat het voor de leidinggevenden moeilijk is om hun macht te laten gelden. Bij problemen worden medewerkers daar niet direct op aangesproken, dit gaat heel moeizaam. Wel is er in dergelijke gevallen een groot informeel circuit: 'Het gónst dan.' en 'Er wordt meer óver mensen gepraat dan mét hen'. Eén van de medewerkers betitelt dergelijke langdurige samenwerkingen op afdelingen als 'gezapig'. Dit komt, onder andere, door het feit dat sommige mensen al geruime tijd bij de Holding werken. Dit heeft tot gevolg dat ze erg vasthouden aan het vertrouwde. 'Soms tegen het ongezonde aan', volgens één van de medewerkers. Een andere medewerker reageert hierop door aan te geven, dat het voor de oudere medewerkers juist prettig is om op een dergelijke manier ingebed te zijn in de organisatie. Het biedt zekerheid en veiligheid, volgens deze medewerker.

Opvallend veel medewerkers geven in de focusgroepen aan, dat zij de laatste jaren een verzakelijking opmerken binnen de Holding. Hiermee wordt bedoeld op het feit dat problemen op een meer zakelijke manier aangepakt worden, in tegenstelling tot de sociale benadering van een aantal jaren geleden. De medewerkers vinden dit een positieve ontwikkeling: ze zien dit als een vorm van aanpakken, die noodzakelijk is in de huidige maatschappij.

5.2.2 Het imago bij interne stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever en het imago bij interne stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Over het algemeen zijn de medewerkers van mening dat de BDU een goede werkgever is. Ze vinden het prettig dat er vanuit de BDU gewerkt wordt om een goede werksfeer te creëren. Deze sfeer vinden alle medewerkers erg belangrijk. Ze hebben het idee dat ze zichzelf kunnen zijn binnen de organisatie en dat vinden ze prettig. Er wordt ook aangegeven dat de beloning, de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, niet alleen belangrijk zijn. De medewerkers denken dat de BDU in de middenmoot zit wat betreft de arbeidsvoorwaarden in deze sector. 'Als ik nog een paar keer per jaar op vakantie kan en ik weet op mijn verjaardag niet wat ik vragen moet, nou, dan zit het wel goed.' Eén van de medewerkers omschrijft het als een 'mix': 'Het is de mix. Ja, met plezier naar je werk gaan, dat doe ik ook. (..) Die balans is er wel.' De medewerkers geven aan dat er goed onderling contact is. Eén van de medewerkers benoemt dat dit onder andere komt door de goede activiteiten van de personeelsvereniging. Wel wordt door sommige medewerkers de vraag opgeworpen of

nieuwere medewerkers die sfeer ook zo ervaren. Ze zijn bang dat deze nieuwelingen misschien niet kunnen doordringen in de 'kern' van oudgedienden. Verder zijn de medewerkers het erover eens dat er bij de buitenkantoren niet een dergelijke sfeer te vinden is. Dit vinden zij ook niet vreemd: 'Barneveld' zegt de collega's in de Randstad niet zo veel. Deze mensen werken meer voor bepaalde titels die de BDU uitgereikt, die voelen zich minder verbonden met de organisatie zelf. 'Die hebben totaal geen feeling met het moederbedrijf.'. De meningen zijn verdeeld over dit verschijnsel: sommige medewerkers vinden het begrijpelijk: 'Het is wel inherent aan buitenkantoren.'. Andere medewerkers zijn van mening dat er geïnvesteerd moet worden om meer onderling contact te creëren, ook buiten het werk om.

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over het werk dat ze uitvoeren. Het biedt hen voldoende uitdaging en er is, binnen de eigen afdeling, ruimte voor eigen inbreng en ideeën. De kanttekening, die hierbij gemaakt wordt door een aantal medewerkers, is dat er niet altijd iets gedaan wordt met de eigen inbreng. Ook de eerder aangehaalde verzakelijking, die de medewerkers opmerken binnen de BDU, komt hier weer aan bod. Ze merken op dat het behalen van resultaat voorop staat en dat er minder aandacht is voor het onderhouden van de plezierige sfeer. Maar dit vinden de medewerkers juist een positief punt. Het management is in de ogen van de medewerkers niet doorgeslagen in deze zakelijkheid: 'Maar als er dan zakelijk iets is dat negatief is, naar mijn idee (...) dan denk ik dat het wel goed opgepakt wordt. Wel zakelijk, maar niet te hard. Niet over lijken, geen Amerikaanse stijl.'. Eén van de medewerkers geeft aan dat ze het prettig vindt dat er bij de Holding ook aandacht besteed wordt aan de thuissituatie van medewerkers.

Met betrekking tot diversiteit geven de medewerkers aan dat ze hier geen beleid in zien. Over de wenselijkheid van een dergelijk beleid zijn de meningen verdeeld: een gedeelte van de medewerkers vindt dat mensen puur moeten worden aangenomen op basis van hun competenties. Een ander gedeelte van de medewerkers vindt het van belang, dat de werknemers van de organisatie een afspiegeling van de samenleving vormen, dus dat er wel een beleid hiervoor moet zijn. Alle medewerkers merken op dat collega's met een beperking beschermd worden door de organisatie. Eén van de medewerkers denkt dat dit komt vanuit de traditie, dat dit komt doordat één van de oprichters van de BDU dit heel belangrijk vond. Over de diversiteit tussen mannen en vrouwen wordt opgemerkt dat die verhouding op het moment erg scheef ligt. De medewerkers denken dat dit niet bewust is, maar 'De grafische wereld is nou eenmaal een mannenwereld.'. De vrouwelijke medewerkers geven aan, dat er voor hen genoeg mogelijkheden zijn, dat ze zich niet achtergesteld voelen. Zij geven aan dat er gewoon minder vrouwen bij een dergelijke organisatie solliciteren. Ook wordt vermeld dat de medewerkers het prettig vinden dat er in de laatste jaren meer mogelijkheden zijn gekomen voor parttime-banen.

Met betrekking tot de aandacht voor de gezondheid van de medewerkers, zijn de medewerkers het erover eens dat het ziekteverzuimbeleid binnen de BDU goed vormgegeven is. Er is oprecht aandacht voor de zieke en voor de achterliggende redenen van verzuim. De medewerkers ervaren dit als prettig. Ze zijn van mening dat een zieke medewerker niet in de steek gelaten wordt. Ook bij dit onderwerp wordt de verzakelijking van de BDU aangehaald. 'Vroeger kon je bellen: joh, ik kom niet. (...) Nu wordt er echt wel vinger aan de pols gehouden. (...) Vroeger had je weleens een maandagochtendziekte, als je dan een zwaar weekend had gehad, maar dat komt nu niet meer voor.' Medewerkers geven aan dat dit tegenwoordig niet meer denkbaar is en dit vinden zij een goede zaak.

Op de werkplek zelf is volgens de medewerkers ook aandacht voor hun gezondheid. Ze geven aan dat bij elke nieuwe medewerker de werkplek op de juiste manier wordt ingericht. Volgens één

van de medewerkers gebeurt dit soms 'Tot het overdrevene aan toe'. Een andere medewerker vergelijkt dit met hoe het er in andere organisaties aan toe gaat. Hij geeft aan dat het een luxe, 'een hemel op aarde' is, hoe dit bij de Holding geregeld is.

Met betrekking tot zorg voor het milieu zijn de medewerkers het erover eens, dat vooral bij het Grafisch Bedrijf veel aandacht is voor het milieu. Binnen de Holding is er minder noodzaak tot milieubewust handelen, volgens de medewerkers. Wat de medewerkers wel opmerken binnen de Holding, is dat er geprobeerd wordt om zoveel mogelijk digitaal te communiceren. Hierbij noemen de deelnemers voorbeelden van mailings, mededelingen en nieuwsbrieven die digitaal verstuurd worden. In hun dagelijkse werkzaamheden merken alle medewerkers weinig van richtlijnen of beleid, gericht op milieubesparing. Ze geven aan dat er bijvoorbeeld geen regels zijn met betrekking tot het uitschakelen van apparatuur. Volgens de medewerkers worden sommige apparaten in het Grafisch Bedrijf automatisch na een bepaalde tijd uitgeschakeld, maar blijven computers en printers in de Holding soms de hele week aan staan. Er wordt genoemd dat dit wel eens aandacht heeft gekregen, maar dat hier nu geen sprake meer van is: 'Dan heeft het een week de aandacht, misschien... Wil je dat gedrag krachtadiger maken, dan moet je mensen er meer op aanspreken.'. Wel geven de medewerkers aan, dat binnen de Holding afval van elkaar gescheiden wordt. Bij dergelijke zaken die wél gebeuren worden door sommige medewerkers vraagtekens gesteld bij de motieven: worden ze gedaan vanuit het oogpunt van milieubesparing, geldbesparing of spelen er wettelijke verplichtingen? Aan de ene kant missen de medewerkers een beleid op het gebied van milieubesparing, zeker gezien het feit dat er in hun ogen een aantal praktische, makkelijk in te voeren mogelijkheden is: oud papier kan hergebruikt worden als kladpapier, kleurenprinters kunnen in sommige gevallen vervangen worden door zwart-witprinters (of instellingen moeten aangepast worden zodat niet alles in kleur wordt geprint), lichten moeten consequenter uitgeschakeld worden, de digitalisering van informatie kan worden uitgebreid, hybride leaseauto's kunnen worden ingevoerd. Aan de andere kant zijn er ook medewerkers, die helemaal geen mogelijkheden zien voor verbeteringen binnen de Holding. Deze medewerkers geven aan dat het heel moeilijk is om zaken door te voeren: 'Het is allemaal puur gedrag en dat verander je niet zomaar.'. Over het algemeen vinden de medewerkers het belangrijk, dat een organisatie 'een steentje bijdraagt' aan milieubesparing. Sommigen vinden het echter prima hoe het op dit moment gaat. Deze medewerkers vinden het begrijpelijk, dat er door de hectiek van alledag geen aandacht kan worden besteed aan milieubesparing. Anderen zien bovengenoemde mogelijkheden. Eén van de medewerkers benoemt het huidige gedrag van de BDU op dit gebied als falen: 'Dan hebben we daar toch een beetje in gefaald, denk ik, met z'n allen.'. Een andere medewerker denkt dat de BDU wellicht een te softe organisatie is om een beleid op te leggen. Medewerkers hebben het idee dat MVO niet leeft binnen de organisatie. Het zou meer uitgedragen moeten worden, ook richting de klanten en relaties. Er wordt binnen de BDU gewerkt met groene stroom, volgens de medewerkers. Aan de ene kant is dit een vereiste voor de brancheorganisatie, maar aan de andere kant vindt men dit binnen de organisatie ook erg belangrijk.

5.2.3 Het imago bij interne stakeholders – Innovatie en vernieuwing

De medewerkers geven aan dat veranderingen binnen de organisatie moeilijk tot stand komen. Er gaat volgens de medewerkers veel tijd zitten in het creëren van draagvlak voor veranderingen. Volgens één van de medewerkers verlopen veranderingen meestal moeizaam, omdat sommige medewerkers niet kunnen anticiperen op nieuwe situaties: er wordt soms argwanend gereageerd op

nieuwe situaties. Een andere medewerker benoemt, dat er onder sommige medewerkers een angst voor het onbekende heerst, die er toe leidt dat veranderingen moeizaam verlopen.

De BDU is volgens de medewerkers wel actief op het gebied van innovatie. Hierbij wordt door sommigen een contradictie opgemerkt bij de werkmaatschappijen: internationaal loopt de BDU voorop met bepaalde ontwikkelingen, daar wordt veel aandacht aan besteed. Maar intern is er argwaan. In de Holding daarentegen, wordt volgens sommige medewerkers ‘achter de feiten aangelopen.’. Een reden hiervoor kunnen de medewerkers niet bedenken, maar een mogelijkheid is volgens hen dat de medewerkers wellicht niet flexibel genoeg zijn.

De medewerkers denken dat het beleid vooral gestoeld is op eigen ideeën van de directie. Volgens de medewerkers wordt er geen marktonderzoek gedaan. ‘Het wordt meer vanuit de BDU opgelegd aan de markt. (...) Of wij weten of de lezer het ook wil...?!’ Ook interne innovatie komt volgens de medewerkers vanuit de directie en niet vanuit de mensen op de werkvloer: ‘De innovaties die doorgevoerd worden, die komen allemaal vanuit het hogere management.’. Hierbij wordt aangegeven dat er enerzijds ook weinig ideeën komen vanaf de werkvloer, omdat mensen daar vooral bezig zijn hun eigen taken uit te voeren en er dus geen tijd is voor het uitwerken van ideeën. Anderzijds wordt aangegeven, dat de directie met de ideeën die wél afkomstig zijn van medewerkers op de werkvloer, niets doet. De medewerkers vragen zich ook af of directe leidinggevenden dergelijke ideeën wel doorspelen naar de directie. Er vindt volgens de medewerkers in elk geval geen terugkoppeling plaats naar de medewerkers. Hierover gesproken, zijn bijna alle werknemers het er over eens dat de communicatie binnen de Holding verbeterd kan worden. De medewerkers zijn allen zeer tevreden over de communicatie binnen hun eigen afdeling, maar zij zien dat er gebrekkige communicatie is binnen de gehele Holding. Een voorbeeld van gebrekkige communicatie is volgens één van de medewerkers de gesprekkencyclus die elk jaar met elke medewerker gehouden moet worden. Deze cyclus, waarin medewerker en leidinggevende met elkaar van gedachten kunnen wisselen over hun eigen functioneren en de plannen van de Holding voor het komende jaar, komt volgens de medewerkers niet van de grond, ook al wordt er al een geruim aantal jaren geprobeerd dit in te voeren. De medewerkers vinden dit jammer.

Wanneer de afdeling Marketing ter sprake komt, wordt aangegeven dat dit een heel kleine afdeling is, waar nog veel meer mogelijkheden inzitten. De afdeling richt zich op het moment alleen op het zorgen voor naamsbekendheid van de BDU en om klanten te werven, terwijl enkele medewerkers denken, dat deze afdeling moet investeren in het doen van marktonderzoek. Ook zou de afdeling Marketing zich, volgens de medewerkers, moeten richten op het presenteren van de BDU als innovatieve organisatie. De organisatie is in de ogen van de medewerkers redelijk innovatief, maar zij denken dat buitenstaanders dit niet zien. Daar zou de marketing zich volgens hen op moeten richten.

Met betrekking tot mogelijkheden voor eigen input in de werkzaamheden zijn de meningen verdeeld. Een gedeelte van de medewerkers vindt, dat er binnen de Holding veel top-down besloten wordt. Dit komt volgens hen deels omdat het de medewerkers aan lef ontbreekt. Een oplossing hiervoor zou volgens een medewerker zijn om een ideeënbus in het leven te roepen. Ook komt dit volgens bepaalde medewerkers doordat de directie denkt ‘de wijsheid in pacht te hebben’. ‘Wat feedback met de werkvloer zou ook wel goed zijn.’.

Een ander gedeelte van de medewerkers denkt, dat de directie best open staat voor ideeën van medewerkers. Een medewerker geeft aan dat het een wisselwerking is, waarbij een medewerker zelf ook verantwoordelijk is voor het aankomen van de boodschap ‘Ik heb het gevoel dat, vanuit het principe van ‘halen en brengen’, dat kan veel strakker in de organisatie ingevoerd worden. Niet het

gevoel van 'ik weet het niet', nee: 'wat heb jij gedaan om het te weten te komen?' (...) Dat is altijd een wisselwerking.' Het is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, maar deze zou gemakkelijk kunnen worden door bijvoorbeeld een ideeënbus, door enquêtes, door het Intranet of door groeps gesprekken. Een andere medewerker benoemt dat het van belang is bij het opperen van ideeën, om in het achterhoofd te houden dat de directie uiteindelijk de beslissingen neemt. Maar hij ondervindt geen drempel om ideeën bij de directie aan te kaarten.

Volgens de medewerkers heerst er onder het personeel van de Holding een hoge taakopvatting: iedereen zou verantwoordelijk *moeten zijn* voor zijn eigen werkzaamheden, maar iedereen *is* dat ook daadwerkelijk, volgens de medewerkers. Er wordt gezorgd dat het werk afkomt. De medewerkers spelen goed op elkaar in, wat leidt tot een prettige werkomgeving. Met betrekking tot grote veranderingen wordt wel aangekaart: 'De BDU is daar niet zo heel flitsend in.'. Hiermee wordt aangegeven dat niet alle veranderingen zomaar kunnen worden doorgevoerd. Volgens de medewerkers verlopen veranderingen vaak geruisloos en langzaam. Er wordt gedacht dat de medewerkers niet zouden kunnen omgaan met grote veranderingen. Als voorbeeld wordt genoemd dat een nieuwe directeur in de toekomst voor grote opschudding zou kunnen zorgen: 'Wat zal dát wel niet teweeg brengen hier?'.

Bij het bespreken van de eigen inbreng van het personeel, komt ook de toegankelijkheid van directe leidinggevenden en van de directie ter sprake. Door de medewerkers wordt verschillend gedacht over de plaats waar medewerkers met kritiek of opmerkingen heen kunnen. Het verschilt per afdeling of alleen de directe leidinggevende benaderd wordt, of dat de medewerkers naar directieleden toestappen. Daarbij zit er volgens medewerkers ook verschil tussen directieleden: de ene is wat dat betreft toegankelijker dan de andere. Bij het toestappen naar een leidinggevende is volgens de medewerkers geen drempel wanneer er al lang samengewerkt wordt met elkaar. De vraag die bij alle medewerkers wel opkomt, is of directe leidinggevenden en directieleden iets doen met kritiek vanaf de werkvloer. Er vindt volgens de medewerkers geen terugkoppeling plaats. Maar, zo stelt een van de medewerkers, 'Het is ook de toon die het liedje maakt': hij is van mening dat alleen kritiek spuien weinig constructief is, er moeten dan ook nieuwe ideeën aangedragen worden.

Over het algemeen zijn de medewerkers heel tevreden met de mogelijkheden die de BDU hen biedt met betrekking tot bijscholing en ontwikkeling. Er is volgens de medewerkers veel ruimte voor zelfontplooiing en dit wordt ook vanuit de BDU gestimuleerd. Eén van de medewerkers geeft aan, dat het prettig is dat er ruimte is voor opleidingen, ondanks dat dit ten koste kan gaan van de uitvoering van de huidige werkzaamheden. Er wordt overlegd door de leidinggevende en de werknemer over de haalbaarheid van de opleiding en dit vindt de werknemer heel prettig. In de huidige economische tijd hebben de medewerkers het idee dat er minder ruimte is om bijvoorbeeld cursussen te volgen, maar wanneer een opleiding noodzakelijk is voor het uitvoeren van de functie, is de mogelijkheid er wel.

Met betrekking tot doorgroeimogelijkheden wordt door de medewerkers aangegeven dat wanneer er functies vrijkomen, er allereerst gekeken wordt naar de mogelijkheden van de huidige medewerkers. Zoals één van de medewerkers het omschrijft: 'Er is hier wel een cultuur waarbij eerst gekeken wordt naar mogelijkheden en talent binnen de eigen organisatie. Als je binnen de BDU kijkt, middenkader, directie, dan is het bijna, ik denk 80% eigen kweek. Daar gaat heel veel aandacht naar uit.'. Een kanttekening die hierbij gemaakt wordt, is dat een bestaande medewerker wel een lichte voorkeur geniet, maar dat deze zeker geen voorkeursbehandeling krijgt. De medewerkers denken dat doorgroeiende medewerkers zichzelf juist extra moet bewijzen. Over doorgroeimogelijkheden binnen de Holding zijn de medewerkers niet erg tevreden, maar volgens hen zijn er ook weinig

mogelijkheden, omdat de verschillende gespecialiseerde afdelingen weinig raakvlakken hebben. Doorgroeien binnen de eigen afdeling is in principe wel mogelijk, maar in de praktijk lukt het uiteraard niet om iedereen te laten doorgroeien.

5.2.4 Afsluitende opmerkingen

De medewerkers zijn van oordeel dat de organisatie door klanten en relaties wordt gezien als een betrouwbaar bedrijf, dat haar afspraken nakomt. De sociale kant van het bedrijf wordt volgens de medewerkers ook door de externen waargenomen. Wel komt de wens naar voren dat de organisatie zich steviger dient te positioneren. De ‘Veluwse bescheidenheid’ heeft weliswaar geleid tot het groot worden van de BDU, maar de aandacht dient toch primair uit te gaan naar het maken van winst. De klant wordt beschouwd als koning, maar de medewerkers zijn van mening dat er af en toe zakelijker opgetreden mag worden richting klanten en relaties.

Ook benoemen medewerkers, dat het onderscheid tussen Holding en werkmaatschappijen moeilijk te maken is. Hierbij geven ze aan dat dit onderscheid ook niet gewenst is in hun ogen, dat mensen vanuit een gezamenlijke BDU zouden moeten werken. De medewerkers hebben vooral het idee dat hun collega’s van de werkmaatschappijen de Holding als een losstaande entiteit zien, terwijl zij zelf van mening zijn dat de afdelingen van de Holding een duidelijk toegevoegde waarde hebben voor de werkmaatschappijen. Ook vinden de medewerkers van de Holding het jammer dat de medewerkers van de werkmaatschappijen nooit waardering voor hen uitspreken. Eén van de medewerkers geeft aan, dat er veel gezeurd wordt als er iets niet in orde is, maar dat er nooit een schouderklopje wordt gegeven als alles loopt zoals het moet lopen.

Over de sfeer binnen de Holding geven de medewerkers aan zich thuis te voelen binnen de organisatie en zij geven aan dat er een heel persoonlijke benadering is. Dit lijkt volgens de medewerkers spontaan te gaan en het heeft ook zijn weerslag op klanten en relaties. Deze lijken de sfeer op te merken en de BDU daardoor op een prettige manier te benaderen.

5.3 Conclusie van de tweede onderzoeksfase

Naar aanleiding van de focusgroepen, die gehouden zijn met verschillende medewerkers van de Koninklijke BDU Holding BV, kan een aanvulling gegeven worden op het antwoord op onderzoeksvraag 1c:

1. c. Wat is het **imago bij interne stakeholders** van de Koninklijke BDU Holding BV?

Er kan allereerst geconcludeerd worden, dat de medewerkers over de meeste onderwerpen hetzelfde denken. Niet alleen waren de medewerkers het tijdens de focusgroepen veelal met elkaar eens, daarnaast werden in de verschillende groepen vergelijkbare antwoorden gegeven.

Bij de bespreking van het algemene imago, werd de organisatie door veel medewerkers omschreven als een betrouwbare en sociale organisatie, in de zin dat de medewerkers van de organisatie op aan kunnen en dat zij ‘goed zitten’ binnen de Holding. Er gaat veel aandacht uit naar het welzijn van de medewerkers en dit ervaren zij als prettig. Over de sfeer op de werkvloer zijn de medewerkers erg te spreken. Ze vinden allen dat de mensen binnen de Holding op een prettige manier met elkaar omgaan en dat mensen zich houden aan een aantal ongeschreven omgangsnormen. Wel wordt er door een aantal medewerkers gewezen op de keerzijde van de prettige werksfeer: medewerkers durven elkaar niet aan te spreken op fouten. Dit geldt vooral voor de leidinggevenden. De medewerkers geven aan dat, mede hierdoor, er onderling veel geroddeld wordt. Verder is een groot aantal medewerkers van mening, dat er te weinig contact is tussen de verschillende afdelingen. Aan de ene kant vinden zij dit begrijpelijk, omdat de werkzaamheden niet

veel raakvlakken hebben, maar aan de andere kant missen de medewerkers af en toe het overleg tussen de afdeling. De vraag of er geen overlappende taken worden uitgevoerd komt bij de medewerkers op. Ze zien veel mogelijkheden om de onderlinge communicatie te verbeteren. Veel medewerkers zien de laatste jaren een trend van verzakelijking binnen de Holding. Er wordt op sommige punten besloten vanuit het oogpunt van winst in plaats van uit sociaal oogpunt. De medewerkers vinden dit een goede ontwikkeling: de verzakelijking binnen de organisatie was nodig en het is gezond voor een organisatie, vinden zij.

Alle medewerkers vinden de Holding een goede werkgever: de beloning en andere arbeidsvoorwaarden zijn goed, volgens sommige medewerkers vergelijkbaar met andere organisatie in dezelfde branche. Veel medewerkers geven aan dit niet het belangrijkste te vinden: de sfeer bij de Holding is erg goed en dit is wat de medewerkers wél het belangrijkste vinden. Overigens denken de medewerkers dat hun collega's op buitenkantoren zich minder met de organisatie verbonden voelen en dat 'Barneveld' deze collega's weinig zegt. Er zit volgens de medewerkers voldoende uitdaging in hun werk. Ze zijn redelijk tevreden over de eigen input die ze aan hun werkzaamheden kunnen geven, maar wanneer de medewerkers iets structureels hebben aan te merken op hun werkzaamheden, hebben zij het idee dat hun leidinggevende en/of de directie hier weinig mee doet. Zij merken in ieder geval geen terugkoppeling. De medewerkers zijn erg tevreden over de toegankelijkheid van leidinggevend en de directie: ook wat dat betreft heerst er een open sfeer. Met betrekking tot diversiteit ervaren de medewerkers geen vastgesteld beleid. Over de wenselijkheid van een dergelijk beleid zijn de meningen verdeeld. Wel denken de meeste medewerkers dat er voldoende aandacht is voor mensen met een beperking binnen de organisatie. Met betrekking tot een andere pijler van diversiteit, de verhouding tussen mannen en vrouwen, wordt aangegeven dat er in deze branche weinig vrouwen solliciteren, maar dat vrouwen dezelfde kansen krijgen. Ditzelfde geldt volgens de medewerkers ook voor de verhouding tussen allochtonen en autochtonen. De BDU let volgens de medewerkers goed op de gezondheid van haar medewerkers: er is persoonlijke aandacht bij ziekteverzuim en ook de werkplekken worden verantwoord ingericht. Binnen de Holding wordt volgens de medewerkers in redelijke mate aandacht besteed aan het milieu. Een paar medewerkers vindt het voldoende zoals het nu gaat, maar een groot aantal medewerkers vindt dat er niet voldoende wordt gedaan aan milieubesparing. Er wordt door hen een aantal praktische aanbevelingen gedaan, waarvan zij vindt dat de BDU deze moet doorvoeren.

Over het algemeen vinden de medewerkers hun werkgever een vrij innovatieve en vernieuwende organisatie. Er wordt door de medewerkers wel een contradictie omschreven: met betrekking tot internationale ontwikkelingen in de branche is de BDU volgens hen innovatief en vooruitstrevend. Daarentegen wordt aangegeven dat de medewerkers zelf moeilijk om kunnen gaan met veranderingen en dat deze vaak langzaam verlopen. Dit is zeker binnen de Holding het geval: de medewerkers zijn, naar eigen zeggen, niet flexibel genoeg. Het beleid van de BDU wordt volgens de medewerkers met name door de directie bepaald. Hierbij wordt gedaan wat zij zelf goed acht, er wordt volgens de medewerkers geen onderzoek gedaan naar de wensen, die de markt en klanten hebben. Dit zou volgens de medewerkers anders moeten. Zij hebben het idee dat de directie niet altijd gehoor geeft aan de input van het personeel. Er wordt weinig teruggekoppeld. Een aantal medewerkers vindt dit een fout van de directie, een ander gedeelte vindt dat de medewerkers voor een groot deel zelf verantwoordelijk zijn voor de terugkoppeling. Over de ontwikkelingsmogelijkheden die de medewerkers hebben binnen de Holding, zijn zij gematigd positief: de mogelijkheden voor bijscholingen en opleidingen die de BDU hen biedt, vinden zij goed.

De medewerkers ervaren het ook als positief dat de BDU hen stimuleert om zichzelf te ontwikkelen. Maar de doorgroeimogelijkheden benoemen de medewerkers als minder positief. Er wordt aangegeven dat er wel een lichte voorkeur is voor 'eigen mensen', voor doorgroeiende medewerkers, maar dat de mogelijkheden hiertoe beperkt zijn, omdat de werkzaamheden binnen de Holding niet overlappen. Er kan alleen binnen de eigen afdeling doorgegroeid worden.

Ter afsluiting geven de medewerkers aan dat ze de BDU een prettige organisatie vinden om bij te werken. De sfeer is goed en ze hebben het idee dat dit zijn weerslag heeft op klanten en relaties, waar op een prettige manier mee wordt omgegaan. De medewerkers hebben, naar eigen zeggen, een positief beeld van de Holding, maar ze zijn van mening dat de BDU zich naar buiten toe beter kan positioneren. De organisatie heeft volgens enkele medewerkers last van een 'Veluwe bescheidenheid', wat volgens hen niet nodig is. Ook wordt genoemd dat zij, als medewerkers van de Holding het onderscheid tussen Holding en werkmaatschappijen niet voelen, maar dat zij denken dat de medewerkers van de werkmaatschappijen wel een duidelijk onderscheid voelen.

6. DERDE ONDERZOEKSFASE: INTERVIEWS MET EXTERNE STAKEHOLDERS

Na de input van medewerkers van de Koninklijke BDU Holding BV, ter beantwoording van de tweede onderzoeksvraag, is door middel van interviews met externen van de Holding onderzocht wat het imago bij externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV is. Niet alle aspecten van het imago zijn in deze interviews besproken: omdat de geïnterviewden als externen geen beeld hebben van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, is dit aspect niet met hen besproken.

6.1 Werkwijze van de interviews

Na overleg met een lid van de directie van de Koninklijke BDU Holding BV, is een aantal belangrijke externe stakeholders van de Holding gekozen. Deze stakeholders, ten eerste een directeur van een organisatie in dezelfde productielijn als de BDU, ten tweede een medewerker van de gemeente Barneveld en ten derde een accountmanager van een leverancier van een softwareprogramma waar de BDU mee werkt, zijn door de onderzoeker benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Vervolgens is met hen een afspraak gemaakt op een locatie binnen hun eigen organisatie. Op deze locatie waren de geïnterviewden op hun gemak en konden zij openlijk vertellen over hun visie op de organisatie.

Aan het begin van de interviews werd allereerst door de onderzoeker verteld wat het doel was van het interview en hoe dit past binnen het onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. Hierna werd een uitleg gegeven van het begrip imago. Tijdens de interviews werden, aan de hand van een checklist, dezelfde onderwerpen besproken als met de interne stakeholders van de Holding. Allereerst werd een introductie gegeven op de begrippen MVO en innovatie en vernieuwing. Tijdens de interviews met externe stakeholders werd hen allereerst gevraagd naar hun relatie met de BDU en naar de aard van hun samenwerking. Ook vertelden zij hoe en hoe vaak het contact tussen de organisatie van de geïnterviewde en de BDU verloopt.

6.2 Resultaat van de interviews

6.2.1 Het imago bij externe stakeholders – Algemeen

De externe stakeholders omschrijven de organisatie als een familiebedrijf en als een menselijke organisatie. Er heerst volgens de geïnterviewden een zakelijke instelling onder de medewerkers, maar dit gaat niet ten koste van de manier waarop er met klanten en personeel wordt omgegaan. 'De BDU heeft een ongelooflijk knappe prestatie geleverd, tot op de dag van vandaag, om een evenwicht te handhaven tussen een mensenbedrijf willen zijn (...) en toonaangevend in de maatschappij.' Ook vinden de externen, dat de organisatie het goed doet in een moeilijke branche. De directeur van het bedrijf in dezelfde productielijn geeft aan, dat de BDU onlangs heeft gekozen om niet meer exclusief met zijn organisatie te werken, maar om te spreiden. Hierbij heeft de BDU ook aandacht besteed aan de gevolgen voor de organisatie van de directeur: 'Dat zijn meer dan prijzenswaardige zaken.' De externen noemen de BDU een gedegen en betrouwbare organisatie. De softwareleverancier geeft hierover aan: 'Bij de BDU heb ik veel meer het gevoel: joh, we zijn allebei een solide onderneming, er staan goede bestuurders aan het roer, (...) Dus als er een probleem is: niet gelijk paniek. We gaan gewoon om tafel en we bespreken het.' Wel geeft hij aan dat hij het geen moderne organisatie vindt: 'Het is niet dat ik daar binnen kom en denk 'dit is nou een moderne en glossy onderneming, maar wel heel gedegen.'

Alle externen geven aan, dat de samenwerking tussen hun organisatie en de BDU heel goed verloopt. Het contact verloopt vrij informeel en de externen kunnen dit waarderen. De directeur geeft aan: 'Persoonlijk ben ik er trots op dat we 30 jaar, bijna op onze sloffen lijkt het wel (...) blijven samenwerken. Dat heeft dan te maken in de manier waarop.' De softwareleverancier zegt hierover: 'Er is gewoon een hele goede klik tussen de organisaties.'

De medewerker van de gemeente Barneveld geeft aan, dat de gemeente er erg trots op is dat de BDU in Barneveld is gehuisvest. 'Het geeft daarmee ook het imago van de gemeente Barneveld een push in de goede richting.' Hij geeft aan dat de gemeente om deze reden ook graag meewerkt aan eventuele uitbreidingen: 'Want we zouden het natuurlijk afschuwelijk vinden als de BDU Barneveld zou verlaten.'

De softwareleverancier heeft bewondering voor de passie waarmee het personeel binnen de organisatie werkt. Hij geeft hierover aan: 'Dit zou wel een firma zijn waarvoor ik ook zou kunnen werken. (...) Men gaat gewoon ergens voor. Gewoon een klasseproduct neerzetten.'

6.2.2 Het imago bij externe stakeholders – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het is opvallend dat geen van de externen weet of de BDU zich bezig houdt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, maar dat ze allemaal wél de verwachting hebben, dat zij zich ermee bezig houdt. De directeur zegt: 'Nou ik ben er van overtuigd. Daar bestaat geen misverstand over.' De gemeentemedewerker denkt dat het voor de organisatie verstandig is om zich bezig te houden met MVO: 'Niet alleen omdat zij het willen, maar ook omdat dat van hen verwacht wordt. Wil je blijven voldoen aan dat kwaliteitsbeeld (...) dan zou je daar constant alert op moeten zijn.' De softwareleverancier ziet geen manieren waarop de BDU met MVO bezig is: 'Nee, ik kan niet direct zeggen van 'hé, deze onderneming doet echt heel milieubewust.'

De directeur van de organisatie in dezelfde productielijn als de BDU vindt het verklaarbaar, dat hij niet weet of de organisatie zich bezig houdt met MVO. Hij denkt dat de organisatie daarmee niet voorop wil lopen of zich op een zodanige manier wil profileren. 'Ze hoeven niet helemaal voorop te lopen, die arrogantie hoeven ze ook niet te hebben. Dat hebben ze ook helemaal niet nodig, dat vinden ze zelf ook.'

Alle externen zijn van mening, dat er door de Holding zorgvuldig met mensen omgegaan wordt, zowel met klanten als met medewerkers. Ze hebben het idee dat de medewerkers het naar hun zin hebben binnen de organisatie. Volgens de softwareleverancier zijn de medewerkers erg betrokken bij hun organisatie, zij voelen zich er erg verbonden mee: 'Ze zijn trots op de BDU en dat vind ik wel heel wijs.'

6.2.3 Het imago bij externe stakeholders – Innovatie en vernieuwing

Over de mate waarin de organisatie bezig is met innovatie en vernieuwing, zijn de meningen van de externen verdeeld. De gemeentemedewerker denkt dat de organisatie goed bezig is op dat gebied. Hij denkt dat de organisatie vooruit kijkt en continu bezig is met het verbeteren van werkprocessen en digitalisering. 'Ik denk dat zij op het gebied van innovatie de ogen en oren goed open hebben.' Verder leest hij dit af aan het feit, dat de BDU de afgelopen jaren vaak uitbreidingen en verhuizingen meemaakte. 'Het is een bedrijf dat niet stilzit.'

Tegenover deze mening staat de mening van de directeur en de softwareleverancier. De directeur denkt niet dat de organisatie zich erg ontwikkelt, aangezien de samenwerking niet op een andere manier moest worden vormgegeven in de afgelopen jaren: 'Wat ik wel constateer, is dat wij de afgelopen jaren door anderen méér uitgedaagd zijn om innovatief karakter te tonen, dan door de

BDU.' Hij heeft gemengde gevoelens hierover. Aan de ene kant denkt hij, dat dit goed werkt voor de BDU, omdat ze een groot marktaandeel hebben. Het is volgens hem een keuze voor continuïteit en kwaliteit. 'In die zin verdienen ze juist het grootste compliment op dat vlak.' Aan de andere kant denkt hij, dat de organisatie wellicht een aantal mogelijkheden laat liggen. Hij vindt het moeilijk om in te schatten, maar 'Wij hebben wel het gevoel dat er misschien meer te doen zal zijn.' Wel staat de organisatie in zijn ogen open voor de ideeën van de organisatie van de directeur. De BDU laat zich volgens hem niet beperken door haar eigen grenzen, maar het moet wel beheersbaar blijven: 'Ze weten ook goed wat ze willen: een beetje 'Schoenmaker, blijf bij je leest'.'

De visie van de softwareleverancier vertoont overeenkomst met die van de directeur: de softwareleverancier vergelijkt de organisatie met een stoomlocomotief: 'De BDU heeft (...) de kenmerken van een stoomlocomotief. Wanneer die eenmaal op gang komt is 'ie ontzettend steady en stabiel, gedegen, kan tegen een stootje.' Bij de samenwerking geeft de softwareleverancier aan dat ideeën voor innovatie en vernieuwing niet door de BDU geïnitieerd worden: 'De prikkeling komt denk ik wel het meeste van ons vandaan.' Hij geeft aan dat hij denkt dat dit voor een groot deel komt door de houding van de medewerkers: 'Doordat mensen jaar en dag in een bepaald stramien hebben gewerkt, nou dan is het natuurlijk heel erg lastig om dit te doorbreken.'

6.2.4 Het imago bij externe stakeholders – de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Het imago van de Holding als werkgever zou niet met de externe stakeholders besproken worden, omdat de verwachting was dat zij als buitenstaanders hier geen uitspraken over kunnen doen. Wel is in elk van de interviews verteld dat het imago als werkgever ook onderdeel uitmaakt van het onderzoek. Bij één van de interviews gaf een externe stakeholder echter aan, dat hij een leuke anekdote had met betrekking tot dit onderwerp.

De directeur van een organisatie in dezelfde productielijn als de BDU gaf aan, dat de BDU en zijn organisatie op een nauwe manier samenwerken. Een aantal jaren geleden, toen de BDU bezig was met een herorganisering, nam zij contact op met de directeur. Na de herorganisatie zou er geen ruimte meer zijn voor een vrouwelijke medewerker met een handicap. De organisatie vond het erg vervelend dat zij deze dame niet kon herplaatsen en zocht een onderkomen voor haar binnen de organisatie van de directeur. Uiteindelijk is deze dame op een afdeling binnen de organisatie van de directeur terecht gekomen. Deze organisatie kon haar niet hetzelfde salaris betalen, dus is in overleg een overgangsregeling getroffen. De betreffende dame werkt nog steeds binnen de organisatie van de directeur. 'Dus dat is wel een heel mooi voorbeeld van hoe ver ze daarin gaan. Hoe ze hun respect en loyaliteit (...) tonen.' De directeur vindt dit een kenmerkend verhaal voor de organisatie, omdat er op een sociale en verantwoordelijke manier wordt omgegaan met de medewerkers. Hij vindt het uniek en heel goed dat de organisatie op deze manier te werk gaat.

6.2.5 Afsluitende opmerkingen

De directeur geeft aan dat hij het bijzonder vindt, dat de BDU zich zowel met kranten als met tijdschriften bezig houdt. Daar zitten in zijn ogen weinig raakvlakken tussen. Hij vindt het erg goed dat de organisatie daar een goede balans in weet te vinden.

De softwareleverancier geeft aan, dat hij de samenwerking met de Holding erg prettig vindt. De relatie tussen de organisaties is volgens hem erg goed: 'Je hebt tocht altijd met bepaalde klanten een bijzondere relatie. Nou dat meen ik echt: dat ervaar ik wel met de BDU.'

6.3 Conclusie van de derde onderzoeksfase

Naar aanleiding van de interviews, die zijn gehouden met externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV, kan een antwoord gegeven worden op de tweede onderzoeksvraag:

2. Wat is het **imago bij externe stakeholders** van de Koninklijke BDU Holding BV?

Er kan geconcludeerd worden, dat de externe stakeholders in grote lijnen hetzelfde beeld hebben van de organisatie. Zij zien haar als een betrouwbare en solide organisatie. Deze betrouwbaarheid en soliditeit blijkt volgens hen uit het feit dat er goede mensen werken, die verstand hebben van zaken. De sfeer is volgens de externe stakeholders zodanig, dat er op een prettige informele manier kan worden samengewerkt. Er is een klik tussen de BDU en de organisatie van de softwareleverancier. Eén van de externe stakeholders geeft aan er vertrouwen in te hebben dat eventuele problemen gezamenlijk opgelost kunnen worden. Ook de term ‘familiebedrijf’ en bijbehorende familiecultuur worden door de stakeholders genoemd. De medewerkers van de Holding gaan op een prettige manier met elkaar en met klanten om. Eén van de externe stakeholders benoemt dat hij de BDU geen moderne organisatie vindt, door het solide en gedegen karakter.

De gemeentesecretaris geeft aan, dat hij de organisatie een aanwinst vindt voor de gemeente. Hij is er trots op dat de BDU in Barneveld gevestigd is en daar ook wil blijven. Hij geeft aan dat de organisatie een maatschappelijke functie vervult, niet alleen doordat zij gemeenteleden op de hoogte houdt van de lokale politiek, maar ook doordat zij bijvoorbeeld lokale evenementen sponsort en organiseert. Alle drie de externe stakeholders geven aan, dat zij niet weten of de BDU zich bezig houdt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, maar zij vinden dat het wel in de lijn der verwachting ligt: het zou bij de organisatie passen om zich ermee bezig te houden. Binnen het Grafisch Bedrijf zien de geïnterviewden dat de BDU zich houdt aan regels, maar binnen de Holding zien zij hier niets van terug. Opmerkelijk is dat één van de externe stakeholders aangeeft, dat hij het niet gek vindt dat hij niet weet of de BDU zich bezig houdt met MVO, omdat zij volgens hem heel bescheiden is.

Uit de interviews met de externe stakeholders blijkt, dat zij denken dat de organisatie zorgvuldig met haar personeel omgaat. Voor een gedeelte komt dit door de familiecultuur en voor een ander gedeelte zien de geïnterviewden dat de medewerkers met plezier hun werk uitvoeren. De anekdote van de directeur van een organisatie in dezelfde productielijn is volgens hem een voorbeeld van de betrokkenheid die de BDU heeft bij haar medewerkers.

De meningen van de externe stakeholders, over de mate waarin de organisatie zich bezig houdt met innovatie en vernieuwing, liggen erg uiteen. De gemeentemedewerker denkt, dat de BDU innovatief is, aangezien zij veel uitbreiden en verhuizen. De andere geïnterviewden denken, dat de organisatie niet erg innovatief is, zeker niet in vergelijking met hun andere klanten. Zij hebben het idee dat ze niet erg door de BDU worden uitgedaagd. De samenwerking verloopt goed, maar wel op dezelfde manier als dat deze al jaren verloopt. De organisatie daagt hen niet uit om te innoveren. De organisatie staat volgens hen wel open voor ideeën, maar de uitvoering hiervan neemt veel tijd in beslag. Eén van de geïnterviewden vergelijkt de BDU met een stoomlocomotief. Hij wijt dit voor een deel aan het feit dat de medewerkers al heel lang binnen de organisatie werken en gewend zijn aan oude patronen.

7. VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN IMAGOTYPEN

Na de uitvoering van de eerste, tweede en derde onderzoeksfase kan een antwoord gegeven worden op de derde onderzoeksvraag:

3. In hoeverre komen het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV overeen?

Er kan geconcludeerd worden, dat er een grote mate van uniformiteit te vinden is in de visies van de verschillende interne en externe stakeholders. Hoewel ze het op sommige punten niet met elkaar eens waren, hadden de medewerkers van de Koninklijke BDU Holding BV over het algemeen hetzelfde beeld van het imago van hun organisatie. De verschillen die wel voren kwamen tijdens de groepsgesprekken, konden de medewerkers zelf goed begrijpen. Ze herkenden bepaalde aspecten in de tegengestelde visie van hun collega's.

Ook de externe stakeholders hebben een met elkaar vergelijkbaar beeld van de Holding. Hoewel deze personen niet met elkaar in contact zijn geweest voor dit onderzoek en elkaar niet kennen, gaven zij vergelijkbare antwoorden. Er was wel een aantal tegenstrijdige visies te vinden, maar over het algemeen zijn ze vergelijkbaar.

Uit de drie verschillende onderzoeksfases blijkt dat de grote verschillen juist zitten tussen het gewenste imago versus het imago bij interne en externe stakeholders. Dit houdt in, dat de directie van de Holding een bepaald beeld neer wil zetten, maar dat interne en externe stakeholders een heel andere visie hebben op de organisatie. Bij het vaststellen van het verwachte imago werd door een directielid van de Holding al aangegeven, dat hij niet verwacht dat het beeld dat de BDU uit wil stralen, daadwerkelijk zo overkomt bij interne en externe stakeholders.

Hieronder zullen de verschillende aspecten van het imago besproken worden. Hierbij zal ingegaan worden op de verschillen en overeenkomsten tussen het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders.

7.1 Het imago in het algemeen

Het gewenste imago van de Koninklijke BDU Holding BV is, dat de organisatie bekend wil staan als een betrouwbare organisatie, die kwaliteit levert. Het verwachte imago is dat de BDU bekend staat als een ouderwetse en stoffige organisatie met een Veluws imago. De werkelijkheid, zo blijkt uit de focusgroepen met interne stakeholders en de interviews met externe stakeholders, ligt in het midden. Over het algemeen is het imago bij interne en externe stakeholders, dat de BDU inderdaad een betrouwbare organisatie is. Deze betrouwbaarheid blijkt volgens de diverse stakeholders uit verschillende zaken: de medewerkers denken dat zij 'goed zitten' bij de BDU en ze ervaren dat er oog is voor hun welzijn, in plaats van dat er alleen naar winst gestreefd wordt. Het opmerkelijke is, dat het ouderwetse en stoffige imago wel genoemd wordt door een aantal medewerkers, maar dan juist als voorbeeld van hoe zij de organisatie niet zien. Het betrouwbare karakter van de BDU leidt er in de ogen van de medewerkers toe, dat de organisatie solide en gedegen is; niet dat de organisatie ouderwets en stoffig is. De BDU heeft volgens enkele medewerkers wel 'last' van een valse bescheidenheid: de organisatie is in de ogen van de werknemers goed bezig, maar dit wordt naar buiten toe niet als zodanig gepresenteerd. Wel geven de medewerkers aan, dat ze denken dat externe stakeholders de organisatie zien als stoffig, Christelijk en ouderwets, maar uit de interviews met externe stakeholders komt dit niet erg naar voren.

Eén van de externe stakeholders geeft duidelijk aan, dat de organisatie niet modern is, maar juist ouderwets, maar de andere externe stakeholders spreken hier niet over. Wellicht hebben de medewerkers gelijk en is de BDU goed bezig, maar hebben zij 'last' van valse bescheidenheid. Het feit dat de externen aangeven dat de BDU verre van arrogant is, ondersteunt deze hypothese in elk geval. Ook het feit dat het voor de externe stakeholders een 'verrassing' is dat de BDU zich staande weet te houden in de markt en dat de BDU zich zo goed weet te ontwikkelen, ondersteunt het vermoeden van de bescheidenheid waar de BDU 'last' van heeft. Het bovenstaande geeft aan, dat wat betreft algemene kenmerken, het imago bij interne en externe stakeholders veel overeenkomsten vertoont met het verwachte imago.

Toch vertoont het imago bij interne en externe stakeholders ook veel overeenkomsten met het gewenste imago. Naast betrouwbaar wil de BDU bekend staan als een goede samenwerkingspartner en als leverancier van kwaliteit. Bij de interne stakeholders staat de organisatie zeker als zodanig bekend. De medewerkers denken, dat de BDU erg goed werk aflevert en dat de naam van de BDU in de branche erg goed is. Zij denken dat de BDU een goede samenwerkingspartner is voor haar relaties en klanten. Wel denken enkele medewerkers dat de BDU hierin doorslaat: de klant is koning en wordt niet tegengesproken, ook niet als dit ten koste gaat van de BDU.

De externe stakeholders bevestigen dit beeld dat de medewerkers hebben niet. Zij zijn tevreden over de samenwerking tussen hun eigen organisatie en de BDU. Er wordt gesproken van een klik, van prettig informeel contact en een goede oplossing van eventuele problemen. Zij spreken niet van het 'klant-is-koning'-idee en dat de organisatie hen zo ver tegemoet komt, dat dit ten koste gaat van haarzelf. Over de kwaliteit van de producten van de BDU zijn de externen erg te spreken. Zij vinden de organisatie een van de beste spelers in de branche. Op het punt van de samenwerking en kwaliteit komen het gewenste en verwachte imago met elkaar overeen. Ook komen zij overeen met het imago bij interne en externe stakeholders, alleen zijn de interne stakeholders van mening dat de organisatie af en toe meer in haar eigen belang dient te handelen.

Het gewenste imago op het gebied van werksfeer en –cultuur is, dat de mensen op een prettige manier met elkaar samenwerken en dat er openheid heerst. Het verwachte imago komt hiermee overeen. Zowel de interne als de externe stakeholders beoordelen de sfeer en cultuur binnen de Holding als goed. De internen vinden, dat er een prettige sfeer heerst en dat medewerkers zich houden aan bepaalde ongeschreven normen en waarden. Er is respect voor elkaar en dit vinden zij prettig. Wel geeft een aantal medewerkers aan, dat er een keerzijde zit aan de goede onderlinge verhoudingen: door de langdurige samenwerking durven leidinggevende hun ondergeschikten niet aan te spreken op eventuele fouten. Een aantal medewerkers denkt dat men binnen de Holding bang is om elkaar te kwetsen, waardoor er af en toe 'om de hete brij heen gedraaid wordt'. Het ontbreekt volgens hen aan duidelijkheid.

De externe stakeholders ervaren een prettige sfeer en cultuur binnen de Holding. Er wordt op informele manier met elkaar omgegaan en dit vinden zij goed. Er is persoonlijk contact en in de loop van de samenwerking hebben de BDU en de externe organisaties elkaar beter leren kennen. Zij merken op dat de medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Op het gebied van werksfeer en bedrijfscultuur komen het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders met elkaar overeen.

7.2 Het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het gewenste imago van de BDU op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is, dat de organisatie zich hier mee bezig houdt, dat er aandacht besteed wordt aan mens en milieu, binnen en buiten de organisatie. Het verwachte imago op dit gebied is, dat zeker de interne stakeholders zullen opmerken dat er binnen de organisatie aandacht bestaat voor het welzijn van de medewerkers en dat er op een goede manier met het milieu wordt omgegaan, maar dat de medewerkers dit niet zullen koppelen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De verwachting is verder, dat de externe stakeholders zullen inzien dat de organisatie zich bezig houdt met het milieu en het welzijn van mensen.

Door de interne stakeholders wordt genoemd, dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen niet erg leeft binnen de organisatie. Het heeft volgens hen wel eens aandacht gekregen, maar het is op het moment volgens hen geen issue. Wel merken zij op dat de BDU aandacht besteedt aan hun welzijn: ze zien dat werkplekken op de juiste manier worden ingericht en dat er aandacht is voor ziekteverzuim. Zij vinden het bij de organisatie passen om maatschappelijk bezig te zijn. De BDU is volgens hen geen organisatie die puur en alleen streeft naar het maken van winst. De maatregelen met betrekking tot milieu, die door het directielid genoemd werden, werden door de medewerkers niet opgemerkt. Een aantal medewerkers ziet binnen de Holding veel mogelijkheden om milieubesparend bezig te zijn, maar zij denken dat het feit dat ze op het moment weinig zien van MVO binnen de Holding, te maken heeft met het feit, dat er in de eerste plaats winst gemaakt moet worden: de alledaagse werkzaamheden vragen veel aandacht, het is in hun ogen begrijpelijk dat MVO niet erg leeft. De medewerkers die wél punten zien waarop de Holding maatschappelijk verantwoord bezig is, vinden dat de organisatie dit meer mag uitstralen, zichzelf meer mag promoten op dit gebied. De meningen over het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen lopen erg uiteen onder de medewerkers. Een aantal medewerkers ziet het als een trend, waar geen aandacht aan besteed hoeft te worden omdat de trend van korte duur is. Andere medewerkers vinden de manier waarop de BDU zich op het moment bezig houdt met MVO voldoende. Weer een ander deel van de medewerkers ziet nog meer mogelijkheden voor MVO en vindt het belangrijk voor de organisatie om zich hiermee bezig te houden.

Opvallend is dat geen van de externe stakeholders weet of de organisatie zich bezig houdt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wel geven ze allemaal aan dat ze het verwachten, omdat ze vinden dat dit past bij het beeld dat zij hebben van de Holding. Ze zijn er van op de hoogte, dat er in het Grafisch Bedrijf zorgvuldig wordt omgegaan met het milieu, maar binnen de Holding zien zij geen maatregelen die bijdragen aan milieubesparing. Wel denken ze dat er veel aandacht is voor het welzijn van de medewerkers. Opvallend is dat één van de externe stakeholders aangaf, dat hij het niet verwonderlijk vindt dat hij niet weet of de BDU zich bezig houdt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De reden die hij hiervoor gaf, is dat als de organisatie zich hier mee bezig houdt, zij zich niet als zodanig zou profileren, aangezien de BDU hier in zijn optiek te bescheiden voor is.

Het gewenste en het verwachte imago van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen komen in grote lijnen met elkaar overeen. De BDU wil gezien worden als een organisatie die verantwoord bezig is met mens en milieu. De verwachting is dat dit ook op deze manier zal overkomen bij de interne en externe stakeholders, maar dat zij dit niet zullen koppelen aan MVO. De interne stakeholders zien in, zoals verwacht, dat de Holding aandacht besteedt aan mensen. Er is aandacht voor hun werkhouding, hun gezondheid en hun welzijn. Tegen de verwachting in, zien de medewerkers niet dat er binnen de Holding gewerkt wordt aan

milieubesparing. Integendeel: zij zien veel mogelijkheden die de BDU zou kunnen doorvoeren om binnen de Holding milieubesparender te werken. Een aantal medewerkers vindt het belangrijk dat dit moet gebeuren. Er is hier een groot verschil tussen het gewenste imago en het verwachte imago aan de ene kant en het imago bij interne stakeholders aan de andere kant: de directie van de Holding denkt, dat er allerlei maatregelen zijn doorgevoerd, maar de medewerkers merken deze niet op en vinden dat er van alles moet gebeuren. Wellicht is deze kloof te verklaren door een punt dat de medewerkers aangeven: de communicatie moet verbeterd worden. Volgens hen wordt er te weinig en niet op de juiste manier gebruik gemaakt van het Intranet en weten de verschillende afdelingen van elkaar niet wat zij doen. Wanneer de interne communicatie verbetert, kan een verschijnsel als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen meer onder de aandacht van het personeel gebracht worden en kunnen praktische tips uitgewisseld worden. De medewerkers hebben een aantal praktische tips met betrekking tot milieubesparing. Met betrekking tot het *people*-aspect van MVO komt het imago bij interne stakeholders wél overeen met het verwachte imago: de medewerkers merken op dat er binnen de organisatie aandacht is voor hun gezondheid en welzijn, maar zij koppelen dit niet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Het gewenste en verwachte imago op het gebied van MVO komt ook niet overeen met het imago bij externe stakeholders op dit gebied: de externe stakeholders zien wel dat de BDU op een goede manier omgaat met medewerkers en externen, maar zij zien niet of er aandacht wordt besteed aan besparing van het milieu binnen de Holding. Het feit dat de koppeling tussen verantwoord omgaan met mens en milieu en MVO niet gemaakt wordt, is overeenkomstig met het verwachte imago op dit gebied.

7.3 Het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing

Het gewenste imago van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van innovatie en vernieuwing is, dat men wil dat de organisatie gezien wordt als een innovatieve organisatie, met name op het gebied van samenwerking en efficiency. Het verwachte imago op het gebied van innovatie en vernieuwing is, dat interne stakeholders de organisatie zullen zien als redelijk innovatief en dat externe stakeholders de organisatie innovatief vinden.

Het imago bij interne stakeholders is onder de medewerkers ongeveer gelijk: ze vinden de Holding redelijk innovatief in haar werkzaamheden. Enkele medewerkers geven aan, dat dit een punt is waar de afgelopen tijd meer aandacht aan is besteed. Andere medewerkers geven aan dat er binnen de organisatie een contradictie bestaat op het gebied van innovatie en vernieuwing: aan de ene kant is de organisatie innovatief, worden er ontwikkelingen gedaan. Maar aan de andere kant geven de medewerkers aan, dat zij zelf niet erg flexibel zijn. Hierdoor is het moeilijk om intern te komen tot verandering en verbetering. Mensen zitten volgens de medewerkers vast in hun eigen stramien, waardoor het doorvoeren van noviteiten vaak moeizaam verloopt, op tegenwerking stuit of soms zelfs helemaal niet lukt. Wanneer de medewerkers ideeën hebben over veranderingen die binnen de organisatie zouden kunnen worden doorgevoerd om de organisatie te verbeteren, kunnen zij dit aangeven bij hun directe leidinggevende of bij de directie. Kanttekening die hierbij wordt geplaatst, is dat er vanuit de directie geen terugkoppeling is: de medewerkers zijn vrij om hun ideeën te uiten, maar of er wat mee gedaan wordt, is in de meeste gevallen voor de medewerkers onduidelijk. Ook hierbij speelt de interne communicatie een rol. Al eerder is aangegeven, dat de medewerkers van mening zijn dat de interne communicatie binnen de Holding verbeterd moet worden. Dit zou ook gunstig kunnen zijn voor het innovatieve en vernieuwende karakter van de Holding: ideeën kunnen beter en sneller op de juiste plaats terecht komen en er kan betere

terugkoppeling plaatsvinden. Door de interne communicatie te verbeteren, kunnen directie en werknemers wellicht met elkaar in overleg treden over vernieuwing en innovatie, waardoor het imago van de Holding op dit punt verbeterd kan worden.

Het imago bij externe stakeholders op het gebied van innovatie en vernieuwing vertoont tegenstrijdigheden: één van de externen vindt de Holding een erg innovatieve en vernieuwende organisatie. Hij leest dit af aan het feit, dat de organisatie zich frequent bezig houdt met verhuizingen, verbouwingen en uitbreidingen. De andere stakeholders zien de BDU niet als een innovatieve organisatie. Dit komt volgens hen doordat de samenwerking al jaren op dezelfde manier, volgens dezelfde patronen plaatsvindt. Andere klanten hebben hen in de loop der jaren meer uitgedaagd om te innoveren. Aan de ene kant geven de externe stakeholders aan dat ze dit jammer vinden, dat ze denken dat er binnen de branche genoeg mogelijkheden zijn om te innoveren en te vernieuwen. Aan de andere kant denken zij, dat het voor de organisatie wellicht verstandig is om juist in de vertrouwde werkzaamheden uit te blinken, zonder daarbij vernieuwingen door te voeren. De externe stakeholders geven aan dat, wanneer zij zelf met ideeën komen om innovatieve veranderingen aan te brengen in de samenwerking, de organisatie daar wel voor open staat. De Holding ziet op zo'n moment het belang van verandering in, maar het daadwerkelijk implementeren van veranderingen verloopt, volgens de externe stakeholders, moeizaam. Hier wordt door hen wederom genoemd, dat dit te maken kan hebben met het feit dat veel medewerkers al lange tijd bij de Holding werken en vergroeid zijn met hun vertrouwde werkzaamheden. Zij kunnen volgens de externe stakeholders niet goed omgaan met veranderingen in hun werk.

Het gewenste imago en het verwacht imago op het gebied van innovatie en vernieuwing komen redelijk met elkaar overeen. De BDU wil bekend staan als een innovatieve organisatie, maar de verwachting hierbij is, dat de interne stakeholders de organisatie *redelijk* innovatief zullen vinden. Wel wordt verwacht dat de externe stakeholders de organisatie innovatief vinden. De verwachtingen met betrekking tot de interne stakeholders kloppen met de werkelijkheid: het imago bij interne stakeholders is, dat de medewerkers hun organisatie als redelijk innovatief beoordelen. De medewerkers zien punten waarop de Holding zich beter kan ontwikkelen, maar plaatsen daar de kanttekening bij dat de organisatie zich hier meer op de flexibiliteit van de medewerkers zou moeten richten. Op het moment is het in hun ogen zo, dat een deel van de medewerkers geen interesse heeft in vernieuwingen en dat zij hier ook niet mee kunnen omgaan. Een ander gedeelte van de medewerkers, dat wél open staan voor vernieuwingen, heeft het idee dat zij binnen de organisatie niet gehoord wordt. Wanneer deze medewerkers ideeën opperen, is het de vraag of dit wordt doorgegeven en wordt besproken door de directie. Er vindt geen terugkoppeling plaats. In de zin dat de medewerkers de organisatie redelijk innovatief vinden, komt het verwachte imago overeen met het imago bij interne stakeholders. Maar deze beelden zijn niet zoals de BDU gezien wil worden: het gewenste imago is dat de BDU bekend wil staan als een innovatieve organisatie en niet als een *redelijk* innovatieve organisatie. Het verwachte imago met betrekking tot de externe stakeholders, komt niet overeen met het daadwerkelijke imago bij externe stakeholders, in die zin dat zij de organisatie zien als *redelijk* innovatief, terwijl het verwachte imago was dat de externe stakeholders de organisatie zien als goed en innovatief. Op het gebied van innovatie en vernieuwing kan gesteld worden, dat er een kloof zit tussen het gewenste en het verwachte imago. Vanuit de directie worden geen verwachtingen aangedragen over de reden van deze kloof. De interne en externe stakeholders hebben hier wel ideeën over: zij denken dat innovaties en vernieuwingen niet kunnen worden doorgevoerd, omdat de medewerkers van de Holding niet open staan voor vernieuwingen. Ook geven zij aan dat er geen terugkoppeling is vanuit de directie naar de medewerkers, wanneer de

medewerkers ideeën aandragen. Op dit punt zou de interne communicatie tegen het licht gehouden moeten worden: wellicht kan een sfeer gecreëerd worden, waarbij medewerkers gemakkelijk ideeën kunnen aandragen en waarbij de bespreking van deze ideeën door de directie wordt teruggekoppeld naar de werknemers.

7.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Het gewenste imago van de Holding als werkgever is, dat zij een goede en betrouwbare werkgever wil zijn, die uitdagend werk biedt en waar mensen zich op hun gemak voelen. Ook wil de Holding bekend staan als een organisatie, die goede beloningen biedt en waar mensen zich kunnen ontwikkelen. Het verwachte imago als werkgever is overeenkomstig met het gewenste imago. Wel wordt de kanttekening geplaatst, dat dit het imago is bij de *huidige* werknemers. Zowel het directielid als de personeelsadviseur geven aan, dat het verwachte imago bij potentiële werknemers anders is. Potentiële werknemers zullen de BDU zien, volgens de interne stakeholders, als een ouderwetse organisatie met een Veluws imago. Zij verwachten dat er een groep potentiële medewerkers is, die om deze reden juist niet bij de organisatie solliciteert.

Het imago bij interne stakeholders op dit gebied is heel positief. De medewerkers vinden de Holding een goede werkgever en zij zijn tevreden met de beloning, die zij voor hun werk krijgen. Het krijgen van een goede beloning is voor de medewerkers niet het belangrijkste, de sfeer binnen de Holding is voor hen ook heel belangrijk. Over deze sfeer zijn zij zeer te spreken: de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, vinden zij goed. Zij voelen zich verbonden met hun werk en met de organisatie, het is 'hun firma'. Wel denken de medewerkers dat hun collega's op buitenkantoren deze verbondenheid niet zo ervaren. Dit vinden zij jammer, hier zou in geïnvesteerd kunnen worden. De mate van input die zij hebben in hun eigen werkzaamheden, vinden zij heel fijn, ze worden redelijk vrij gelaten in hun werk. Wel wordt hier weer de kanttekening geplaatst met betrekking tot het gebrek aan terugkoppeling. De medewerkers vinden hun leidinggevende voldoende toegankelijk.

Het imago bij externe stakeholders op het gebied van de BDU als werkgever, zou oorspronkelijk geen onderdeel uitmaken van het onderzoek. Toch hadden de externe stakeholders een visie op de BDU als werkgever. Eén van hen vindt de BDU een zeer goede en betrokken werkgever, omdat de Holding ver gaat in de zorg voor haar medewerkers. Een andere externe stakeholder heeft een dermate positief beeld van de organisatie als werkgever, dat hij aangeeft dat de BDU een organisatie is waar hij zou kunnen werken. De redenen die hij hiervoor geeft, zijn dat de medewerkers bij de BDU hun werk met passie uitvoeren en dat de informele familiecultuur hem aanspreekt.

Het gewenste en het verwachte imago van de BDU als werkgever komen goed met elkaar overeen. Hoewel hier niet naar gevraagd is, hadden de medewerkers ook een visie op het verwachte imago van de BDU als werkgever: zij denken, net als het directielid, dat potentiële werknemers de BDU zullen zien als een stoffige organisatie met een Veluws imago. Het imago bij de interne stakeholders komt overeen met het gewenste imago: de medewerkers zien de Holding als een goede werkgever. Zij zijn vooral te spreken over de sfeer en bij het gewenste imago werd genoemd dat de BDU graag een goede werksfeer wil bieden. Onverwachts bleek dat er bij de externen ook een beeld bestaat van de BDU als werkgever: het imago bij externe stakeholders komt ook overeen met het gewenste imago, het verwachte imago en het imago bij interne stakeholders. Zij vinden de BDU een betrokken werkgever en ze vinden dat er binnen de organisatie een goede sfeer hangt.

7.5 Overige aspecten van het imago

Tijdens de verschillende onderzoeksfases kwam er ook een aantal belangrijke aspecten van het imago naar voren, die niet vallen onder de aspecten algemeen, MVO, innovatie en vernieuwing en werkgever. Deze zaken werden door verschillende stakeholders gekoppeld aan het imago van de Koninklijke BDU Holding BV.

Het eerste aspect, dat meerdere malen aan bod is gekomen, is het Veluwe karakter van de organisatie. Allereerst kwam dit aan bod bij het verwachte imago van de BDU in het algemeen. Het directielid dacht dat buitenstaanders de organisatie zien als een stoffige en ouderwetse organisatie. Hij koppelde dit aan het feit dat de organisatie op de Veluwe gevestigd is. Verder was het verwachte imago op het gebied van de Holding als werkgever onder andere, dat potentiële werknemers niet zouden solliciteren bij de BDU omdat de verwachting is, dat de organisatie een Veluws imago heeft. Hiermee werd bedoeld, dat de organisatie ouderwets en stoffig is en dat er Christelijke waarden terug te vinden zijn binnen de organisatie. Ook een 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'-mentaliteit werd ook in dit verband genoemd. De verwachtingen hierbij waren, dat dit potentiële werknemers niet aanspreekt en dat zij daarom niet bij de organisatie zouden willen werken. Dit verwachte imago leefde zowel bij het directielid als bij de personeelsadviseur en de medewerkers.

De medewerkers noemden het Veluwe karakter ook bij het imago bij interne stakeholders op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Een aantal medewerkers was van mening, dat de organisatie goed bezig is met MVO, maar dat mensen dit niet weten, aangezien het niet naar buiten gebracht wordt. Dit had volgens één van de medewerkers te maken met een zogenaamde Veluwe bescheidenheid, waar de BDU 'last' van heeft.

Een ander aspect dat meerdere malen naar voren kwam in de verschillende onderzoeksfases, was het feit dat de organisatie zich de laatste jaren zakelijker opstelt. Bij het imago bij internen van de Holding als werkgever, werd door meerdere medewerkers gezegd, dat de BDU de laatste jaren minder sociaal is geworden en zich zakelijker opstelt. De medewerkers vinden dit een goed punt: niet alles is meer mogelijk, maar zij vinden dit goed voor de organisatie. Het sociale karakter van de organisatie was volgens de medewerkers te ver doorgeslagen: er was zoveel aandacht voor mensen, dat dit ten koste kon gaan van het economische gewin. De medewerkers kunnen zich erin vinden, dat deze verzakelijking de laatste jaren heeft plaatsgevonden binnen de Holding.

Ook bij het imago bij externe stakeholders werd deze verzakelijking genoemd. Eén van de externen gaf aan, dat er recentelijk een beslissing is genomen door de Holdingdirectie, die ten koste ging van de organisatie van de externe stakeholder. Toch vond hij dit een goede ontwikkeling, omdat hij, net als de interne stakeholders, van mening was dat de Holding te veel bezig was met mensen en te weinig met het maken van winst.

8. KOPPELING TUSSEN HET EMPIRISCH ONDERZOEK EN DE LITERATUURSTUDIE

Door een koppeling te maken tussen de uitkomsten van de verschillende onderzoeksfases en de inzichten uit de literatuur, kan antwoord gegeven worden op de vierde onderzoeksvraag:

4. Hoe kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen de vier imagotypen worden verklaard aan de hand van literatuur met betrekking tot de onderwerpen van onderzoek?

8.1 Het imago in het algemeen

Op een aantal belangrijke punten komt het gewenste imago niet overeen met het verwachte imago en het imago bij de interne en externe stakeholders. Volgens verschillende auteurs (bijvoorbeeld Van Riel, 1996) is het van belang voor een organisatie om te streven naar zoveel mogelijk overeenkomsten in wat zij identiteit en imago noemen. Wel geven zij aan, dat het bereiken van overeenstemming tussen de verschillende visies op een organisatie moeilijk is. Schoemaker en Vos geven aan, dat overeenstemming tussen identiteit en imago (wat in dit onderzoek is opgesplitst in vier imagotypen) begint met een goed communicatiebeleid. Volgens de auteurs is een eventuele kloof vaak te wijten aan het feit dat stakeholders een beeld van de organisatie vormen op basis van beperkte informatie. Dit kan zeker in het geval van de BDU zo zijn: de medewerkers geven aan dat de interne communicatie binnen hun organisatie te wensen overlaat. Top-down worden de medewerkers van een aantal zaken op de hoogte gehouden, maar zijn er ook zaken waar zij geen weet van hebben. Dit bleek tijdens het onderzoek onder andere uit het feit, dat het verwachte imago op het gebied van MVO was, dat de organisatie zich op verschillende onderdelen inzet om het milieu te besparen. Deze informatie was bij de medewerkers niet doorgekomen: zij waren er van op de hoogte dat besparingen ooit een week lang de aandacht hadden gekregen, maar zij merkten niet dat de organisatie er op dit moment mee bezig is. Ook bottom-up kan de communicatie verbeterd worden: medewerkers geven soms informatie of ideeën door aan hun directe leidinggevende, maar zij denken niet, dat dit wordt doorgespeeld naar de directie, waar het eigenlijk terecht zou moeten komen. Ook geven zij aan, dat er geen terugkoppeling plaatsvindt. Het beeld dat het gewenste imago en het imago bij interne en externe stakeholders meer met elkaar kan overeenkomen wanneer de communicatie binnen de Holding verbeterd zal worden, wordt ook ondersteund door de literatuur van Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002). Ook zij stellen dat het beeld dat iemand van een organisatie vormt vaak gebaseerd is op beperkte informatie. Wanneer er meer informatie beschikbaar komt, zal er volgens deze auteurs meer overeenkomst ontstaan in de beelden.

Door Brandt et al. (2005) wordt benadrukt, dat het moeilijk is voor een organisatie om de gewenste identiteit en de feitelijke identiteit (in dit onderzoek het gewenste imago en het imago bij interne en externe stakeholders) met elkaar overeen te laten stemmen. Ook zij stellen dat het niet erg is als deze overeenstemming er niet is: op deze manier kan de gewenste identiteit (het gewenste imago in dit onderzoek) dienen als de ambitie waarnaar een organisatie streeft. Voor de Koninklijke BDU Holding BV zou dit inhouden, dat de directie vooral moet vasthouden aan het gewenste imago dat zij voor hun organisatie hebben. Ze moeten dit beeld in het achterhoofd houden, ze moeten het niet afzakken om het meer overeen te laten komen. Er moet juist gewerkt worden om de feitelijke identiteit meer in de buurt te brengen van de gewenste identiteit.

Het imago van een organisatie komt volgens diverse auteurs (bijvoorbeeld Van Riel) tot stand door de zogenaamde CI-uitingsvormen gedrag, communicatie en symboliek. Uit het onderzoek naar het

imago van de BDU bleek, dat gedrag en communicatie vooral van belang zijn bij de totstandkoming van het imago. Met name de interne stakeholders, maar ook de externe stakeholders, kwamen tot hun beeld van de organisatie als gevolg van analyse van het gedrag van de mensen in de organisatie. De manier waarop mensen met elkaar omgaan en het plezier dat mensen binnen de Holding hebben in hun werk, bepaalden voor een groot gedeelte het imago bij de interne stakeholders. Ook de manier van communiceren was voor de interne stakeholders belangrijk bij het vormen van hun beeld van de Holding. Zij vonden dat er op een prettige en informele manier met elkaar gecommuniceerd wordt. Wel gaven ze de kanttekening, dat de communicatie op sommige punten verbeterd kon worden. De negatieve punten van de communicatie binnen de Holding, bijvoorbeeld het feit dat mensen elkaar niet durven aanspreken op fouten of tekortkomingen, leidt ertoe dat sommige medewerkers een beeld krijgen van de Holding, waarbij het informele roddelcircuit een grote rol speelt. Dit beïnvloedt het imago op een negatieve manier. De CI-uitingsvorm symboliek speelt, in tegenstelling tot wat er in de literatuur beweerd wordt, geen grote rol bij de totstandkoming van het imago. Zowel de directie als de interne en externe stakeholders spreken niet over symboliek. Er wordt wel gesproken over een aantal impliciete normen en waarden waarmee gewerkt wordt binnen de BDU, maar van echte symboliek is geen sprake, voor zover dit naar voren komt uit het onderzoek.

Volgens Schoemaker en Vos wordt het beeld dat een organisatie naar buiten uitstraalt voor een groot gedeelte bepaald door de cultuur of de 'levensstijl' van een organisatie. Uit het onderzoek naar het imago van de BDU bleek dit te kloppen: de externe stakeholders baseren hun beeld van de organisatie vooral op het feit, dat er bij de BDU in hun ogen een familiecultuur heerst. Ze vinden dat de mensen op een prettige en informele manier met elkaar omgaan en hieraan koppelen zij een goed imago.

8.2 Het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De verschillende imagotypen van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen komen niet erg met elkaar overeen. Het belangrijkste verschil is, dat de BDU gezien wil worden als een organisatie, die zich bezig houdt met MVO, maar dat de interne en externe stakeholders niet opmerken dat de BDU zich hiermee bezig houdt. Overigens was dit ook wat het directielid verwachtte.

Wanneer gekeken wordt naar *people*, valt op dat de Holding erg veel aandacht besteedt aan haar eigen mensen, aan haar medewerkers. Dit wordt ook door de medewerkers zelf opgemerkt. In mindere mate is er ook aandacht voor mensen die buiten de organisatie staan: de BDU sponsort een aantal lokale verenigingen. Er wordt door de BDU geen aandacht besteed aan mensen die verder van de organisatie afstaan. Zoals Waardenburg (2001) noemt, zou de BDU ook aandacht kunnen besteden aan het onderzoeken van de vraag of er bijvoorbeeld kinderarbeid voorkomt bij organisaties waarmee zij samenwerken, of dat de organisaties waarmee zij samenwerken een eerlijke prijs betalen aan hun producenten. Ook zou een organisatie zich volgens Waardenburg kunnen inzetten voor een goed doel, om meer te zorgen voor *people*.

Wanneer gekeken wordt naar *planet*, valt in de eerste plaats op, dat men binnen de Holding veel aandacht wil besteden aan energie- en milieubesparing. Men denkt dat de verschillende stakeholders dit inzien. Uit het onderzoek blijkt dat de interne en externe stakeholders dat helemaal niet inzien. Er wordt volgens de medewerkers wel in kleine mate aandacht besteed aan het verminderen van uitstoot en het scheiden van afval, maar zij zien ook veel onderdelen waarop dit niet gebeurt.

Wanneer gekeken wordt naar *profit*, valt op dat de BDU vooral gericht is op het maken van economische winst. Nu is dit voor een commerciële organisatie niet verwonderlijk, maar er zou volgens Waardenburg ook maatschappelijke winst gemaakt moeten worden. De organisatie zou bijvoorbeeld kunnen onderzoeken wat de effecten zijn van haar producten op mensen, de maatschappij en de omgeving van de BDU. Wel speelt de BDU goed in op menselijk kapitaal: er zijn veel mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling binnen de organisatie. Verder creëert de organisatie veel werkgelegenheid.

Volgens Waardenburg (2001) is het van belang, dat er organisatie streeft naar een balans tussen *people*, *planet* en *profit*. Uit het onderzoek blijkt, dat deze balans er op het moment niet is, tenminste: niet in de ogen van de interne en externe stakeholders. Vanuit de directie wordt gedacht, dat er voldoende aandacht is voor de balans, maar de interne en externe stakeholders zijn van mening, dat er wel veel aandacht is voor mensen, maar niet voor het milieu. Dit verschil in visie tussen de directie en de verschillende stakeholders kan, in navolging van Waardenburg, komen door een gebrek aan gecreëerde waarden met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Deze waarden zijn volgens Waardenburg erg belangrijk bij de implementatie van MVO in een organisatie: zij zorgen voor aandacht en draagvlak. Deze gedeelde waarden bestaan niet binnen de organisatie: de interne en externe stakeholders denken niet, dat de Holding zich erg bezig houdt met MVO. Het gebrek aan gedeelde waarden kan een verklaring zijn voor het feit, dat het verwachte imago sterk afwijkt van het imago bij de interne en externe stakeholders: vanuit de directie wordt gedacht, dat er veel aan MVO gedaan wordt, maar de stakeholders denken dat het geen issue is.

Het een en ander kan ook gekoppeld worden aan de visie van Brandt et al.: volgens deze auteurs moet een organisatie zich als het ware legitimeren aan de maatschappij waarin zij werkt. Deze maatschappij stelt een aantal eisen met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Of de organisatie zich in de ogen van de interne en externe stakeholders bezig houdt met MVO, bepaalt in grote mate welk beeld deze stakeholders hebben van de organisatie. Volgens Brandt et al. is er een relatie tussen de integriteit en ethiek van een organisatie en het beeld dat mensen van de organisatie hebben.

8.3 Het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing

Uit het onderzoek bleek dat de Koninklijke BDU Holding BV, door zowel de interne als de externe stakeholders, gezien werd als een redelijk innovatieve en vernieuwende organisatie. De BDU wil graag gezien worden als een innovatieve organisatie en de directie verwacht dat anderen haar ook daadwerkelijk zo zien. Uit het onderzoek blijkt dat dit beeld niet helemaal klopt.

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende kwadranten die Loos (2006) onderscheidt, ontstaat het volgende beeld:

- Krachtenveld I: Inspelen op interne structuren.
Uit het onderzoek blijkt, dat er binnen de Holding sprake is van gedeelde beslissingsbevoegdheid. De medewerkers ervaren een grote mate van vrijheid voor de invulling van hun eigen werkzaamheden. De directie wil dit ook: iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen werkzaamheden. Volgens de medewerkers heerst er binnen de Holding een hoge taakopvatting: iedereen is daadwerkelijk verantwoordelijk voor zijn of haar eigen werk en zorgt dat het op tijd af is. Er is binnen de Holding geen sprake van een bepaalde beloningsstructuur, zoals Loos aangeeft.
- Krachtenveld II: inspelen op externe structuren

Uit het onderzoek blijkt dat de directie wil en verwacht, dat de Holding wordt gezien als een vernieuwende samenwerkingspartner. Uit de gesprekken met externe stakeholders blijkt, dat zij dit anders zien: deze stakeholders hebben de afgelopen jaren geen veranderingen ondervonden in hun samenwerking met de BDU en zij geven aan dat zij de laatste jaren door hun andere samenwerkingspartners méér uitgedaagd zijn om te veranderen.

- Krachtenveld III: omgaan met interne processen

Uit het onderzoek blijkt, dat de medewerkers zowel de top-down als de bottom-up communicatie binnen de Holding niet goed vinden. Ze zijn van mening dat er geen terugkoppeling plaatsvindt wanneer zij ideeën aandragen bij de directie. Er is tijd en ruimte voor de ideeën van de medewerkers, maar de terugkoppeling ontbreekt. Het leiderschap van de BDU beoordelen de medewerkers als redelijk: de leidinggevenden zijn toegankelijk, maar het ontbreekt hen af en toe aan lef om medewerkers aan te spreken op hun fouten.

- Krachtenveld IV: omgaan met externe processen

De Holding ziet haar klanten zeker als inspiratiebron. De organisatie wil openstaan voor ideeën van buitenstaanders. Zij denken dat buitenstaanders dit ook zo zien. Dit blijkt niet helemaal te kloppen: de Holding staat wel open voor ideeën, maar alleen als deze aangedragen worden door de externen. Zij vragen zelf niet om nieuwe mogelijkheden. Wat dat betreft wordt de klant niet gezien als inspiratiebron.

Uit de bovenstaande analyse van de mate waarop de Holding scoort met betrekking tot de verschillende krachtenvelden, blijkt dat de Holding gezien wil worden als een erg innovatieve organisatie en dat zij denkt dat interne en externe stakeholders haar ook op die manier zien. Maar de interne en externe stakeholders zien de organisatie als redelijk innovatief, zij zien verschillende mogelijkheden die de organisatie innovatiever en vernieuwender maken.

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie gezien wil worden als een organisatie, die zich bezig houdt met transitie: structurele wijzigingen van de relatie van de organisatie met de omgeving, met daarbij gewijzigde werkprocessen. Volgens de interne en externe stakeholders houdt de BDU zich meer bezig met een kleinere gradatie van innovatie en vernieuwing, namelijk verbetering: beperkte veranderingen binnen grotendeels gelijkblijvende diensten en werkprocessen. Hoewel Loos betoogt dat het onderscheid tussen verbetering, transitie en transformatie niet van groot belang is omdat het juist gaat om de eigen definitie die stakeholders toekennen aan het begrip innovatie, kenmerkt deze indeling goed de verschillen in het beeld dat de directie wil dat de Holding uitstraalt en het beeld dat de stakeholders hebben van de Holding.

8.4 Het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever

Uit het onderzoek is gebleken, dat de BDU bekend staat als een goede werkgever. Vanuit de directie werd aangegeven, dat de Holding bekend wil staan als een goede en betrouwbare werkgever, die werk biedt dat uitdaging biedt aan haar werknemers. Het verwachte imago kwam overeen met dit gewenste imago. Dit beeld kwam sterk overeen met het imago bij de interne stakeholders: de medewerkers vinden de BDU een goede werkgever. Ook de externe stakeholders vinden de BDU een goede werkgever.

Volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun zijn werknemers tegenwoordig niet meer alleen op zoek naar zekerheid in een werkgever. Zij zijn vooral op zoek naar een werkgever waar ruimte is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt, dat de werknemers van de Holding de organisatie een goede werkgever vinden, in de eerste plaats omdat zij 'goed zitten' bij de organisatie.

Er wordt gezegd dat de BDU hen zekerheid biedt. Ook geven de medewerkers aan, dat zij het prettig vinden, dat zij zich binnen de Holding kunnen ontwikkelen. De doorgroeimogelijkheden voor de medewerkers zijn naar hun eigen zeggen beperkt, maar ze zijn van mening dat ze veel ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen in de vorm van bijscholing en het volgen van cursussen. De medewerkers hebben het idee dat er, ook al gaat het economisch minder, veel mogelijk is binnen de organisatie met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling.

Volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun is het belangrijk, dat een werkgever een stimulerende werkinhoud biedt, dat er een open en aantrekkelijke bedrijfscultuur heerst en dat de corporate missie de werknemers aanspreekt. Het gewenste en verwachte imago van de Holding is, dat het werk de medewerkers uitdaagt. De medewerkers ervaren dit zelf ook zo. Bij het gewenste en verwachte imago werd door de directie benadrukt dat men een goede sfeer binnen de organisatie wil bereiken, waar mensen op een prettige manier met elkaar omgaan. Uit het daadwerkelijke imago bij de interne stakeholders bleek, dat zij de werksfeer binnen de Holding heel goed vinden. Ze geven zelf aan dit belangrijk te vinden, misschien nog belangrijker dan de beloning die zij voor het werk krijgen. Dit komt overeen met de inzichten van Van Raaij, Vinken en Van Dun: naast de economische baten zijn de psychologische en sociale baten ook heel belangrijk bij de keuze voor een werkgever. Voor de werknemers van de Holding gaat dit zeker op.

Organisaties in de profit sector moeten volgens Van Raaij, Vinken en Dun financieel gezond zijn, een goede reputatie hebben, innovatief zijn en interessante klanten hebben. Uit het onderzoek blijkt, dat de medewerkers van de Holding het een goede ontwikkeling vinden dat zij de laatste jaren een verzakelijking hebben waargenomen binnen de organisatie. Zij vinden het noodzakelijk, dat hun werkgever de laatste jaren minder oog heeft gekregen voor het sociale aspect en meer voor het economische aspect. Dit komt overeen met het beeld van de auteurs, die stellen dat een werkgever financieel gezond moet zijn. Na de verzakelijking richt de BDU zich, volgens de werknemers, meer op het maken van winst. Dit vinden zij een goede ontwikkeling. Het imago bij de interne stakeholders met betrekking tot innovativiteit kan gekoppeld worden aan de ideeën van Van Raaij, Vinken en Van Dun. De medewerkers geven aan dat hun werkgever zich op sommige punten beter zou kunnen ontwikkelen. Opvallend hierbij is wel, dat de medewerkers als het ware zichzelf als oorzaak zien van het feit dat er niet voldoende geïnnoveerd wordt, aangezien zij denken dat de medewerkers niet kunnen inspelen op veranderingen. Bij het onderzoek naar de imagotypen is niet onderzocht of de Holding ook uit wil stralen dat zij interessante klanten hebben, zoals Van Raaij, Vinken en Van Dun wel noemen. Ook is niet onderzocht hoe de medewerkers hier tegen aankijken.

Uit de literatuur van Van Raaij, Vinken en Van Dun blijkt, dat het imago van een organisatie als werkgever belangrijk is bij de keuze die mensen maken voor een werkgever. Uit het onderzoek bleek dat dit wel goed zit met het imago van de BDU als werkgever bij de interne stakeholders. Wel vragen zowel het directielid als de personeelsadviseur en een aantal werknemers van de Holding zich af, in welke mate mensen juist niet bij de BDU solliciteren omdat ze een negatief beeld hebben van de organisatie. Dit viel buiten het bereik van dit onderzoek.

9. CONCLUSIE

De indeling in verschillende imagotypen bleek tijdens het onderzoek goed te werken. Door de indeling in het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders, konden alle facetten van het imago van de Koninklijke BDU Holding BV onderzocht worden. Uit het bovenstaande blijkt, dat de verschillende imagotypen van de Koninklijke BDU Holding BV niet op alle punten met elkaar overeenkomen. Volgens de verschillende auteurs, bijvoorbeeld Van Riel (1996), is dit niet zorgwekkend: de verschillen moeten juist gezien worden als een motivatie om te werken aan het imago. De directie van de Holding heeft duidelijk voor ogen waar zij wil dat haar organisatie voor staat. Toch verwachten zij op sommige punten minder. Door de interne en externe stakeholders wordt dit benoemd als een vorm van valse bescheidenheid. Eerlijk is eerlijk: er zijn punten waarop de organisatie niet goed scoort volgens de verschillende stakeholders, maar er is ook een groot aantal punten waarop men denkt niet goed te scoren, maar waarvan de werkelijk is, dat er wel degelijk goed gescoord wordt.

Hieronder volgt, per onderzoeksvraag, een bespreking van de resultaten met betrekking tot achtereenvolgens het algemene imago van de Koninklijke BDU Holding BV, haar imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, haar imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever.

1. a. Wat is het **gewenste imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?

Met betrekking tot het algemene imago wil de organisatie volgens het directielid vooral bekend staan als een betrouwbare organisatie, als een prettige samenwerkingspartner en als een goede werkgever (zie paragraaf 4.2.1).

Met betrekking tot het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, wil de organisatie, volgens het directielid, uitstralen dat er binnen de organisatie wel degelijk gewerkt wordt aan MVO (zie paragraaf 4.2.3).

Met betrekking tot het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing, wordt door het directielid aangegeven, dat het voor de organisatie erg belangrijk is om gezien te worden als innovatief, dat de organisatie in kan spelen op de wensen van medewerkers, relaties en de markt (zie paragraaf 4.2.5).

Met betrekking tot het imago van de Holding als werkgever, wil de organisatie volgens het directielid bekend staan als een betrouwbare werkgever, die uitdagend en afwisselend werk biedt en die open en toegankelijk is voor al haar medewerkers (zie paragraaf 4.2.7).

1. b. Wat is het **verwachte imago** van de Koninklijke BDU Holding BV?

Met betrekking tot het algemene imago verwacht het directielid, dat interne en externe stakeholders de organisatie zullen zien als een betrouwbare organisatie. Verder verwacht hij, dat potentiële relaties en potentiële werknemers de organisatie zullen zien als een ouderwetse organisatie met een zogenaamd Veluws imago (zie paragraaf 4.2.2).

Met betrekking tot het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, verwacht het directielid van de Holding, dat zowel de interne als de externe stakeholders zien dat er binnen de BDU aandacht is voor mens en milieu, maar dat zij dit niet zullen koppelen aan MVO (zie paragraaf 4.2.4)

Met betrekking tot het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing verwacht het directielid, dat de interne en de externe stakeholders de organisatie zullen zien als *redelijk* innovatief (zie paragraaf 4.2.6).

Met betrekking tot het imago van de Holding als werkgever, denken het directielid en de personeelsadviseur, dat de medewerkers de BDU zullen zien als een goede en betrouwbare werkgever. Wel denken zij, dat de huidige medewerkers de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie niet goed zullen vinden. Met betrekking tot potentiële werkgevers, denken het directielid en de personeelsadviseur, dat zij de organisatie zullen zien als ouderwets en stoffig, met het eerder genoemde Veluwe imago. Ook denken zij, dat potentiële werknemers niet zullen begrijpen welke werkzaamheden er binnen de BDU worden uitgevoerd (zie paragraaf 4.2.8 en 4.4.4.2).

1. c. **Wat is het imago bij interne stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV?**

Met betrekking tot het algemene imago beoordelen de medewerkers hun organisatie heel goed. Zij zien de organisatie, volgens verwachting, als betrouwbaar. Ze vinden dat er bij de BDU op een prettige manier met zowel medewerkers als klanten wordt omgegaan (zie, onder andere, paragraaf 5.2.1).

Met betrekking tot het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, zien de medewerkers niet dat daar in hun organisatie aandacht aan wordt besteed. Zij zien wel dat er veel aandacht is voor de medewerkers, maar zij zien niet dat er gewerkt wordt aan milieu- en energiebesparing (zie paragraaf 5.2.2).

Met betrekking tot het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing, geven de medewerkers aan, dat zij de organisatie niet erg innovatief vinden. Ze vinden dat er aandacht is voor ontwikkelingen op de markt, maar dat interne verandering heel moeilijk tot stand komt (zie paragraaf 5.2.3).

Met betrekking tot het imago van de Holding als werkgever zijn de medewerkers van mening, dat de Holding een erg goede werkgever is. Het werk binnen de organisatie is leuk en er wordt op een prettige manier met elkaar omgegaan. Over de mogelijkheden met betrekking tot bijscholing zijn zij zeer tevreden, maar over de doorgroeimogelijkheden zijn zij minder te spreken (zie paragraaf 5.2.2).

2. **Wat is het imago bij externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV?**

Met betrekking tot het algemene imago zien de relaties van de Holding de organisatie als een betrouwbare organisatie, waar op een prettige manier mee samengewerkt wordt (zie paragraaf 6.2.1).

Met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geven de relaties van de Holding aan, dat zij niet weten of de BDU zich hiermee bezig houdt. Zij hebben die verwachting wel. Tijdens hun bezoeken aan de organisatie zien zij, dat er veel aandacht is voor het personeel, maar zij zien niet of er gewerkt wordt aan milieu- en energiebesparing (zie paragraaf 6.2.2).

Met betrekking tot het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing, zijn de meningen onder de externe stakeholders verdeeld. Eén van de externe stakeholders vindt de BDU erg innovatief, omdat zij constant uitbreiden en verhuizen. De andere stakeholders vinden de BDU niet innovatief, omdat de samenwerking tussen de organisaties geen ontwikkeling vertoont en omdat de BDU niet makkelijk inspringt op mogelijkheden (zie paragraaf 6.2.3).

Met betrekking to het imago van de Holding als werkgever, hebben de externe stakeholders ook een visie. Eén van de externe stakeholders zou binnen de Holding kunnen werken, omdat hij de

familiecultuur die er heerst, erg prettig vindt. Een andere stakeholder heeft ervaren hoe ver de organisatie gaat om haar medewerkers te behouden en vindt dit prijzenswaardig (zie paragraaf 6.2.4).

Wanneer bovenstaande resultaten met elkaar vergeleken worden kan, achtereenvolgens voor het algemene imago, het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, een antwoord gegeven worden op de derde onderzoeksvraag:

3. In hoeverre komen het gewenste imago, het verwachte imago, het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders van de Koninklijke BDU Holding BV overeen?

Met betrekking tot het algemene imago van de Koninklijke BDU Holding BV komen de vier verschillende imagotypen goed met elkaar overeen. Opvallend is, dat zowel de interne als de externe stakeholders allemaal aangeven, dat ze de organisatie in de eerste plaats zien als *betrouwbaar*. De vraag blijft wel bestaan, zowel bij de directie als bij de interne stakeholders, welk beeld *potentiële* werknemers en klanten van de organisatie hebben (zie paragraaf 7.1).

Met betrekking tot het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, komen de imagotypen minder goed met elkaar overeen. De medewerkers geven aan, dat zij denken, dat er binnen hun organisatie weinig gedaan wordt aan MVO. Dit komt wel overeen met het verwachte imago, maar niet met het gewenste imago. De externe stakeholders geven aan, dat zij niet weten of de Koninklijke BDU Holding BV zich bezig houdt met MVO, maar zij verwachten dit wel. Zowel de interne als de externe stakeholders zien, dat er binnen de organisatie veel aandacht is voor mensen, maar zij zien niet dat er gewerkt wordt aan milieubesparing (zie paragraaf 7.2).

Met betrekking tot het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing, komen de verschillende imagotypen niet helemaal met elkaar overeen. De organisatie *wil* bekend staan als een innovatieve organisatie, maar *verwacht* dat anderen haar zullen zien als redelijk innovatief. Dit blijkt te kloppen. De interne stakeholders vinden de organisatie niet erg innovatief en de externe stakeholders vinden de organisatie redelijk innovatief. Beide typen stakeholders geven aan, dat zij van mening zijn, dat het personeel van de Koninklijke BDU Holding BV niet goed in kan spelen op veranderingen (zie paragraaf 7.3).

Met betrekking tot het imago op van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, komen de verschillende imagotypen goed met elkaar overeen. Het gewenste imago is, dat medewerkers de Holding zien als een goede en betrouwbare werkgever, die hen uitdagend werk biedt onder goede voorwaarden. Het verwachte imago is, dat de medewerkers dit daadwerkelijk zo zullen zien. Deze verwachting bleek te kloppen. De medewerkers zijn erg tevreden met hun werkgever. De externe stakeholders hebben ook een visie op de organisatie als werkgever: zij vinden de Holding een erg goede werkgever (zie paragraaf 7.4).

Na een koppeling van bovenstaande resultaten met de inzichten uit de literatuurstudie, kan een antwoord gegeven worden op de laatste onderzoeksvraag:

4. Hoe kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen de vier imagotypen worden verklaard aan de hand van literatuur met betrekking tot de onderwerpen van onderzoek?

Het feit dat de verschillende imagotypen niet op alle deelgebieden met elkaar overeen komen, is volgens de literatuur van Schoemaker en Vos (1989) goed te verklaren. Volgens deze auteurs moet dit niet gezien worden als een fout in de organisatie, maar als een punt waaraan gewerkt moet

worden. Het gewenste imago moet niet bijgesteld worden, om zo meer overeenkomst te vertonen met het imago bij interne stakeholders en het imago bij externe stakeholders, maar het moet juist blijven zoals het is en dienen als een streefbeeld voor de organisatie. Eén van de verklaringen, die de auteurs geven voor een eventuele kloof is, dat een imago vaak gevormd wordt op basis van gebrekkige informatie. Om het streefbeeld met betrekking tot het imago te bereiken, moet een organisatie volgens Schoemaker en Vos werken aan haar communicatiebeleid (zie paragraaf 8.1).

Uit het bovenstaande blijkt, dat de imagotypen met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen niet met elkaar overeenstemmen. Volgens Waardenburg (2001) is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Klanten en relaties beoordelen organisaties onder andere op hun beleid met betrekking tot MVO. Voor de Koninklijke BDU Holding BV is het dan ook belangrijk om aandacht te besteden aan haar imago op dit gebied, zodat de interne en externe stakeholders een beter beeld krijgen van het beleid van de organisatie (zie paragraaf 8.2).

Met betrekking tot het imago van de Koninklijke BDU Holding BV op het gebied van innovatie en vernieuwing bleek, dat niet alle stakeholders de organisatie zien op de manier van haar gewenste imago. Zij vinden de Holding niet erg innovatief. Volgens Loos (2006) is het van belang, dat een organisatie werkt aan innovatie en vernieuwing, omdat dit belangrijk is voor haar continuïteit. Wanneer de verschillende stakeholders de organisatie zien als innovatief, zal dit positief zijn voor haar imago (zie paragraaf 8.3).

De imagotypen, van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, bleken goed met elkaar overeen te komen. Zowel de interne als de externe stakeholders zijn van mening dat de Holding een goede werkgever is. Volgens Van Raaij, Vinken en Van Dun (2002) zoeken werknemers naar een baan, waarbinnen ruimte is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Volgens deze auteur is de sfeer binnen een organisatie en het werk dat geboden wordt, ook erg belangrijk voor de medewerkers. Over al deze punten zijn de medewerkers van de Holding erg tevreden, waardoor het verklaarbaar is dat zij de Holding een erg goede werkgever bieden. De sfeer en de zorg voor werknemers wordt ook door de externe stakeholders opgepikt, waardoor zij de Koninklijke BDU Holding BV ook een goede werkgever vinden (zie paragraaf 8.4).

Naast de onderdelen van het imago, die onder de onderzoeksvragen vallen, werd door de medewerkers nog een tweetal onderwerpen aangedragen, die zij verbinden aan het imago van de Koninklijke BDU Holding BV. Ten eerste zijn de medewerkers van mening, dat de organisatie af en toe last heeft van wat zij een 'Veluwe bescheidenheid' noemen. Volgens de medewerkers zou de organisatie zich op sommige punten krachtiger mogen profileren. Ten tweede hebben de medewerkers in de afgelopen jaren een verzakelijking opgemerkt binnen de organisatie. Er wordt volgens hen op sommige punten zakelijker gewerkt, wat ten koste gaat van het sociale aspect van de organisatie. De medewerkers zien dit als een positief punt (zie paragraaf 7.5).

10. DISCUSSIE

Na afloop van het onderzoek naar het imago van de Koninklijke BDU Holding BV is een aantal discussiepunten belangrijk voor de implicaties van dit onderzoek.

Er moet worden aangegeven, dat vanuit de BDU de vraag kwam om haar imago te onderzoeken, maar dat het een keuze van de onderzoeker was om niet alleen het algemene imago te onderzoeken, maar ook het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, het imago op het gebied van innovatie en vernieuwing en het imago van de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever. Uit de eerste verkennende interviews met interne stakeholders (waaronder een lid van de directie) bleek, dat deze gebieden inderdaad de aandacht hadden binnen de organisatie.

De resultaten en de implicaties van het imago op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, innovatie en vernieuwing en de Koninklijke BDU Holding BV als werkgever, zouden volgens de onderzoeker aandacht moeten krijgen binnen de Holding. Maar het staat de directie van de Holding vrij om ervoor te kiezen geen extra aandacht te besteden aan deze onderwerpen. Want hoewel deze onderwerpen wel leven bij de interne en externe stakeholders, is het aan de directie om te kiezen, welke waarde zij aan dergelijke onderwerpen geeft en of een beleid op een van deze onderwerpen gevormd moet worden binnen de organisatie.

Een ander discussiepunt, dat van belang is bij het interpreteren van de resultaten, is dat een aantal deelnemers aan het onderzoek aangaf, dat het onderscheid tussen Holding en werkmaatschappijen moeilijk te maken valt. Dit onderscheid is in het onderzoek aangebracht, omdat het vanwege een gebrek aan tijd en onderzoekers niet mogelijk was om aandacht te besteden aan de gehele BDU. De verwachting van de onderzoeker en de contactpersoon binnen de BDU was, dat het onderscheid tussen Holding en werkmaatschappijen door de interne en externe stakeholders begrepen zou worden. Vooral uit de gesprekken met de interne stakeholders bleek, dat deze dat onderscheid in hun dagelijkse werkzaamheden niet sterk ervaren. Een aantal medewerkers van de Holding gaf aan, dat zij zich af en toe juist meer verbonden voelt met één van de werkmaatschappijen, aangezien hun werkplek binnen één van de werkmaatschappijen gevestigd is. Ook gaven de medewerkers aan af en toe meer contact te hebben met het personeel van de werkmaatschappijen, dan met hun collega's binnen de Holding.

Ook bij de externe stakeholders bleek, dat zij het onderscheid tussen de Holding en de werkmaatschappijen niet sterk ervaren. Zij hebben het idee zaken te doen met 'de BDU'. Dat dit af en toe met medewerkers van de Holding en af en toe met medewerkers van één van de werkmaatschappijen is, maakt voor deze externe stakeholders weinig uit.

LITERATUUR

Baarda, D.B., Goede, M.P.M, de (2001) *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M., de, Meer-Middelburg, A.G.E. van der (1996) *Basisboek open interviewen. Praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*. Houten: Stenfert Kroese.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Kalmijn, M. (2000) *Basisboek enquêteren en gestructureerd interviewen. Praktische handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van gestructureerde interviews*. Houten: Educatieve Partners Nederland.

Brandt, H.P., Brian, B., Duijvestein, J., Verburgt, P. (2005) *De expressieve organisatie. Werken met identiteit*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., Murdock, G. (1999) *Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*. Londen: Arnold.

Groen, J. de, Potze, A., Jonge, B. de, Rutjens, J. In: Loos, E. (2006) *Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Henn, M., Weinstein, M. en Foard, N. (2006) *A Short Introduction to Social Science Research*. Londen: SAGE Publications.

Hüttner, H., Renckstorf, K., Wester, F. (red) (1995) *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Jansen, M., Schreuder, S., Spil, E. (1993) *Identiteit en image van de BDU*. Z.p.: Z.u.

Kreyns, M., Veldhuizen, J., Vink, M. (2008a) *Laten we zo zeggen. Communicatieplan voor de Koninklijke BDU als onderdeel van het strategisch beleidsplan 2009-2011*. Barneveld: BDU.

Kreyns, M., Veldhuizen, J., Vink, M. (2008b) *Vrijheid in verbondenheid. Beleidsadvies van de werkgroep Communicatie aan het directieteam van de Koninklijke BDU Holding BV*. Barneveld: BDU.

Keulen, J. van, Woerkum, C.M.J. van (1996) *Spiegelbeeld, vertel eens even..... Een oriëntatie voor non-profit organisaties op identiteits- en imagovraagstukken*. Wageningen: Wetenschapswinkel Landbouwniversiteit.

Loos, E. (2006) *Innovatie aan het werk. Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Meiden, A. van der, Fauconnier, G. (1986) *Profiel en professie. Inleiding in de theorievorming van public relations*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Morgan, D.L. (1998) *The Focus Group Guidebook*. Londen: SAGE Publications.

Raaij, W.F. van, Vinken, H, Dun, L.P.M. van (2002) *Het imago van de publieke sector als werkgever*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Rekom, J. van (1998) *Corporate Identity. Development of the Concept and a measurement instrument*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op gezag van de Rector Magnificus. Z.p: Z.u.

Riel, C.B.M. (1996) *Identiteit en imago. Grondslagen van corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.

Schoemaker, H., Vos, M. (1989) *Kijk op het imago. Voor non-profit organisaties die de band met het publiek willen versterken*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Waardenburg, M. (2001) *Communicatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Be good and tell it*. Groningen: Kluwer.

Wolff, A., Geerse, M., Vink, M., Veen, M. van de (2008) *Jonge hondengroep 2008*. Barneveld: BDU