

Het bereiken van een voorkeurspositie bij senior professionals binnen de trainingsmarkt



Lianne de Kok | de Baak, Noordwijk | 2017/2018

Afstudeerscriptie

De Baak

Contactpersoon: Lianne de Kok
T 06-
Lianne_de_kok@hotmail.com

Auteur: Lianne de Kok | 1079694
Opdrachtgever: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Klas: COM4V
Versie: 3

Thema: Strategy and positioning
Model: 3C: Company, Customer, Competition, (Ohmae)

Datum: Noordwijk, 10 januari 2018
Collegejaar: 2017/2018

Bedrijf: De Baak
Bedrijfsbegeleiders: Christine Ruiters & Ralph Blom
Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh
1^e lezer: Nynke Wiekenkamp
2^e lezer: Henk Vink

Aantal woorden: 17.539

Beeldend omslag: De Baak. (2010). *de Baak seaside* [beeldmateriaal]. Intern: de Baak.

Voorwoord

Bijna is niet helemaal. En helaas was dat ook van toepassing op mijn vorige scriptie die ik met slechts twee tiende punt niet heb behaald. Maar door de juiste begeleiding die ik nu vanuit school heb gekregen, heb ik inzicht gekregen waar de knelpunten lagen. Daarom heb ik mij met veel aandacht en zorg op deze knelpunten gefocust, om dit keer een goed resultaat te behalen.

Ik heb mij volledig gefocust op het feedbackformulier van mijn vorige scriptie om veel meer diepgang in het rapport aan te brengen. Daarom heb ik hard gewerkt aan de verbeteruggesties en dat is te lezen in onder andere de situatieschets. Deze voegt nu inhoudelijke details toe over de gespecialiseerde trainingsmarkt waar de Baak zich in bevindt. Daarnaast heb ik het theoretisch kader herschreven met, theorieën die dichterbij de centrale theorie van dit onderzoek aansluiten. Verder heb ik met het afnemen van extra interviews zoveel mogelijk bruikbare informatie vergaard die mij helpen bij het beantwoorden van de centrale vraag. In de resultaten staan belangrijke antwoorden van de afgenomen interviews beschreven. Vervolgens kunt u in de aanbevelingen lezen wat de Baak kan aanbieden om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie. Hoe de Baak dit kan bewerkstelligen staat in de implementatie beschreven.

Graag wil ik de laatste woorden die ik op papier zet, gebruiken om enkele mensen te bedanken. Allereerst Piet Hein Coebergh, die mij de nodige feedback heeft gegeven de afgelopen vier maanden. Zijn bijdrage heeft mij geholpen om de juiste inzichten te verkrijgen en me te motiveren als ik er even niet uit kwam. Ook wil ik mijn moeder, vriend en vriendinnen bedanken, die altijd begrip en geduld konden opbrengen voor de moeilijke momenten die ik tijdens mijn scriptieperiode heb gehad. Deze mensen boden een luisterend oor en gaven mij weer positieve energie, zodat ik verder kon werken aan mijn scriptie. Daarnaast wil ik graag één iemand in het specifiek bedanken. Of eigenlijk twee. Dat zijn Ralph Blom en Christine de Ruiters. Aangezien Ralph Blom en ik vaak samen bij de Baak in Noordwijk aan Zee aan het werk waren, heeft hij mij regelmatig gerustgesteld en goede begeleiding geboden. Christine de Ruiters en Ralph Blom, bedankt dat jullie mij de mogelijkheid hebben gegeven dat ik bij de Baak heb mogen afstuderen. Het was een leerzame en uitdagende periode waar ik met plezier op terugkijk.

Ik wens u veel leesplezier!

Lianne de Kok

Noordwijk aan Zee, 7 januari 2018

Samenvatting

In opdracht van opleidingsinstituut de Baak voerde afstudeerscriptant Lianne de Kok een positioneringsonderzoek uit. In 2016 heeft de Baak bij het marktonderzoeksbureau NIDAP gegevens opgevraagd over de huidige positie van de Baak binnen de trainingsmarkt. Uit dat onderzoek is naar voren gekomen dat de senior professionals zich te weinig inschrijven om een training bij de Baak te volgen. Deze doelgroep blijkt uit het NIDAP-onderzoek de grootste afnemer van de opleidingen- en trainingsmarkt te zijn. Dit betreft de totale markt waar de Baak zich in bevindt (NIDAP, 2016). Waarom de senior professionals zich niet inschrijven is niet duidelijk. De opdrachtgever verwacht dat de trainingen nog onvoldoende *top-of-mind* zijn. Daarom wil de Baak bij de senior professionals een voorkeurspositie bereiken, zodat senior professionals zich meer gaan inschrijven om een training bij de Baak te gaan volgen. Naar aanleiding van deze situatie is de volgende centrale vraag opgesteld: *'Hoe kan opleidingsinstituut de Baak een voorkeurspositie bij senior professionals bereiken?'*

Op basis van drie deelvragen heeft de onderzoeker een antwoord kunnen formuleren op de centrale vraag. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma('s) die gebaseerd zijn op de kernfactoren van de Baak en de positionering van de concurrentie, teneinde de Baak van een positioneringsadvies te voorzien.

De theorie die tijdens dit onderzoek centraal staat is de 3C-theorie van Ohmae (1982). Ohmae beschrijft in zijn theorie dat een organisatie drie elementen in balans moet brengen, namelijk: de kernfactoren van de organisatie, de wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrenten. Deze theorie is vervolgens getoetst op basis van de drie hypothesen, die aansluiten op de drie componenten van de centrale theorie.

Daarnaast is er voor dit onderzoek gebruikgemaakt van deskresearch en fieldresearch. De onderzoeker deed deskresearch naar de concurrentie en fieldresearch bij medewerkers om de kernfactoren van de organisatie te achterhalen. Ook bij senior professionals deed de onderzoeker fieldresearch, om hun wensen en behoeften te achterhalen. De onderzoeker interviewde tussen 15 mei en 12 december twee medewerkers, zes alumni en zes potentiële cursisten.

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de sterke kenmerken die de Baak wil uitdragen, ook de kenmerken zijn die de twee onderzoeksdoelgroepen als belangrijk beschouwen. Met name op het kenmerk 'kwaliteit gericht' en het kenmerk 'visie op leiderschap'. Maar uit de resultaten is ook gebleken dat de Baak zich ook moet focussen op kenmerken die de twee onderzoeksdoelgroepen als meest belangrijk beschouwen, met name de 'eigen leerlocatie'. Omdat de sterke kenmerken van de Baak ook de sterke kenmerken van de doelgroep zijn, is het van belang dat de Baak zich blijft focussen op deze kenmerken en deze vervolgens effectief naar buiten communiceert. Bij de wensen en behoeften met betrekking tot het volgen van een training werd duidelijk dat de respondenten behoefte hebben aan persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Daarnaast gaat de voorkeur van de respondenten uit naar een betere omschrijving van wat de Baak biedt en van wat het bedrijf exact inhoudt. Daarnaast hebben de respondenten behoefte aan weekend en/of avondtrainingen. Om te onderscheiden is het daarom van belang dat de Baak zich richt op de klantbehoeften van de respondenten. Uit vooronderzoek blijkt dat geen enkele concurrent

weekendtrainingen op de zaterdag en zondag aanbiedt en dat de Baak een specifiek aanbod heeft, dat zich richt op een kleine doelgroep in vergelijking met de concurrentie.

Op basis van de resultaten trok de onderzoeker als conclusie dat de Baak meer aandacht kan besteden aan de kenmerken die het bedrijf als belangrijk beschouwt, namelijk: 'kwaliteit gericht', 'visie op leiderschap' en 'eigen leerlocatie'. Daarnaast kan de Baak aan de wensen en behoeften van de respondenten voldoen, door trainingen in de weekenden aan te bieden en door beter uit te dragen waar de Baak exact voor staat en wat het te bieden heeft. Indien de Baak hier meer aandacht aan besteedt, kan het bedrijf een voorkeurspositie bereiken.

Het advies voor de Baak is om een positioneringsstrategie te hanteren waarbij de focus ligt op de klantbehoeften die moeten aansluiten op de sterke kenmerken van het bedrijf en die onderscheidend zijn van de concurrentie. De Baak kan zich het beste onderscheiden door meer op de behoeften van de respondenten in te spelen, zoals de Baak beter uitdragen waar het voor staat, nazorg te leveren en door een weekendtraining te geven. Een uitgebreidere uitleg staat in het implementatieplan.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding.....	8
2. Probleemformulering.....	9
2.3 Doelstelling.....	9
2.4 Deelvragen	10
2.5 Doelgroep.....	10
2.6 Grenzen onderzoek	10
3. Situatieschets	12
3.1 Interne analyse.....	12
3.2 Externe analyse	14
3.4 Concurrenten	14
3.5 SWOT-analyse	17
4. Theoretisch kader.....	20
4.1 Positionering	20
4.2 Centrale theorie en conceptueel model	22
4.4 Hypothesen	23
5. Methodologie.....	25
5.1 Methodes van onderzoek	25
5.3 Onderzoeksdoelgroepen.....	26
5.4 Operationalisatie per deelvraag.....	28
5.5 Operationalisatie per hypothese.....	29
5.7 Benaderingswijze respondenten.....	31
6. Resultaten	32
6.2 Company	33
6.3 Customer	36
6.5 Competitor	37
7. Conclusie	39
7.1 hypothesen.....	39
7.2 Beantwoording deelvragen	40
7. 2.1 Huidige positionering	40

7.2.2 Sterke kenmerken van de Baak.....	40
7.2.3 Wensen en behoeften.....	41
7.2.4 Concurrenten	41
7.3 Eindconclusie.....	42
8. Aanbevelingen.....	43
8.1 Positioneringsstrategie.....	43
8.2 Belangrijke kenmerken.....	43
8.3 Wensen en behoeften.....	44
8.4 Positionering met focus op concurrentie.....	44
9. Implementatie.....	46
9.1 Promotievideo aan de hand van het AIDA-model	46
9.1.1 Storyboard videofragment.....	47
9.2.2 Planning.....	49
9.1.3 Kosten.....	50
9.1.4 Baten	50
9. 2 Weekendtrainingen aan de hand van de 4 P's.....	50
9.2.1 Kosten.....	52
9.2.2 Praktische informatie	52
9.2.3 Baten	53
Literatuur.....	54
Bijlagen.....	58
Bijlage I – Begrippenlijst	59
Bijlage II – Zoekplan.....	60
Bijlage III – Concurrentieanalyse.....	62
Topic guide - IV.....	65
Topic guide medewerkers.....	67
Topic guide alumni	69
Topic guide potentiële cursisten	72
Bijlagen V - Toonmateriaal	75
Bijlage VI – Verbatims	76
Analyseschema's VII	173

Analyseschema's alumni	188
Analyseschema's potentiële cursisten	229
Bijlage - VIII Logboek	268
Logboek verantwoording derde kans	272
Bijlage IX- Beoordelingsformulier	275

1. Inleiding

De Baak is een leerbedrijf sinds 1969. De Baak is een plek voor professionals, ondernemers en leiders die op zoek zijn naar inspiratie, motivatie, kennis en inzicht. De Baak leert van oudsher individuen om zich open te stellen voor anderen, naar elkaar te luisteren, zich te verbinden met elkaar en samen te werken. De Baak biedt hiervoor verschillende persoonlijkheids- en gedragstrainingen. Dit gebeurt in korte en lange trajecten, in grote en kleine groepen en individueel. Daarom specificeert de Baak zich tot een leerbedrijf (de Baak, 2017).

Uit een onderzoek dat in 2016 is uitgevoerd door onderzoeksbureau NIDAP, is naar voren gekomen dat de Baak zijn grootste doelgroep, senior professionals, onvoldoende bereikt. Uit het NIDAP-onderzoek blijkt dat senior professionals de grootste afnemers zijn in de opleidingen- en trainingsmarkt. Dit betreft de totale markt waarin de Baak zich bevindt. Uit het NIDAP-onderzoek is naar voren gekomen dat senior professionals een positief beeld hebben van de Baak, maar zich uiteindelijk niet inschrijven om een training bij de Baak te volgen. Waarom de senior professionals zich niet inschrijven, is niet duidelijk. Het kan zijn dat de Baak te weinig inspelt op de informatiebehoefte van de senior professionals, of dat de Baak de taal van de doelgroep te weinig spreekt (NIDAP, 2016).

In opleidingenland bestaat de grootste doelgroep voor de opdrachtgever uit senior professionals, maar zij schrijven zich nog te weinig in voor trainingen. Opdrachtgever de Baak vroeg aan afstudeerstudente Lianne de Kok om onderzoek te doen naar de informatiebehoefte van de senior professionals, zodat de Baak via deze manier een voorkeurspositie kan behalen bij die doelgroep. De opdrachtgever (persoonlijke communicatie, 03 april 2017) verwacht dat de leerprogramma('s) nog niet voldoende *top-of-mind* zijn en dat de doelgroep zich daarom niet inschrijft om een leerprogramma te volgen bij de Baak.

Dit onderzoek richt zich op het geven van een communicatieadvies over hoe de Baak zich moet positioneren in deze snelle veranderingsmarkt, om succesvol te blijven bij senior professionals. Door het toenemende aanbod van opleidingsinstituten op de Nederlandse markt, is het steeds moeilijker voor de Baak om een voorkeurspositie te bereiken bij de doelgroep (De Baak, 2015). Het is daarom van belang om de kenmerken van de organisatie te achterhalen en te bepalen welke de Baak moet inzetten om beter in te spelen op de klantbehoeften van de doelgroep. Via deze manier probeert de Baak een onderscheidend vermogen te creëren van zijn concurrenten.

Het rapport is op de volgende manier opgesteld: in hoofdstuk 2 is de probleemformulering opgesteld. In hoofdstuk 3 komt de situatieschets aan bod, waar de interne en externe markt van de Baak in beschreven staat, gevolgd door hoofdstuk 4 waar het theoretisch kader aan bod komt en in hoofdstuk 5 staat de gehanteerde methoden beschreven. In hoofdstuk 6 staan de resultaten van het onderzoek beschreven, waarnaar hoofdstuk 7 de conclusies bespreekt. En in hoofdstuk 8 staan de aanbevelingen beschreven, gebaseerd op de resultaten en conclusies. En tot slot eindigt dit rapport met hoofdstuk 9. Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan.

2. Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding van dit onderzoek, namelijk dat senior professionals zich te weinig inschrijven bij de Baak om een training te volgen. Dit is een probleem, want een groot deel van de totale opleidingsmarkt draait op senior professionals. Het doel van dit onderzoek is om een positioneringsadvies te geven aan de Baak over hoe zij een voorkeurspositie kunnen bemachtigen bij senior professionals. De deelvragen die dit probleem opdelen omvatten de huidige positionering en de sterke kenmerken van de Baak, de klantbehoeften van de doelgroep en de onderscheidende kenmerken van de concurrentie. De te onderzoeken doelgroep zijn werkenden senior professionals en huidige medewerkers die minimaal vijf jaar werkzaam zijn bij de Baak.

2.1 Aanleiding van dit onderzoek

NIDAP (2016) heeft in het onderzoeksrapport onderscheid gemaakt tussen vier carrièrefasen, namelijk: young professionals, mid-career professionals, senior professionals en leidinggevend. Uit dit onderzoeksrapport is naar voren gekomen dat een groot deel van de totale markt is bezet door senior professionals. In vergelijking met de andere drie onderzoeksdoelgroepen schrijven de senior professionals zich te weinig in om een training te volgen bij de Baak. Daarom wil de organisatie weten hoe zij haar dienst 'leerprogramma' kan positioneren, om een zodanige voorkeurspositie te bemachtigen bij de doelgroep, dat deze een positieve houding krijgt voor het inschrijven voor leerprogramma(s). Deze positionering moet onderscheidend zijn van de concurrentie en passen bij de identiteit van het bedrijf. Om een voorkeurspositie bij de doelgroep te bereiken, moet een bedrijf met enkele aspecten rekening houden. Deze aspecten zijn: de kenmerken van het bedrijf, de wensen en behoeften van senior professionals en andere leerbedrijven die zich op dezelfde doelgroep richten.

2.2 Probleemstelling

De Baak wil dat senior professionals zich in de toekomst meer inschrijven om een opleiding bij de Baak te volgen. Tegenwoordig hebben steeds meer bedrijven een soortgelijke positionering als de Baak (zie externe analyse). Hierdoor ontstaat het gevaar dat de Baak niet onderscheidend genoeg is binnen de opleidingsmarkt. Daardoor kunnen senior professionals zich ook bij een ander opleidingsinstituut inschrijven dan bij de Baak, omdat er een kans bestaat dat de Baak niet het eerste bedrijf is dat de senior professionals te binnen schiet als ze een opleiding willen volgen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, communicatie en leiderschap. Door het bedrijf te herpositioneren binnen de opleidingsmarkt kan de Baak voorkomen dat de concurrentie de Baak uit de markt verdrijft. Op deze manier kan de Baak een unieke positie binnen de opleidingsmarkt innemen die optimaal aansluit op de klantbehoeften van de doelgroep. Hierdoor probeert de Baak een voorkeurspositie in te nemen bij de doelgroep zodat senior professionals zich sneller bij de Baak inschrijven om een opleiding te volgen dan bij een ander opleidingsinstituut. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

'Hoe kan opleidingsinstituut de Baak een voorkeurspositie bij senior professionals bereiken?'

2.3 Doelstelling

Om te achterhalen welke positionering bij de Baak past, is het van belang om te achterhalen wat de medewerkers, potentiële cursisten en alumni als sterke kanten van de Baak beschouwen, wat de klantbehoeften zijn en welke positionering de concurrenten binnen de opleidingsmarkt innemen. Het doel hiervan is om de Baak uiteindelijk te adviseren welke

strategisch positioneringsadvies de Baak moet aannemen om via deze manier een voorkeurspositie bij de senior professionals te bereiken, zodat deze doelgroep zich inschrijft voor een leerprogramma bij de Baak in plaats van bij een concurrent. De doelstelling van dit onderzoek is daarom als volgt: *'Inzicht verkrijgen in de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma(s), gebaseerd op de kernfactoren van de Baak en de positionering van de concurrentie, teneinde de opdrachtgever van een positioneringsadvies te voorzien.'*

2.4 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de geformuleerde probleemstelling van dit onderzoek, zijn de volgende deelvragen opgesteld.

1: Wat is de huidige positionering van de Baak?

Om tot een positioneringsadvies te komen, is het van belang om de huidige positionering van de Baak te achterhalen, zodat de onderzoeker dit mee kan nemen bij de aanbevelingen en het implementatieplan van dit onderzoek.

2. Wat zijn de sterke kenmerken (key factors) van de Baak?

Om een voorkeurspositie te verkrijgen bij de (potentiële) cursist is het van belang om erachter te komen wat de sterke kenmerken van het bedrijf zijn. Met deze informatie kan de organisatie haar sterkste kenmerken zo effectief mogelijk inzetten om zich te onderscheiden van de concurrentie.

3. Wat zijn de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het volgen van leerprogramma(s)?

Door de klantbehoeften van de doelgroep te achterhalen, weet de Baak op welke behoefte hij moet inspelen. Op deze manier kan de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep behalen.

4. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrent?

Door te kijken naar de onderscheidende kenmerken van de concurrenten, kan de Baak bepalen hoe hij zich moet positioneren.

2.5 Doelgroep

De doelgroep van de Baak bestaat uit senior professionals in de leeftijdscategorie van 30 tot en met 67 jaar die een hbo-opleiding of hoger hebben afgerond. Deze doelgroep is in tweeën gesplitst, namelijk potentiële cursisten en alumni. Potentiële cursisten zijn deelnemers die een proeverij hebben bijgewoond, maar zich vervolgens niet hebben ingeschreven om een training bij de Baak te volgen. En alumni hebben wel een training gevolgd bij de Baak en deze vervolgens succesvol afgesloten.

2.6 Grenzen onderzoek

Het onderzoek ging op 13 februari van start en eindigde op 10 januari 2018. De onderzoeker werkte in opdracht van de Baak en richtte zich op het schrijven van een positioneringsadvies. In overleg met de opdrachtgever voerde de onderzoeker het implementatieplan uit. De onderzoeker had geen vast aantal (mee)werkdagen. Het onderzoek vond grotendeels plaats in Noordwijk aan Zee. De opdrachtgever verleende om de week ondersteuning om de voortgang

van de opdracht te bespreken. De opdrachtgever verleende tevens een budget voor het uitvoeren van deze opdracht, namelijk €300,- bruto per maand.

De onderzoeker richtte zich binnen de doelgroep specifiek op alumni en potentiële cursisten. Alumni hebben een training bij de Baak gevolgd en afgesloten. Potentiële cursisten hebben een proefles van de Baak gevolgd maar hebben zich uiteindelijk niet ingeschreven om daadwerkelijk een training van de Baak te volgen. Het onderzoek speelt zich uitsluitend in Nederland af, aangezien dit de markt is waar het bedrijf actief in is. De onderzoeker maakte gebruik van deskresearch en van fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek.

3. Situatieschets

De Baak is bezig om een unieke positie binnen de trainingsmarkt te veroveren op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en communicatie. Dit wil de Baak doen door zich te herpositioneren en zijn status als A-merk te herbevestigen, zodat de senior professionals voor de Baak kiezen om een training te volgen in plaats van bij een ander opleidingsinstituut. Om de probleemstelling te verduidelijken, behandelt de situatieschets de interne en externe omgeving van de Baak. Deze factoren zijn vervolgens verwerkt in een SWOT-analyse. De situatieschets geeft weer wat de Baak is en waar de Baak voor staat. De externe analyse legt de focus op de omgevingsfactoren waar de Baak zich in bevindt en op de grootste concurrentie van het bedrijf.

3.1 Interne analyse

In deze paragraaf staat de korte interne situatie van de Baak beschreven en geeft een impressie van de aspecten waar de onderzoeker tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de aanbevelingen en implementatieplan allemaal rekening mee dient of kan houden.

Over de Baak

De Baak BV is ontstaan uit het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (CSWV) en is opgericht door Charles Maitland in 1945. De Baak is een plek voor leiders, ondernemers en jongprofessionals die op zoek zijn naar inspiratie, motivatie, kennis en inzicht (De Baak, 2015). De Baak is te onderscheiden in drie organisatievormen: Hospitality, Open en Incompany. De Baak Hospitality is onderverdeeld in verschillende onderdelen, namelijk: receptie, banqueting, restaurant, hotel- of slaapkamers. Hierdoor kunnen toeristen, cursisten en trainers bij de Baak gebruikmaken van fysiologische behoeften zoals slapen en eten en drinken. De Baak-Open staat voor alle programma's waarvoor individuele cursisten zich kunnen aanmelden. Deze trainingen vinden plaats op de twee locaties waar de Baak gevestigd is. Onder Incompany vallen de trainingen uit de Open-lijn. Deze trainingen kan de Baak met geringe aanpassingen bij de klant inzetten (De Baak, 2015).

Cursusprogramma

In totaal biedt de Baak 26 opleidingen op het gebied van leiderschap, communicatie en persoonlijke ontwikkeling. De cursisten en klanten kunnen deze kernprogramma's afnemen in korte en lange trajecten, individueel en in grote of kleine groepen. De cursisten kunnen de trainingen van de Baak niet online volgen, omdat het er tijdens de trainingen persoonlijk en intensief aan toe gaat. Ook beschikt de Baak over een groot netwerk. De Baak werkt intensief samen met ruim 400 specialisten uit binnen- en buitenland. Dat zijn veelal experts verbonden aan (internationale) universiteiten, business schools, consultancybureaus, innovatiecentra en kennisinstituten. De experts bevinden zich in de politiek, kunstwereld, het bedrijfsleven en de overheid. Bij de Baak treden deze mensen op als docent of gastspreker. Daarnaast werkt de Baak samen met freelance trainers en programmamakers, zoals outdoor-specialisten en trainingsacteurs. De opleidingen die de Baak biedt, leren professionals hun talenten te ontdekken, nieuwe perspectieven te zien, door grenzen te verleggen en door te leren van elkaar.

Prijzen trainingen en soort diensten

De prijzen van de trainingen zijn rond de 4.000 euro, maar het bedrijf biedt ook trainingen aan van 10.000 euro. De cursisten kunnen ervoor kiezen om tijdens de training gebruik te maken van de arrangementen zoals logies en ontbijt, lunch en/of diner (De Baak, 2017). Daarnaast

kunnen cursisten kiezen voor coaching. Coaching bij de Baak bestaat uit een ervaren gesprekspartner die de persoon helpt bij het zetten van concrete stappen, zodat hij of zij zich verder kan ontwikkelen in de maatschappij (De Baak, 2015). Een ander belangrijke dienst die de Baak levert, zijn de proeverijen. De Baak organiseert om de zes maanden een dag waarbij (potentiële) cursisten zich kunnen inschrijven om maximaal drie workshops van de Baak trainingen te volgen. Hierdoor krijgen professionals een indruk van de inhoud en stijl van de trainingen die de Baak aanbiedt. Op deze manier kan de professional ontdekken of een training aansluit op zijn of haar leerbehoeften. Deze 'proeverij' is gratis en tijdens de pauze is er een borrel, waarbij meerdere opleidingsadviseurs aanwezig zijn om specifieke vragen te beantwoorden (De Baak, 2017).

Locaties

Naast het bieden van kernprogramma's biedt de Baak unieke leerlocaties waar mensen kunnen eten en overnachten. De twee locaties waar de Baak gevestigd zit, zijn Driebergen en Noordwijk aan Zee. De Baak Driebergen ligt in een bosrijke omgeving. Het landgoed beschikt over 30 leerruimten verspreid over zeven unieke gebouwen. De Baak Seaside is gevestigd op de Koningin Astridboulevard in Noordwijk. Deze locatie ligt nabij het strand en heeft uitzicht op zee. Deze locatie beschikt over 24 lichte leerruimten waar plaats is voor trainingen, workshops, congressen en vergaderingen. De Baak heeft deze eigen leerlocaties ontwikkeld, zodat creativiteit, service, inhoud en visie en kennis bij elkaar kunnen komen.

Certificeringen

Daarnaast heeft de Baak enkele certificeringen gekregen die de kwaliteitsborging hoog te houden. De Baak is sinds 2011 ISO 1400 gecertificeerd voor de volgende opleidingen: leiderschap, communicatie en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is de Baak ook *Green Key* gecertificeerd. Dit is een internationaal keurmerk voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de hospitality-sector.

Missie

Een andere invalshoek waarvan de Baak denkt dat die uniek is, is de *Human side of Enterprise*. Dit houdt in dat de programma's van de Baak zijn gericht op de ontwikkeling van mensen. De Baak gelooft erin dat mensen nu en in de toekomst het verschil maken in de Nederlandse maatschappij. Op basis van dit uitgangspunt heeft de Baak de volgende missie geformuleerd: *'De Baak draagt bij aan een duurzame samenleving, aan een wereld waarin de menselijke maat centraal staat. Mensen maken het verschil door zich als persoon en als collectief te ontwikkelen. In alles wat we doen, zeggen en schrijven, is dit streven terug te vinden. De Baak is een moreel en betrokken instituut. De Baak ondersteunt individuen en organisaties met het maken van keuzes die bijdragen aan een duurzame samenleving. Het stellen van de gewetensvragen die daarbij aan de orde zijn, maakt dat werken met de Baak niet vrijblijvend is'* (De Baak, 2015).

Omschrijving doelgroep senior professionals

De Baak richt zich op werkenden professionals die een hbo-opleiding of hoger hebben afgerond, (De Baak 2017). Volgens het onderzoeksbureau NIDAP zijn senior professionals als werkenden mensen met veel ervaring binnen een bepaald vakgebied. Senior professionals kunnen zowel mannen als vrouwen zijn van 40 jaar en ouder en ze vervullen geen leidinggevende functie (NIDAP, 2017).

Huidige positionering

De Baak positioneert zich op de markt van leren en ontwikkelen als hét merk dat een blijvende verandering teweegbrengt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. De Baak gelooft dat individuen de succesfactor zijn in bedrijven en de maatschappij. Ontwikkeling is hierbij cruciaal om blijvend proactief en adaptief te zijn in een sterk veranderende omgeving. De Baak doet dit door individuen te helpen samen met teams en organisaties, zodat individuen zich kunnen ontwikkelen en groeien in persoonlijke effectiviteit en leiderschap. Teams en medewerkers van het bedrijf verstevigen hun rol binnen de organisatie door middel van de programma's die de Baak biedt met open inschrijving, coaching en maatwerktrajecten. Expertise en aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling vormen de harde kern in de producten en dienstverlening van het bedrijf (Jaarverslag de Baak, 2016).

3.2 Externe analyse

In 2016 heeft onderzoeksbureau NIDAP in opdracht van de Baak 65.000 opleidingszoekers gecontacteerd met het verzoek online een vragenlijst in te vullen. In totaal heeft dit 3.946 volledig ingevulde vragenlijsten opgeleverd. Deze paragraaf beschrijft in het kort wat uit dit onderzoek de meeste bruikbare resultaten zijn die ook van invloed zijn op dit onderzoek. NIDAP heeft voor het onderzoek onderscheid gemaakt tussen vier carrièrefasen, namelijk: young professionals, mid-career professionals, senior professionals en leidinggevend.

Volgens het NIDAP-onderzoek zijn er jaarlijks 2.288.000 professionals die informatie aanvragen over een opleiding of training. Van deze mensen volgen uiteindelijk 57 procent daadwerkelijk een opleiding of training en heeft bijna twee derde een hbo-opleiding of hoger afgerond (NIDAP, 2016). Maar uit cijfers van de NOS blijken steeds meer studenten zich minder in te schrijven om een hbo-opleiding te volgen (NOS, 2016). Daarnaast vormen trainingen met als onderwerp communicatie, coaching, persoonlijke effectiviteit en leiderschap samen een groot deel van de trainingsmarkt (NIDAP, 2016). Uit het NIDAP-onderzoek is te zien dat senior professionals zich voornamelijk voor opleidingen inschrijven die tussen de zes en vierentwintig maanden duren, met kosten van tussen de €1.000,- en €4.999,-. Daarnaast kent een grote hoeveelheid van de senior professionals de Baak, maar overweegt uiteindelijk niet om zich daadwerkelijk in te schrijven om bij de Baak een training te volgen, terwijl de Baak wel een hoog imagocijfer scoort, namelijk een 7,39 (NIDAP, 2016). Ook blijken senior professionals vooral behoefte te hebben om hun communicatieve vaardigheden te verbeteren, daarna volgen coachende- en vaktechnische vaardigheden (NIDAP, 2016). Naast vaardigheden hebben senior professionals ook behoefte om vakkennis op te doen zoals bedrijfskundige en juridische kennis. Vervolgens blijkt ook dat ongeveer een derde van de respondenten behoefte heeft een e-learning of blended learning programma te volgen bij zijn of haar werkgever. Daarnaast gebruiken professionals vakbladen het meest om ontwikkelingen in hun vakgebied bij te houden (NIDAP, 2016).

3.4 Concurrenten

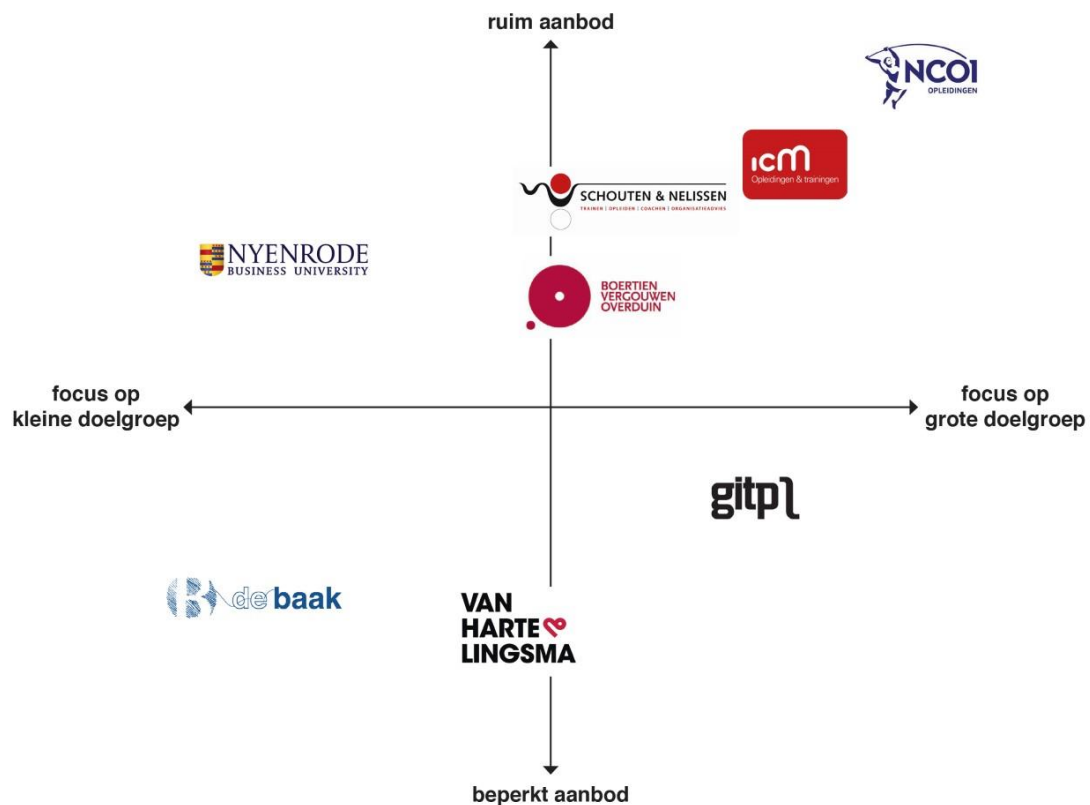
Toen de Baak net bestond was het uniek binnen de opleidingsmarkt, maar er komen steeds meer opleidingsinstituten en trainingsbureaus bij. Bij het zoeken naar trainingsbureaus en opleidingsinstituten op het internet is te zien dat veel trainingsbureaus en opleidingsinstituten zijn gespecialiseerd in leiderschap, professionaliteit en communicatie. Ondanks dat er veel vraag is naar deze drie thema's moet de Baak blijven opvallen en voorkomen dat de concurrentie de Baak uit de markt verdrijft. De concurrenten die in deze concurrentieanalyse

zijn opgenomen zijn bekend bij de Baak. De zeven grootste concurrenten die uit het NIDAP-onderzoek naar voren zijn gekomen, staan in deze externe analyse beschreven.

De algemene kenmerken van de concurrenten staan in een tabel op de volgende pagina weergegeven, zodat de lezer in één oogopslag kan zien wat de kenmerken per concurrent zijn. Onder de perceptual map die in deze paragraaf staat een korte samenvatting van de concurrenten beschreven, zodat de lezer zich kan verdiepen in wat de concurrenten van de Baak exact doen.

Bedrijf	Locaties	Doelgroep	Thema's	Aantal trainingen	Prijzen	Weekend training	Avond training
Schouten en Nelissen	Heeft een eigen locatie in Zaltbommel en huurt locaties in heel Nederland.	Mensen die een mbo-, hbo-, of masteropleiding willen volgen.	Trainingen van tien verschillende soorten thema's.	212	Van € 395 t/m € 5260	Nee	Nee
Boertien Vergouwen en Overduin	Het bedrijf huurt zeven locaties in Nederland bij business centers.	Professionals met een mbo-opleiding, hbo- en/of masteropleiding.	Communicatie, management en leiderschap, klantgerichtheid en persoonlijke effectiviteit.	175	Van € 650 t/m € 7000	Nee	Nee
Van Harte & Lingsma	Huurt locaties bij hotels conferentieoordn.	Professionals met een mbo-opleiding, hbo- en/of masteropleiding.	Persoonlijke groei en leiderschap.	24	Van € 475 t/m € 9.000,-	Nee	Nee
GITP	Huurt in totaal vijf trainingsplekken. Namelijk in Amsterdam, Zwolle, Utrecht, Eindhoven en Den-Haag.	Alle doelgroepen, maar het liefst mensen met een hbo- en/of wo-opleiding.	Communicatie, persoonlijke effectiviteit, management en leiderschap, human resources management, coaching, projectmanagement en adviesvaardigheden.	64	Van € 550 t/m € 5000	Nee	Nee
NCOI	Huurt achtentwintig trainingslocaties door heel Nederland.	Niet-werkenden. En mensen die een mbo- hbo- of masteropleiding willen gaan volgen. En ook op senior professionals en leidinggevende.	In bijna alle vakgebieden.	1250	Van € 250 tot € 15000	Alleen op zaterdag	Ja
ICM	Huurt twintig leslocaties door heel Nederland.	Werkende mensen met een willekeurige opleiding.	Leiderschap, projectmanagement en persoonlijk management.	325	Van € 600 t/m € 6900	Alleen op zaterdag	Ja
Nyenrode	Eigen leerlocatie in Breukelen	Mensen met een hbo-opleiding of hoger.	Leiderschap en ondernemerschap.	157	Van € 500 t/m € 39000	Nee	Nee

Tabel 1: concurrenten van de Baak, (analyse auteur)



Figuur 1: Perceptual map, (analyse auteur)

Aan de hand van tabel 1 heeft de onderzoeker een perceptual map gemaakt. Hier is in te zien dat de Baak een beperkt aanbod aan trainingen heeft en daarnaast focust de Baak zich op een kleine doelgroep. Op Nyenrode na focust de Baak zich op een specifieke markt.

Samenvatting concurrentieanalyse

In de concurrentieanalyse (zie bijlage III voor details) heeft de onderzoeker onder andere gekeken naar het aanbod van de opleidingsinstituten en op welke doelgroep zij zich richten. Wat opviel, is dat de Baak over een specifiek aanbod van trainingen beschikt. Daarnaast richt de Baak zich op een kleinere doelgroep in vergelijking met de andere zes grote concurrenten. Dit is dan ook waar de Baak onderscheidend in is, maar nog niet onderscheidend genoeg want de senior professionals schrijven zich tot nu toe te weinig in bij de Baak om een training te volgen. Daarnaast is uit de concurrentieanalyse naar voren gekomen dat de Baak in vergelijking met de concurrenten duurder is. Daarnaast is de Baak op Nyenrode na de enige die over een eigen leerlocatie beschikt. Andere opleidingsinstituten huren ruimtes bij derden om de trainingen te laten plaatsvinden. Een ander opvallend element dat uit deskresearch naar voren komt, is dat bijna geen enkele opleiding weekend- en avondtrainingen aanbiedt.

3.5 SWOT-analyse

Voor de SWOT-analyse heeft de onderzoeker belangrijke elementen uit de interne en externe analyse bekeken en deze in de matrix hierboven geplaatst. Uit de analyse blijkt dat de Baak verschillende sterkten heeft. De Baak stelt kwaliteit voorop en dat is terug te zien in de hoge kwaliteit trainers die de Baak heeft (Businessplan de Baak, 2015). Daarbij is de Baak ook

CEDEO-gecertificeerd en beschikt het bedrijf over twee unieke leerlocaties waar de trainingen plaatsvinden (Businessplan de Baak, 2015). Vervolgens is uit het NIDAP-onderzoek gekomen dat professionals een positief beeld hebben van de Baak, dit is te zien in het imago-cijfer dat de Baak van de professionals gekregen heeft (NIDAP, 2017).

Naast deze sterkten kent de Baak ook enkele zwakten. Uit het NIDAP-onderzoek is naar voren gekomen dat senior professionals tot de grootste doelgroep behoren (NIDAP, 2017). In dat onderzoek staat beschreven dat senior professionals zich te weinig voor een training bij de Baak inschrijven (NIDAP, 2017). Een zwakte is daarom dat de Baak op dit moment de senior professionals onvoldoende bereikt. Ook biedt de Baak geen vakkennistrainingen aan, maar alleen vaardigheidstrainingen (Debaak.nl, 2017). Uit het NIDAP-onderzoek blijkt dat senior professionals hier veel behoefte aan hebben (NIDAP, 2017). Dit is daarom een zwakte van de Baak. Daarnaast biedt de Baak ook geen weekend- en avondtrainingen aan en is de Baak in vergelijking met andere opleidingsinstituten duurder (Debaak.nl, 2017). Verder schrijven senior professionals zich het meeste in voor een opleiding die tussen de € 1000 en € 5000 kosten (NIDAP, 2017). Dit is een zwakte voor de Baak, omdat de trainingen van de het bedrijf tussen de €4000 en €10.000 euro kosten. In verhouding is de Baak prijziger dan zijn concurrenten (zie tabel 1, concurrentenanalyse de Baak).

Naast de sterkten en zwakten zijn er ook kansen. Uit het NIDAP-onderzoek is naar voren gekomen dat er veel vraag is naar trainingen die gaan over maatschappelijke thema's zoals coaching, communicatie en persoonlijke effectiviteit (NIDAP, 2017). Dit is een kans voor de Baak, omdat het bedrijf trainingen aanbiedt die gericht zijn op persoonlijke effectiviteit en communicatie (Debaak.nl, 2017). Dit zijn programma's waar de meeste professionals zich voor inschrijven (NIDAP, 2017).

Tegenover de kansen staan bedreigingen. Het aantal spelers binnen de trainingsmarkt neemt toe. Een andere bedreiging is dat mensen steeds meer behoefte hebben om informatie tot zich te nemen in de vorm van e-learning en blended learning (NIDAP, 2017). Dit is een bedreiging voor de Baak, omdat het bedrijf deze diensten niet aanbiedt. Daarnaast schrijven steeds minder mensen zich in voor een hbo-opleiding. Dit is een bedreiging voor de Baak, omdat afgestudeerd hbo-studenten de doelgroep betreffen waar de Baak zich op richt.

Samengevat ziet de SWOT van de Baak er als volgt uit:

Z.o.z.

Sterktes

- Goede trainers, docenten en gastsprekers.
- Identiteit '*Human Side of Enterprise*'.
 - Unieke leerlocaties.
 - CEDEO-gecertificeert.

Zwaktes

- De Baak biedt geen vakkennis aan.
 - Pijzig.
 - Biedt geen trainingen in de weekenden en avonden aan.
- Bereikt de senior professionals onvoldoende.

Kansen

- Er is een grote vraag naar maatschappelijke thema's, zoals coaching, communicatie, persoonlijke effectiviteit en leiderschap.
- Scoort hoog imagocijfer.

Bedreigingen

- Toename concurrentie.
- Minder inschrijvingen voor hbo-opleidingen.
- De behoefte aan e-learning en blended learning neemt toe.

Figuur 2 SWOT-analyse, analyse auteur

4. Theoretisch kader

Het theoretisch kader brengt diverse theorieën, onderzoeken en publicaties in kaart die betrekking hebben op de term positioneren. Theorieën die onder andere aan bod komen zijn: McCarty (1960), Booms en Bitner (1981), Ries en Trout (1981), Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersma (1997), Vaid (2003), Wæraas en Solbakk (2009), Riezebos en van der Grinten (2015) en Alsem en Kostelijk (2016). De centrale theorie die voor dit onderzoek is gekozen, is nader toegelicht. Tot slot biedt dit hoofdstuk drie hypothesen waarmee de onderzoekster de centrale theorie toetst.

4.1 Positionering

Ries en Trout (1981) hebben het begrip positioneren eind jaren '70 van de vorige eeuw internationale aandacht bezorgd in hun boek 'Positioning: The Battle for Your Mind'. Zij beschrijven positioneren als het kiezen van een strategie waarbij het gaat om het bereiken van de gewenste breinpositie bij de consument (Ries en Trout, 1981). Echter, Ries en Trout (1981) beperken zich tot het analyseren van de concurrent en tot het juist zoeken naar een gat in de markt die grote spelers zoals concurrenten open laten. Daarom biedt de theorie van Ohmae (1982) een completer beeld. Want in het 3-C model van Ohmae (1982) komen drie componenten aan bod die tot een succesvolle positioneringstrategie kunnen leiden. Deze drie componenten zijn: 'Corporation', 'Customer', en 'Competition'. Deze componenten staan in de volgende paragraaf nader uitgelegd.

Ohmae (1982) beschrijft in zijn boek 'The mind of the Strategist' dat een bedrijf zich moet focussen op drie aspecten, namelijk de kernfactoren van een bedrijf, de wensen en behoeften van de consument en de concurrenten van het bedrijf. Om tot een succesvolle positioneringsstrategie te komen, dient een bedrijf de balans te vinden tussen deze drie componenten Ohmae (1982). De onderzoeker neemt deze theorie mee bij dit positioneringsvraagstuk, zodat zij kan kijken naar de kernfactoren van de Baak, of deze aansluiten op de wensen en behoeften van de (potentiële) cursist en of deze vervolgens onderscheidend genoeg zijn van de grootste concurrenten die de Baak heeft.

Een ander belangrijk aspect waar de onderzoeker rekening mee dient te houden bij het schrijven van het advies is de soort strategie die de Baak het beste kan inzetten. Bij het kiezen van een strategie stellen Porter (1985) en Treacy en Wiersma (1997) dat het van belang is dat een bedrijf zich richt op maar één aspect. De theorie van Treacy en Wiersma (1997) heeft drie waardenstrategieën ontwikkeld die zich richten op de behoeften van de bijbehorende klantgroep. Bij het opstellen van een positioneringsstrategie richten Treacy en Wiersma (1997) zich maar op één waardenstrategie. Net als Porter (1985) die zegt dat een bedrijf voor een generieke strategie moet gaan. Porter is van mening dat een bedrijf nauwelijks succesvol kan zijn als een bedrijf zich focust op meerdere strategieën tegelijk. Het doel van dit onderzoek is om de kernfactoren van het bedrijf, de wensen en behoeften van de klanten en de concurrenten van de Baak in kaart te brengen. Bij een hybride strategie focust het bedrijf zich op meerdere elementen, namelijk: de kernfactoren van het bedrijf, de wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrenten. Bij de kernfactoren houdt het bedrijf rekening met de interne aspecten van het bedrijf en bij de andere twee elementen richt het zich op de externe omgeving (Ohmae, 1982). Daarom is de hybride strategie van toepassing op dit onderzoek, omdat deze strategie rekening houdt met zowel de interne aspecten als de externe aspecten van het bedrijf.

Vaid (2003) kijkt niet alleen naar het product of dienst van het bedrijf, maar koppelt positionering vooral aan waarden. Volgens Alsem en Kostelijk (2016) zijn waarden een belangrijk gegeven voor positionering. De waarden van de consument bepalen in belangrijke mate waarom een consument bepaalde keuzes maakt en ze bepalen de koopmotieven van de consument. De onderzoeker kan hierdoor concluderen dat het inspelen op de waarden het afnemen van een dienst kan vergroten. En daarom voegt de term waarden ook iets toe aan de theorie van Ohmae (1982), omdat waarden dieper ingaan op het klantenaspect van de positionering.

Ries en Trout (1981) beschrijven in hun Boek 'Positioning: The Battle for Your Mind' dat wanneer er een positioneringsprobleem ontstaat een bedrijf de oplossing niet moet zoeken in een product of vanuit het bedrijf, maar juist vanuit de brein van de doelgroep. Oftewel, het bedrijf moet beter kijken naar welke behoefte het bedrijf moet vervullen. Zo stellen Alsem en Kostelijk (2016) dat menselijk gedrag, dus ook consumentengedrag voort komt uit menselijk behoeften. Behoeften motiveren de consument tot actie, bijvoorbeeld in de vorm van de aankoop van een product of dienst. Daarom staan behoeften centraal in de marketing (Alsem en Kostelijk, 2016). Het is daarom belangrijk voor een bedrijf om in te spelen op deze behoeften van de betreffende doelgroep, zodat het aantal inschrijvingen om bij de Baak een training te volgen optimaliseert. Tevens sluit deze theorie aan bij de theorie van Ohmae (1982), want volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf inspelen op de wensen en behoeften van een bedrijf, zodat het bedrijf op deze manier een strategisch concurrentievoordeel kan behalen.

Volgens Alsem en Kostelijk (2016) behoort positionering tot een onderdeel van de marketingstrategie en dat is een onderdeel van het marketingplan. Het plan dat beschrijft welke doelstellingen de managers met 'zijn' merk voor ogen heeft en hoe hij denkt deze doelstellingen te realiseren. In het planningsproces van deze marketingstrategie kan een bedrijf positioneren als uitgangspunt nemen bij het ontwikkelen van de marketingmix (Alsem en Kostelijk, 2016). De marketingmix bestaat uit instrumenten die een bedrijf, dus ook de Baak kan gebruiken om een merk vorm te geven aan de hand van de vier P's, namelijk de prijs, product dat in dit geval de diensten betreft, de plaats en promotie. Deze vier P's lijken sterk op de vier P's van McCarty (1960): *product*, *price*, *place* of (distribution) en *promotion*. Booms & Bitner (1981) voegde er nog een vijfde P aan toe, namelijk 'people'. Deze marketingmix is te zien in het implementatieplan.

Onderscheiden aan de hand van 'branding education'

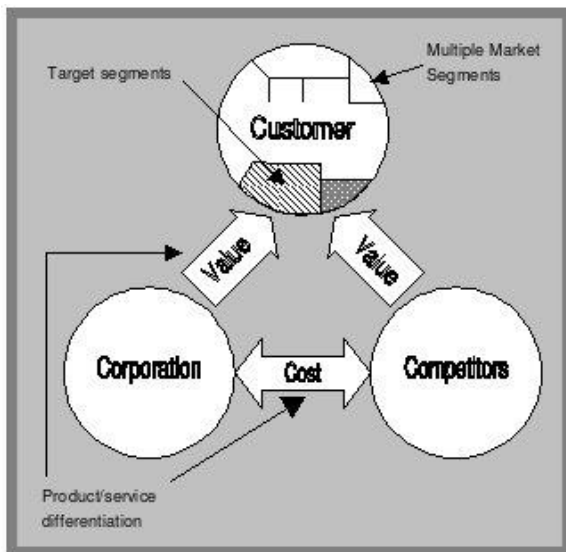
De Baak is een instituut waar cursisten een training kunnen volgen. Aan de hand van deze trainingen doen cursisten meer kennis op. Namelijk op het gebied van leiderschap, professionaliteit en persoonlijke ontwikkeling (de Baak, 2017). Daarom heeft het begrip 'branding education' ook betrekking op het opleidingsinstituut de Baak, omdat een wetenschappelijk artikel van Wæraas en Solbakk (2009) branding education definiëren als iets 'waar het bedrijf voor staat'. Het fenomeen branding komt de laatste jaren steeds vaker voor in het hoger onderwijs (Wæraas en Solbakk, 2009). Ondanks het feit dat branding in de academische wereld gemakkelijk waarneembaar is door bijvoorbeeld het gebruik van visieverklaringen, visuele ontwerpen en kernwaarden, is er een opvallende schaarste aan onderzoek over dit begrip in het hoger onderwijs (Wæraas en Solbakk, 2009). In dit artikel staat onder andere beschreven dat in de academische wereld een nieuw vocabulaire is ontstaan, zoals branding, bedrijfscommunicatie, identiteit en reputatie. Hierdoor zijn bedrijven meer bewust van het verband tussen wat deze termen 'betekenen' in termen van waarden en kenmerken (Wæraas en Solbakk 2009). Balmer (2001) heeft ook een definitie aan het begrip

branding gegeven. Volgens hem betekent branding de kenmerken van een bedrijf zijn identiteit bekend maken in de vorm van een duidelijk omschreven merkpropositie (Balmer, 2001). Om dit te doen moet het bedrijf eerst zelf de essentie definiëren van 'wat' en 'wie' het is en waar het 'voor staat' in termen van waarden en kenmerken (Wæraasen en Solbakk, 2009). De term branding heeft in de loop der jaren een andere definitie aangenomen, die veel overeenkomt met het begrip positioneren. Want volgens Alsem en Kostelijk (2016) betekent branding namelijk het letterlijk aanbrengen van een merknaam. Maar het betreft in feite een breder proces, namelijk het creëren van een uniek en gunstig merkimage (associaties) in de hoofden van de consument. Misschien is de beste vertaling van branding daarom eigenlijk wel gewoon 'positionering' (Alsem en Kostelijk, 2016). Aan de hand van de bovenstaande theorieën kan de onderzoeker concluderen dat het voor een bedrijf belangrijk is om een duidelijke merkpropositie te definiëren, zodat er een gunstig en uniek merkimage in de hoofd van de consument ontstaat. Want via deze merkpropositie kan een bedrijf een uniek breinpositie bij de consument bemachtigen. Branding staat gelijk aan positioneren. En dat is wat gedurende dit onderzoek centraal staat. Daarom kan het begrip 'branding' toepasbaar zijn voor dit onderzoek.

4.2 Centrale theorie en conceptueel model

De onderzoeker heeft de 3C-theorie van Ohmae (1982) gekozen als centrale theorie, omdat deze theorie zich focust op alle drie de componenten die belangrijk zijn voor het onderzoek. Het conceptuele model dat daarbij hoort is het 3C-model, oftewel de strategic triangle. Deze drie componenten zijn voor de Baak relevant bij het opstellen van een positioneringsstrategie, omdat dit kan leiden tot een strategisch concurrentievoordeel, waardoor de Baak een voorkeurspositie kan bemachtigen bij senior professionals, zodat het aantal inschrijvingen om bij de Baak een training te volgen optimaliseert. Om dit concurrentievoordeel te behalen heeft Ohmae drie soorten strategieën opgesteld. Bij elke strategie dient het bedrijf rekening te houden met de drie belangrijke componenten die in de strategic triangle staan.

Het conceptuele model dat op de volgende pagina staat weergegeven (zie figuur 3) hoort bij de theorie van Ohmae (1982). In dit model staan de drie C's, die staan voor de drie belangrijkste componenten die een bedrijf of een product volgens Ohmae tot een succes maken. Deze drie C's staan voor: *customers* (klanten), *corporation* (bedrijf) en *competitors* (concurrenten). Aan de hand van de pijlen die in figuur 3 staan weergegeven is te zien dat het bedrijf, de klanten en de concurrenten met elkaar in verbinding staan. Deze vormen samen de 'strategic triangle'. Het bedrijf behaalt een concurrentievoordeel wanneer de kernfactoren van een bedrijf beter aansluiten op de klantbehoeften van de doelgroep en onderscheidend zijn van de concurrentie.



Figuur 3

Bron: Ohmae, K. (1982) *The mind of a strategist: The art of Japanese Business*. P.92.

4.4 Hypothesen

De onderzoeker heeft drie hypothesen opgesteld aan de hand van het bovenstaand conceptueel model van Ohmae (1982). In het hoofdstuk Conclusies staat beschreven of de hypothesen zijn verworpen of aangenomen.

De eerste hypothese gaat over het element *corporation* (organisatie).

Hypothese 1:

Als een organisatie haar kerncompetenties en sterke eigenschappen benadrukt, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

De strateeg moet er zeker van zijn dat zijn strategie goed past bij de sterke eigenschappen van de organisatie, om zo een duidelijk onderscheidend vermogen te krijgen binnen de markt waar een organisatie zich in bevindt. Daarnaast moet een organisatie een of meerdere kernfactoren benadrukken om onderscheidend te blijven van de concurrent. Het is belangrijk dat een bedrijf een van de beste is. *'The strategist must be sure that his strategy properly matches the strengths of the corporation with the needs of a clearly defined market. The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions'*, (Ohmae, 1982).

Deze tweede hypothese gaat over het element *customer* (klant).

Hypothese 2

Als de organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in op de markt verkrijgt.

Deze hypothesen neemt de klantbehoeften als uitgangspunt. Ohmae (1982) geeft aan dat een

bedrijf zijn doelgroep moet segmenteren om, zodat een bedrijf een strategisch concurrentievoordeel kan behalen. Dit kan een bedrijf doen door op een of meerdere subgroepen te focussen. Een bedrijf moet de behoefte in kaart brengen en daar vervolgens maximaal op inspelen. Daardoor neemt het bedrijf een strategisch concurrentievoordeel in: *‘To establish a strategic edge over its competition, the corporation must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs’* (Ohmae, 1982).

De derde hypothese brengt het element *competition* (concurrent) in kaart.

Hypothese 3

Als de organisatie bij het opstellen van een positioneringstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is de kans groot dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

Een organisatie moet zich onderscheiden ten opzichte van de concurrent om succesvol te zijn en daarom is het van belang een andere positionering aan te nemen dan die van de concurrent. Want het is voor consumenten onmogelijk om onderscheid te maken tussen organisaties als hun positionering hetzelfde is (Ohmae, 1982). Naast de kernfactoren van de organisatie en de behoeften van de klanten, kan de strategie zich dus ook richten om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrent: *“Systematically exhausting the possible areas of difference between you and your competitors. Clearly, differences that are unfavorable to you can cause you to lose certain fractions of the total market.”* (Ohmae, 1982).

5. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de verantwoording van het onderzoek dat de Baak liet uitvoeren naar het behalen van een voorkeurspositie onder de senior professionals. Ten eerste welke onderzoeksmethode de basis vormt voor het in kaart brengen van de klantbehoeften van de doelgroep, de sterke kanten en concurrenten van de Baak, vervolgens welke doelgroep daarin centraal staat en waarom dat de juiste doelgroep is. Daarna bespreekt de onderzoeker de operationalisatie aan de hand van de deelvragen, de hypothesen en de topic guide. Tot slot staat beschreven hoe de onderzoeker aan haar respondenten is gekomen.

5.1 Methodes van onderzoek

De onderzoeker maakte tijdens dit onderzoek gebruik van deskresearch. Het doel van deskresearch is om bestaande feitelijke gegevens te raadplegen, zodat de onderzoeker een beter beeld krijgt wat de organisatie inhoudt (Verhoeven, 2011). Via deskresearch kan de onderzoeker zich oriënteren op het positioneringsvraagstuk, zodat zij weet wat er binnen de opleidingenmarkt gebeurt. Daarnaast heeft de onderzoeker door middel van deskresearch de probleemformulering en het theoretisch kader onderbouwd. Op basis van literatuur, zoals boeken, eerder uitgevoerde onderzoeken, artikelen en publicaties kan de onderzoeker zoveel mogelijk informatie raadplegen die betrekking hebben op het positioneringsvraagstuk.

Voor dit positioneringsonderzoek heeft de onderzoeker zelf nieuwe gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd door middel van kwalitatief onderzoek. Ohmae (1982) stelt dat een onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek de behoeften kan achterhalen waar de doelgroep naar op zoek is. Dat is ook een belangrijk element waar het dit onderzoek om gaat, namelijk de wensen en behoeften van senior professionals achterhalen rondom hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. De onderzoeker verzamelt deze gegevens door middel van halfgestructureerde face-to-face-interviews. Kwantitatief onderzoek is voor dit onderzoek niet van toepassing, omdat deze methode als doel heeft cijfermatige gegevens te verzamelen waarbij de onderzoeker niet kan ingaan op de antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2011). Volgens Verhoeven (2011) kunnen respondenten door middel van een kwalitatieve dataverzameling antwoord geven op de achterliggende argumenten en motieven van de respondenten. Daarnaast stellen Meier en Broekhoff (2012) dat kwalitatief onderzoek een goede vorm is voor het positioneren van een bedrijf of merk en bij het achterhalen van consumentenbehoeften. Om deze redenen heeft de onderzoeker gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Het onderzoek vindt plaats aan de hand van een halfgestructureerde vragenlijst. Hierbij is een deel van de vragen vooraf opgesteld en een deel staat vrij voor eigen inbreng van de respondenten (Verhoeven, 2011). Dit heeft als voordeel dat de geïnterviewde nieuwe informatie en ideeën kan inbrengen die niet van tevoren zijn vastgesteld in de *topic guide*. Een *topic guide* is een vragenlijst waar alle onderwerpen instaan die de onderzoeker tijdens het interview wil behandelen (Verhoeven, 2011). De onderzoeker heeft gekozen voor een halfgestructureerde vragenlijst, zodat zij open en gesloten vragen kan stellen tijdens het interview. Het gevaar kan zijn dat de geïnterviewde bij de open vragen afwijkt van de vraagstelling en kunnen de respondenten de deelvragen niet volledig beantwoorden. Om deze reden is er gekozen voor een half-gestructureerde vragenlijst, zodat de structuur behouden blijft. De onderzoeker neemt de interviews *face-to-face* af. Dat houdt in dat de onderzoeker op locatie bij de respondenten langsgaat om de interviews af te nemen. Voordat het interview van start gaat, herhaalt de onderzoeker de gemaakte afspraken. De onderzoeker vraagt of ze het interview mag opnemen,

zodat zij zich volledig kan richten op de respondent. Daarnaast spreken de respondent en onderzoeker af of de respondent anoniem wil blijven, zodat de respondent zich niet opgelaten voelt om in alle eerlijkheid antwoord te geven.

Voor dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van enkele hulpmiddelen en meetinstrumenten, namelijk van een topic guide die in de vorige paragraaf is uitgelegd en van een creatieve interviewtechniek 'card sorting'. De onderzoeker vraagt aan de senior professionals om vijf behoeftes op te schrijven als het gaat om het kiezen van een training voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vervolgens vraagt de onderzoeker om deze behoeftes samen met de behoeften waarvan de Baak denkt die te vervullen te categoriseren op belangrijkheid en relevantie. Op deze manier komen de belangrijkste behoeften bovenaan te liggen.

5.3 Onderzoeksdoelgroepen

Deze paragraaf beschrijft de verantwoording voor de gekozen onderzoeksdoelgroepen.

Selecte steekproef

In overleg met de opdrachtgever heeft de onderzoeker gekozen om drie onderzoeksdoelgroepen te onderzoeken. Dit betreffen medewerkers en klanten, oftewel de (potentiële) cursisten en alumni. De laatsten hebben een training van het begin tot het eind gevolgd. De potentiële cursisten hebben een workshop bijgewoond en zich uiteindelijk niet ingeschreven om een training te volgen bij de Baak. De (potentiële) deelnemers moeten een programma of proeverij hebben bijgewoond van de programma's 'Ik en de Anderen', 'de Informele Leider' of 'Effectieve Persoonlijke Communicatie'. De onderzoeker licht deze thema's in de volgende alinea toe. De onderzoeker heeft gebruikgemaakt van een doelgerichte selecte steekproef. Dit is een steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2011).

Thema's

De trainingen van de Baak zijn onderverdeeld in thema's. In totaal zijn dat drie thema's, namelijk: persoonlijke ontwikkeling, communicatie en leiderschap. In deze thema's worden complexe vraagstukken die bij de doelgroep leven, beantwoord. De drie grootste programma's waar senior professionals zich voor inschrijven zijn: 'Ik en de Anderen' (I&A), 'De Informele Leider' (DIL) en 'Effectieve, Persoonlijke Communicatie' (EPC). Dit heeft de data-analist van het bedrijf achterhaald. Potentiële deelnemers moeten minimaal een proeverij hebben gevolgd van een van de drie bovengenoemde programma's. Zij zijn potentiële deelnemers omdat zij zich uiteindelijk niet hebben ingeschreven om een training te volgen bij de Baak. De andere deelnemers hebben wel een training van een van de drie bovengenoemde programma's gevolgd. De onderzoeker onderzoekt deze doelgroepen, zodat zij kan achterhalen waar de wensen en behoeften liggen van de potentiële deelnemers en van de deelnemers met een afgeronde training.

Regio

Het bedrijf is gevestigd op twee verschillende locaties, namelijk: Driebergen en Noordwijk aan Zee. De afgebakend regio voor dit onderzoek betreft de regio Zuid-Holland, Noord-Holland, Utrecht en Noord-Brabant, omdat uit het NIDAP-onderzoek naar voren is gekomen dat de meeste senior professionals zich in deze provincies bevinden. Omdat dit onderzoek binnen een kort tijdbestek plaatsvindt, is het niet haalbaar om respondenten te interviewen in regio's die verder weg liggen dan de bovengenoemde provincies.

Branche

In de database salesforces, een programma waar alle (potentiële) deelnemers in staan, staat weergegeven in welke branches de senior professionals werkzaam zijn. Dit zijn:

- Zorg
- Overheid
- Industrie
- Financiële instellingen
- Zzp'ers

Functie

De Baak richt zich op professionals in verschillende carrièrefasen. Het is van belang dat de onderzoeker rekening houdt met de functie van de senior professional. Functies die onder de senior professional vallen zijn: programmaleider, senior programmamaker, senior adviseur, senior projectleider, senior programmamanager, senior beleidsmedewerker, senior inkoper en senior beleidsstrateg.

Aantal respondenten: 14

In overleg met de opdrachtgever is besloten dat de onderzoeker in totaal veertien respondenten interviewt. Deze veertien respondenten bestaan uit twee medewerkers, zes potentiële cursisten en zes alumni. Volgens Verhoeven (2011) gaat de onderzoeker bij een kwalitatieve dataverzameling over het algemeen geen grote groep personen interviewen. Bij vijftientig tot dertig personen treedt vaak een verzadigingspunt op. Dat betekent dat de respondenten vergelijkbare antwoorden geven. De onderzoeker heeft inmiddels vijf jaar ervaring met interviewen en volgens Verhoeven (2011) herkent een onderzoeker het verzadigingspunt sneller wanneer zij ervaring heeft met interviewen. Door de interviews af te nemen, bepaalt de onderzoeker opnieuw of veertien interviews voldoende zijn.

Medewerkers: 2

De onderzoeker sprak respondenten uit deze doelgroep, omdat zij antwoord kunnen geven op de vragen over de sterke kenmerken van het bedrijf. Daarnaast kan de doelgroep een duidelijke omschrijving geven van waar de Baak voor staat, zodat de onderzoeker kan achterhalen of dit overeenkomt met hoe de potentiële en deelnemers die een training hebben gevolgd de Baak zien. Voorwaarde was dat de respondent is minimaal één jaar werkzaam was bij de Baak.

Alumni: 6

Alumni zijn aangezocht omdat zij vanuit ervaring een diepgaand beeld hebben van de Baak. Respondenten moesten een programma hebben afgerond bij de Baak binnen een van de drie grote programma's namelijk, 'Effectieve Persoonlijke Communicatie', 'De Informele Leider' en 'Ik & de Anderen'.

Potentiële cursisten: 6

Daarnaast onderzoekt de onderzoeker de potentiële cursisten. Onder deze doelgroep vallen deelnemers die een profles van een van de drie eerder genoemde trainingen hebben bijgewoond, maar zich uiteindelijk niet hebben ingeschreven om bij de Baak een training te volgen. Zowel alumni als potentiële cursisten dienen werkzaam te zijn bij een organisatie binnen een sector waar veel senior professionals werkzaam zijn.

Concurrenten

Aan de huidige en potentiële cursisten vroeg de onderzoeker wat de kenmerken zijn van de

concurrenten. Daarnaast heeft de onderzoeker door middel van deskresearch de websites van de concurrenten geanalyseerd.

5.4 Operationalisatie per deelvraag

In tabel 2 is te zien welke onderzoeksmethode de onderzoeker hanteert per deelvraag.

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Onderzoeksmiddel
1. Wat is de huidige positionering van de Baak?	Deskresearch en fieldresearch	Diepte-interview
2. Wat zijn de sterke punten 'keyfactors' van de Baak?	Kwalitatief fieldresearch	Diepte-interview
3. Wat zijn de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma(s)?	Kwalitatief fieldresearch	Diepte-interview
4. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrenten?	Kwalitatief fieldresearch	Diepte-interview

Tabel 2: onderzoeksmethodiek

Deelvraag 1:

Wat is de huidige positionering van de Baak?

De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag door middel van desk- en fieldresearch. In eerste instantie analyseert de onderzoeker aan de hand van interne rapporten wat de sterke en zwakke kenmerken van de Baak zijn. Vervolgens legt de onderzoeker deze vraag tijdens de interviews aan de medewerkers van de Baak voor. Tijdens deze interviews stelt de onderzoeker ook de vraag wat de huidige positionering van de Baak is. Uiteindelijk geeft de onderzoeker een advies aan de Baak hoe het bedrijf zich kan herpositioneren. Daarom is het van belang om eerst de huidige positionering van de Baak in kaart te brengen.

Deelvraag 2:

Wat zijn de sterke kanten, 'key-factors', van de Baak die zij kan inzetten bij de positionering van de Baak?

Met deze deelvraag analyseert de onderzoeker de organisatie 'Company' van het 3-C model van Ohmae (1982) aan de hand van kwalitatief onderzoek, waarmee de onderzoeker medewerkers en potentiële deelnemers en deelnemers met een afgeronde training gaat interviewen. In de eerste instantie interviewt de onderzoeker de medewerkers van de Baak. Dit doet zij zo kritisch mogelijk door medewerkers te interviewen die minimaal vijf jaar in het bedrijf werkzaam zijn. Deze medewerkers weten hoe het bedrijf in elkaar zit en daarom kunnen zij een goed antwoord geven op de vraag: 'Wat zijn de sterke kanten, de 'key-factors', van de Baak? Vervolgens legt de onderzoeker deze vraag aan potentiële deelnemers en deelnemers met een afgeronde training voor. Op deze manier analyseert de onderzoeker of het beeld dat de respondenten hebben goed overeenkomt met wat de Baak vindt dat ze aan sterke kenmerken hebben en uitstralen. Vervolgens kunnen de respondenten door middel van een creatieve interviewtechniek 'card sorting' de sterke kenmerken van de Baak in belangrijkheid en relevantie rangschikken door deze te nummeren. Op basis van deze techniek kan de

onderzoeker analyseren welke sterke kenmerken voor de respondenten belangrijk zijn en welke van deze kenmerken zij meeneemt in het opstellen van een nieuw positioneringsadvies voor de Baak.

Deelvraag 3:

Wat zijn de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het volgen van leerprogramma(s)?

Met deze deelvraag analyseert de onderzoeker wat de wensen en behoeften van de senior professionals zijn, met betrekking tot het volgen van een leerprogramma('s). Component 'customer' van het 3-C model van Ohmae (1982) staat hierbij centraal. Het is volgens Ohmae (1982) belangrijk om de klantbehoeften van de doelgroep(en) te achterhalen. Dit doet de onderzoeker aan de hand van kwalitatief onderzoek. Met een halfgestructureerde vragenlijst stelt de onderzoeker vragen aan de potentiële deelnemers en de deelnemers met een afgeronde training wat hun wensen en behoeften zijn op het gebied van professionele en persoonlijke ontwikkeling. Om verdieping in het interview aan te brengen, vraagt de onderzoeker goed door naar meningen, intenties en beweegredenen van de respondent. Vervolgens laat de onderzoeker vijf behoeften zien waarvan de Baak denkt deze te vervullen. Samen met de vijf behoeften die ze zelf hebben opgeschreven gaan ze deze door middel van de creatieve card sorting-techniek rangschikken op belangrijkheid. Op deze manier komen de belangrijkste behoeften bovenaan te liggen en kan de onderzoeker analyseren welke behoeftes van de respondenten het belangrijkste zijn. De belangrijkste behoeften van de respondenten neemt de onderzoeker mee bij het opstellen van een positioneringsadvies voor de Baak.

Deelvraag 4:

Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrenten?

Met deze deelvraag analyseert de onderzoeker wat de onderscheidende kenmerken van de Baak zijn ten opzichte van de concurrentie en hiermee komt het onderdeel 'competition' van het 3-C model van Ohmae aan bod. Door middel van deskresearch onderzoekt de onderzoeker wie de grootste concurrenten van de Baak zijn. Vervolgens gaat de onderzoeker kijken naar de prijs, locatie, de hoeveelheid trainingen die het bedrijf aanbiedt en hoe lang de trainingen duren. Daarnaast kijkt de onderzoeker welke marketingcommunicatiemiddelen het bedrijf inzet en wat de positionering van deze concurrenten zijn. Vervolgens stelt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek vragen aan potentiële deelnemers en deelnemers met een afgeronde training wie volgens hen de grootste concurrenten van de Baak zijn en of ze eventueel voor een ander opleidingsinstituut hebben gekozen om een training te volgen. Deze uitkomsten vergelijkt de onderzoeker met elkaar en deze resultaten verwerkt de onderzoeker in de conclusies.

5.5 Operationalisatie per hypothese

In deze paragraaf staat de operationalisatie van de drie onderstaande hypothesen beschreven.

Hypothese 1: *Als een organisatie haar kerncompetenties en sterke eigenschappen benadrukt, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.* Volgens Ohmae (1982) is het belangrijk dat een organisatie zich in de eerste instantie richt op haar sterke kenmerken, omdat het voor andere bedrijven moeilijk is deze over te nemen. Daarnaast is het volgens Ohmae (1982) belangrijk dat een organisatie een of meerdere kenmerken benadrukt om onderscheidend te blijven van de concurrent. Deze hypothesen behandelt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek. De onderzoeker vraagt aan de onderzoeksdoelgroep 'medewerkers' specifiek wat de belangrijkste kenmerken van de Baak

zijn, omdat zij de Baak beter kennen dan de potentiële deelnemers of de deelnemers met een afgeronde training. Vervolgens vraagt de onderzoeker aan zowel de medewerkers als de alumni en potentiële cursisten via welk medium de Baak het beste zijn sterke kenmerken kan communiceren.

Hypothese 2: *Als een organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in op de markt verkrijgt.* Ohmae (1982) beschrijft dat een organisatie de doelgroepen in eerste instantie moet segmenteren. Een bedrijf moet zich op een of meerdere subgroepen focussen, waardoor het een strategisch concurrentievoordeel kan behalen. Het is volgens Ohmae (1982) belangrijk dat een bedrijf zijn klantgroepen goed kent, zodat het maximaal op hun behoeften kan inspelen. Om deze behoeften te achterhalen, maakt de onderzoeker gebruik van kwalitatief onderzoek. Aan de hand van een halfgestructureerde vragenlijst probeert de onderzoeker de behoeften van de (potentiële) deelnemers te onderzoeken (zie Bijlage II).

Hypothese 3: *Als de organisatie bij het opstellen van een positioneringstrategie kerncompetenties inzet die beter overeenkomen met de behoeften van de klant dan de kerncompetenties van de concurrent, dan kan dit een onderscheidende positie in de markt opleveren.* Volgens Ohmae (1982) is het belangrijk om als bedrijf onderscheidend te zijn van hun concurrenten in een van deze drie elementen, namelijk prijs, hoeveelheid en kosten. Deze hypothese behandelt de onderzoeker aan de hand van desk- en fieldresearch. In eerste instantie heeft de onderzoeker aan de hand van deskresearch de concurrenten in kaart gebracht. Vervolgens stelde de onderzoeker aan de hand van kwalitatief onderzoek de respondenten vragen over mogelijke concurrenten van de Baak en waarom ze eventueel voor een ander opleidingsinstituut hebben gekozen. De uitkomsten van deze resultaten vergelijkt de onderzoeker met elkaar. Op basis van deze resultaten probeert de onderzoeker een waardevolle conclusie te trekken.

5.6 Operationalisatie topic guide

De onderzoeker ondervroeg gedurende het onderzoek de medewerkers van de Baak, alumni en potentiële cursisten. Voor zowel de medewerkers als de alumni en potentiële cursisten zijn er verschillende vragenlijsten opgesteld met dezelfde onderwerpen, alleen zijn de vraagstellingen anders geformuleerd. De drie vragenlijsten zijn gebaseerd op de theorie van Ohmae (1982). De drie C's die in de strategic triangle staan weergegeven, zijn namelijk ook in de drie halfgestructureerde vragenlijsten terug te zien. Want de vragenlijsten bestaan uit drie onderdelen, namelijk de sterke kenmerken van de organisatie, de wensen en behoeften van de doelgroep en de concurrentie. De vragen uit de drie vragenlijsten bestaan uit open vragen, waardoor de onderzoeker goed kan doorvragen waar de senior professionals behoeften aan hebben als het gaat om het volgen van een training omtrent hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De theorie van Riezebos en van der Grinten (2015) is een operationalisering van de theorie van Ohmae (1982) zoals die eerder beschreven staat in paragraaf 4.1. Het MDC-model dat Riezebos en van der Grinten (2015) hebben ontwikkeld, staat voor de identiteitsaspecten van een organisatie en deze moeten relevant zijn voor de doelgroep en onderscheidend van de concurrentie. Volgens Riezebos en van der Grinten (2015) moet een bedrijf de identiteitsaspecten in kaart brengen. Daarom heeft de onderzoeker vragen geformuleerd voor de medewerkers van de Baak die betrekking hebben op de sterke kenmerken van de Baak. Vervolgens stelt de onderzoeker deze vraag ook aan de alumni en potentiële cursisten, zodat de onderzoeker weet welke kernfactoren zij als belangrijk

beschouwen bij het kiezen van een opleidingsinstituut. De onderzoeker kan deze vervolgens meenemen in het opstellen van een nieuwe positionering voor de Baak. Daarnaast beschrijven Riezebos en Van der Grinten (2015), in lijn met Ohmae, dat een bedrijf moet inspelen op waarden en attributen van de doelgroep(en), oftewel de behoeften. Het gaat hierbij om wat de klantbehoeften van de doelgroepen zijn. Daarom heeft de onderzoeker vragen opgesteld die betrekking hebben op de behoeften van de senior professionals. Ook bij deze vraagstellingen vroeg de onderzoeker door, zodat de wensen en behoeften van de senior professionals zo duidelijk mogelijk naar voren kwamen. Daarnaast beschrijven Riezebos en van der Grinten (2015) een laatste onderdeel waar een bedrijf met het herpositioneren rekening mee dient te houden, namelijk de concurrenten van een bedrijf. Om deze reden heeft de onderzoeker vragen opgesteld die betrekking hebben op de concurrenten. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2015) is het belangrijk om de concurrenten te identificeren en te weten welke concurrenten de klantbehoeften vervullen. Daarom zijn er enkele vragen opgesteld die de concurrenten van de Baak in kaart brengen en waarom potentiële cursisten eventueel voor een ander opleidingsinstituut hebben gekozen. Daarnaast stellen Riezebos en van der Grinten (2015) dat consumenten door middel van communicatie een betekenis aan hun dienst of merk kunnen geven. Vandaar dat de onderzoeker enkele vragen heeft opgesteld die betrekking hebben op de communicatiemiddelen. Namelijk op welk medium de senior professionals het meest actief zijn en via welk medium de Baak het beste zijn sterke kenmerken kan communiceren.

5.7 Benaderingswijze respondenten

De Baak bezit gegevens van alle senior professionals die een training of een proeverij hebben gevolgd bij de Baak. Via de database salesforce haalt de onderzoeker gegevens van de twee onderzoeksdoelgroepen naar boven. Vervolgens benadert de onderzoeker deze onderzoeksdoelgroepen professioneel door ze op te bellen en te vragen of zij interesse hebben in een dergelijk interview. Tijdens het telefoongesprek licht de onderzoeker toe wat het doel is van dit interview, waar het interview plaatsvindt en hoelang het interview duurt.

6. Resultaten

De onderzoeker heeft de deelvragen in kaart gebracht aan de hand fieldresearch. De resultaten die in dit hoofdstuk staan beschreven, zijn afkomstig van de antwoorden van de respondenten binnen de halfgestructureerde face-to-face-interviews. Deze interviews heeft de onderzoeker uitgewerkt in verbatims (zie bijlage VI) en in analyseschema's (zie bijlage VII). Allereerst beschrijft de onderzoeker wat volgens de respondenten de huidige positionering van de Baak is. Vervolgens benoemen de respondenten de sterke kenmerken van de Baak en welke zij als meest belangrijk beschouwen bij het kiezen van een opleidingsinstituut. Daarnaast geven de resultaten inzicht in de wensen en behoeften van respondenten omtrent hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

6.1 Huidige positionering

Hoe ziet de huidige positionering van de Baak eruit?

Deze paragraaf beschrijft de opvallende resultaten van de interviews, namelijk hoe de respondenten denken dat de huidige positionering van de Baak eruitziet.

De respondenten omschrijven de Baak als een professioneel bedrijf dat gevestigd is op een mooie locatie. De Baak is gespecialiseerd in persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en beschikt over trainers met levenservaring. Daarnaast verleent het bedrijf goede service en is het een luxe bedrijf dat gevestigd is op mooie locaties (zie bijlage VI, analyseschema 14). Anderzijds vinden de respondenten het lastig hoe ze de Baak moeten omschrijven. Ze weten niet waar de Baak exact voor staat en wat ze aan de trainingen hebben. Daarom kunnen de respondenten moeilijk beoordelen of de cursussen bij hun behoefte past (zie bijlage VI, analyseschema 33).

'Ik beschrijf de Baak als een gerenommeerd opleidingsinstituut dat leiderschapsgerichte en persoonsgerichte opleidingen en cursussen geeft op een hoogstaand niveau. Dat is hem. Het heeft niks met It te maken. Dus als je aan mij vraagt aan hoe je je moet positioneren dan is dat waar de Baak zich op moet focussen.' (bijlage VI, analyseschema 14.)

"Nou ik vind dat de Baak scherper moet hebben wat de Baak nu precies biedt. En de Baak is gericht op sociale vaardigheden, dat je vooral kijkt naar de kern en naar jezelf. En ik ben aan het begin van het jaar naar de proeverij geweest en ik vond het echt te vaag. Ik kon moeilijk zeggen of het wel binnen mijn cursusbehoefte past. Het was voor mij niet concreet genoeg. Ik vond het niet scherp afgebakend en daarom weet ik niet precies wat de trainingen van de Baak mij komt brengen." (zie bijlage VI, analyseschema 34).

Daarnaast gaven sommige respondenten aan dat ze toestemming moeten krijgen van hun leidinggevende om daadwerkelijk een training bij een opleidingsinstituut te volgen, omdat de leidinggevende de persoon is die akkoord moet gaan met de prijs van de training. Daarom is het volgens de respondent van belang dat diegene ook zijn leidinggevende meekrijgt. Om deze reden is het voor de respondent belangrijk dat die weet hoe die de Baak moet overbrengen naar zijn leidinggevende (zie bijlage VII, analyseschema 34).

Als je een opleidingsinstituut gaat selecteren dan moet je ook langs je baas en de Baak is best wel duur. En als je ziet wat voor bedrag wij hebben per jaar om aan opleidingen uit te geven dan moet je wel heel erg ver gaan om je leidinggevende zo ver te krijgen om die cursus te mogen volgen. [...] Als ik bij mijn leidinggevende kom en zeg: 'Ik heb 4000 euro van je nodig', dan moet ik het zelf ook wel wat scherper kunnen verwoorden." (bijlage VII analyseschema 34).

6.2 Company

Deelvraag 1: Wat zijn de sterke kenmerken (key-factors) van de Baak?

Deze paragraaf beschrijft de opvallende resultaten over wat de sterke kenmerken van de Baak volgens de respondenten zijn.

De respondenten gaven verschillende antwoorden over wat de sterke kenmerken van de Baak zijn. Volgens de respondenten zijn de sterke kenmerken van de Baak: diepgaande trainingen, zelfkennis, persoonlijke creativiteit, anders samenwerken, effectief communiceren, informeel leren, unieke leerlocaties, goed merk/imago en daarbij is de Baak kritisch over het deelnemersprofiel per training. De respondenten denken dat dit de sterke kenmerken van de Baak zijn, omdat de Baak de traditie heeft de menselijke kant van een organisatie voorop te zetten. En waar het vaak in organisaties mis gaat, is de communicatie en dat is een aspect waar de Baak in is gespecialiseerd (zie bijlage VII, analyseschema 3).

Toelichting

Aan de hand van deze sterke kenmerken heeft de onderzoeker in overleg met haar opdrachtgever de belangrijkste kenmerken van de Baak voorgelegd aan de respondenten namelijk: kwaliteitsgericht, visie op leiderschap, kwaliteit deelnemers, persoonlijke ontwikkeling en goed merk/imago (bijlage VII). Deze sterke kenmerken zijn vervolgens aan de potentiële cursisten en alumni voorgelegd met de vraag of zij deze ook als belangrijk beschouwen bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. Daarnaast heeft de onderzoeker de vraag gesteld of de respondenten deze kenmerken aan de Baak koppelen. Vervolgens heeft de onderzoeker aan de respondenten gevraagd om vijf willekeurige kenmerken op te schrijven die zij als belangrijk beschouwen bij het kiezen van een opleidingsinstituut, zodat de onderzoeker bij het opstellen van een positioneringsadvies daar op in kan spelen.

Huidige kenmerken van de Baak

Enkele respondenten gaven aan dat het sterke kenmerk 'kwaliteit gericht' niet geheel tot zijn recht is gekomen. Ze gaven als reden dat de Baak te weinig nazorg levert. De Baak belt de cursisten niet op met de vraag of er een nieuwe leervraag na het volgen van een training is ontstaan (zie analyseschema 19, bijlage VII). Daarnaast beschouwen sommige respondenten 'visie op leiderschap' ook als een belangrijk kenmerk, alleen komt er uit de interviews naar voren dat sommige respondenten deze te weinig terugzagen in de trainingen, omdat er tijdens de training te weinig leiderschapsstijlen behandeld werden. De respondenten hebben behoefte aan leiderschapsstijlen die praktische oefeningen behandelen, zoals het voeren van personeelsgesprekken en hoe ze collega's aan moeten sturen. De respondenten vinden het prettig als ze weten hoe ze problemen kunnen tackelen binnen een bedrijf waar ze werkzaam zijn en dat de training daarbij sturing geeft aan hun innerlijke kracht en innerlijke overtuiging (zie bijlage VII, analyseschema 18). Verder vinden de respondenten het belangrijk dat een opleidingsinstituut over een goed merk/imago beschikt, omdat de respondent daar ook de kwaliteit van het bedrijf op afmeet (zie bijlage VII, analyseschema 17).

"Het imago is naar mijn mening grotendeels gebaseerd op ervaringen en verwachtingen van de professionals en daarom vind ik het erg belangrijk dat een bedrijf over een goed merk/imago beschikt." (bijlage VII, analyseschema 17).

Verder herkennen de respondenten het kenmerk 'persoonlijke ontwikkeling', omdat de Baak tijdens de training veel aandacht besteedt aan het individu en daarbij zorgen de trainers ervoor dat de cursisten tijdens de training uit hun comfortzone treden. De respondenten vinden dat de persoonlijke aandacht hier een belangrijke rol in speelt (zie bijlage VII, analyseschema 14).

"Je sluit een opdracht af en dan geef je mensen complimenten of je vertelt de sterke punten die je in de mens ziet en dat vond ik bijzonder, dat je tijdens zo'n cursus een bepaald soort individuele aandacht kreeg waarbij je ook nog eens een groepsdynamiek overleefde. En die werd eigenlijk alleen maar sterker. En wat je dan ook zag is dat je tijdens de cursus elkaar adviezen ging geven en dat ging allemaal heel natuurlijk." (zie bijlage VII, analyseschema 18).

Daarnaast gaven de meeste respondenten als mening dat een opleidingsinstituut over het kenmerk 'persoonlijke ontwikkeling' moet beschikken, omdat de mens daar nooit in uitgeleerd raakt (zie bijlage VII, analyseschema 37). Echter, het kenmerk 'visie op leiderschap' herkennen de respondenten wel, maar daarbij vinden ze het wel erg lastig hoe ze dit kenmerk moeten omschrijven (zie bijlage VII, analyseschema 38).

"Nou visie op leiderschap dat herken ik zeker wel. Dat de Baak daar wel sterk in is, maar wat precies die visie is zou ik niet zomaar kunnen vertellen. Dat dan weer niet." (zie bijlage VII, analyseschema 38).

De meeste respondenten zijn van mening dat het belangrijk is dat een opleidingsinstituut over hoge kwaliteit deelnemers beschikt, zodat de deelnemers ervaringen met elkaar kunnen delen. Op deze manier proberen de respondenten zoveel mogelijk van elkaar te leren. Ook vinden de respondenten het belangrijk dat ze een soortgelijke leervraag hebben waar ze zich verder in kunnen ontwikkelen die richting hun leidinggevende gemakkelijk over te brengen is (zie bijlage VII, analyseschema 41).

"Ik vind het prettig dat mensen mij helpen met het definiëren van de juiste leervraag en op basis daarvan advies geven welke opleidingen het beste aansluiten, met duidelijke onderbouwing die ook richting mijn leidinggevende is te gebruiken." (zie bijlage VII, analyseschema 41)

6.2 Gewenste kenmerken

Deze paragraaf bespreekt de belangrijke kenmerken van de respondenten bij het zoeken en kiezen van een opleidingsinstituut.

De meeste respondenten gaven aan dat de website van een opleidingsinstituut overzichtelijk moet zijn vormgegeven met een duidelijk programmaoverzicht van de trainingen die een opleidingsinstituut heeft.

"Allereerst moet de website overzichtelijk zijn, want daar meet ik de professionaliteit wel aan af en hoe serieus het bedrijf is." (zie bijlage VII, analyseschema 17)

De respondenten zoeken namelijk uit wie de trainers zijn en daarbij verwachten ze dat deze informatie op de website staat weergegeven. Daarnaast vindt een respondent het prettig als er een duidelijk programmaoverzicht op de website staat, zodat de respondent weet waar diegene tijdens de training aan toe is en of het bedrijf echt zo professioneel is als het zich voordoet (zie

bijlage VII, analyseschema 16). Daarbij bevestigt de respondent dat de website van de Baak mooi is vormgegeven (zie bijlage VII, analyseschema 17). Verder kijken de meeste respondenten ook naar de prijs van de trainingen, omdat de respondenten jaarlijks een bepaald opleidingsbudget te besteden hebben aan trainingen die ze kunnen volgen (zie bijlage VII, analyseschema 16). Daarbij gaf een respondent aan dat de drempel om bij de Baak een training volgen hoog is, omdat de prijzen van de trainingen aan de dure kant zijn (zie bijlage VII, analyseschema 46).

“Ja, wij hebben wel een bepaald opleidingsbudget. Dus we krijgen wel een deel vergoed maar we moeten dus wel duidelijk aan mijn manager laten zien wat de kosten zijn en dat er niet onverwachte kosten bijkomen. Het moet geaccordeerd worden door mijn leidinggevende en daarom vind ik het belangrijk dat ik een kostenoverzicht zie. Dat duidelijk beschreven staat anders moet ik gaan mailen en dat vind ik vervelend en dan zou ik afhaken.” (bijlage VII, analyseschema 16)

Over het algemeen benoemden de respondenten tijdens het invullen van de sterke kenmerken dat ze voornamelijk rekening houden met de toegankelijkheid van de website, de naamsbekendheid, de hoge kwaliteit van de deelnemers en trainers, hoelang een training duurt en hoe hoog de prijzen van de trainingen zijn (zie bijlage VII, analyseschema 35). Daarnaast is een respondent van mening dat een opleidingsinstituut een kleinschalig aanbod moet hebben, omdat de persoon dan het idee heeft dat de trainingen specifiek en persoonlijker zijn ingestoken (zie bijlage VII, analyseschema 36). Verder vinden enkele respondenten het prettig als een opleidingsinstituut over een eigen locatie beschikt, gevestigd in een natuurlijke omgeving (zie bijlage VII, analyseschema 36).

“Ik vind het ook belangrijk dat een opleidingsinstituut beschikt over een eigen locatie, omdat ik denk dat als de trainingen van persoonlijke ontwikkeling in een mooie omgeving plaatsvinden, de ontwikkeling van de mens in een stroomversnelling kan gaan. En ik meet daar ook de professionaliteit en kwaliteit aan af. Welke service het opleidingsinstituut geeft, zoals overnachtingen en eten dat je geserveerd krijgt.” (zie bijlage VII, analyseschema 36)

6.2.1 Zwakke kenmerken de Baak

Bij het benoemen van de zwakke kenmerken kwamen verschillende antwoorden tot stand. Een respondent vond dat de cursussen te langzaam verliepen. Als voorbeeld benoemde de respondent dat elke deelnemer, en dat zijn er dertien in totaal, apart aan de beurt kwamen. De gesprekken duurden soms een half uur tot een uur en daarom vond de respondent het prettiger als de groepen kleiner waren geweest. En zoals eerder vermeld, vinden de respondenten dat de Baak een betere nazorg moet leveren, want na het volgen van een intensieve training is er na zes weken een terugkomdag en daarna is er geen contact meer met de Baak, terwijl de respondent daar wel behoefte aan heeft (zie bijlage VII, analyseschema 19).

“Ik denk de after care. Dat dat wel een stukje beter kan. Je hebt bijvoorbeeld een project doorlopen en dan heb je de terugkomdag en die is zes weken erna. En daarna stopt het. Dus als je zegt ik wil mijn doelgroep vergroten dan ben ik er eigenlijk van overtuigd dat je naar mensen toe moet gaan en dat die dan zeggen dat ze best nog wel eens een cursus willen volgen en dan heb je er weer een klant bij.” (zie bijlage VII, analyseschema 19)

Dit geldt hetzelfde voor de (potentiële) cursisten die een proeverij hebben bijgewoond. De respondenten zijn van mening dat de Baak de potentiële cursisten moet bellen na het bijwonen

van een proeverij. Daarnaast benoemt een respondent tijdens het interview dat de Baak tijdens de proeverijen te weinig werd uitgedragen. De respondent kreeg de indruk dat de Baak een locatie is waar externe trainers een ruimte kunnen huren (zie bijlage VII, analyseschema 39).

“Het Baak-gevoel werd voor mij losgekoppeld. En dat was wel een beetje een tegenvaller. En als je het dan gaat combineren met de prijs dan wordt het een dure locatie die je huurt om die trainer van buiten te zien [...] Ik kreeg de indruk dat de Baak een eigen programma neerzette en daardoor zag ik in de proeverij weinig van de Baak terug.” (bijlage VII, analyseschema 39)

6.2.2 Promotie

Bijna alle respondenten gaven aan dat ze online veel actief zijn. Vanuit deze reden benoemen de respondenten tijdens de interviews dat de Baak zijn sterke kenmerken daarom het best online kan inzetten. Sociale media zijn hier een eenvoudig medium voor. In het bijzonder LinkedIn, omdat uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten daar actief op zijn. Daarnaast beschouwen de respondenten de website van de Baak ook als een belangrijk platform om de sterke kenmerken van de Baak naar buiten te dragen, omdat de meeste respondenten bij het zoeken naar een opleiding de website van een opleidingsinstituut bekijken (zie bijlage VII, analyseschema 40).

6.3 Customer

Wat zijn de klantbehoeften van de doelgroep met betrekking tot het volgen van leerprogramma(s)?

Deze paragraaf bespreekt de opvallende antwoorden over wat de behoeften van de respondenten zijn met betrekking tot het volgen van een training.

De respondenten denken dat er vooral behoefte is aan vakkennis, versterking van de communicatie, gelijkwaardige deelnemers, politiek spel spelen, oplossingen bieden en theorieën toepassen (zie bijlage VII, analyseschema 7). Aan de hand van de bovengenoemde behoeften zijn er vijf behoeften vastgesteld waarvan de respondenten denken dat de Baak deze behoeften het meeste bij de senior professionals vervullen. Deze behoeften zijn: leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling, communicatie/samenwerken en invloed/politiek spel.

De grootste behoeften van de respondenten betreffen persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling (zie bijlage VII, analyseschema 23). Enkele respondenten gaven aan interesse te hebben in een vervoltraining die gaat over leiderschapsontwikkeling, omdat senior professionals doorgroeien naar een leidinggevende functie (zie bijlage VII, analyseschema 25). Daarnaast beschouwen enkele respondenten de kenmerken als ‘persoonlijke ontwikkeling’ en ‘zelfreflectie’ ook als erg belangrijk, omdat iemand zich bewust moet zijn van zijn handelen, voordat diegene een leiderschapsrol kan aannemen (zie bijlage VII, analyseschema 44).

6.3.1 Eigen invulling wensen en behoeften

De meeste respondenten hebben tijdens een training behoefte aan goede gastsprekers of ervaren trainers die hoorcolleges geven over een bepaald thema, zoals persoonlijke ontwikkeling. De respondenten hechten namelijk veel waarde aan het faciliteren van zinvolle ontmoetingen met topsprekers en een interessant netwerk (zie bijlage VII, analyseschema 19). Daarnaast gaven sommige respondenten aan dat ze behoefte hebben aan het verder

ontwikkelen in adviseurstijlen en -rollen. En omdat de meeste respondenten de trainingen van de Baak aan de prijzige kant vinden, geven ze aan behoefte te hebben aan eendaagse trainingen (zie bijlage VII, analyseschema 49).

Voordat de (potentiële) cursisten zich inschrijven voor een training, vinden de meeste respondenten het prettig dat een opleidingsinstituut eerst de leervraag duidelijk naar boven krijgt. Daarnaast vinden enkele respondenten het belangrijk dat de Baak trainingen in de avonden en weekenden moet aanbieden, omdat de respondenten een fulltime baan hebben en daarom over weinig vrije tijd beschikt. Ook hechten de respondenten veel waarde aan persoonlijke begeleiding, omdat dit kan leiden tot een versterking en versnelling in de persoonlijke groei. Verder vindt een enkele respondent het prettig als een opleidingsinstituut filmpjes aanbiedt, waardoor deelnemers actief literatuur tot zich kunnen nemen (zie bijlage VII, analyseschema 42).

“En als eenmaal die keuze is gemaakt dan is het voor mij prettiger dat trainingen in de weekenden en avonden worden gegeven. Ik heb namelijk gewoon een fulltime baan en ik moet anders mijn vakantiedagen inleveren.” (bijlage VII, analyseschema 42)

“Toen ik op het internet ben gaan zoeken, kwam ik terecht bij de Baak en de website trok mij erg aan. Daarna ben ik contact gaan opnemen met de Baak waardoor ik vervolgens een intakegesprek kreeg. Dat was voor mij de doorslaggevende factor geweest dat ik mij ben gaan inschrijven om bij de Baak een training te gaan volgen.” (zie bijlage VII, analyseschema 20)

6.3.1 Behoeftes ten aanzien van communicatie

Zoals eerder vermeld is er een grote behoefte aan een betere nazorg die de werknemers vanuit de Baak moet leveren. Verder vonden de respondenten dat de Baak professioneel met de deelnemers communiceert, dit is te zien in de intakegesprekken die de medewerkers van tevoren met de potentiële cursist voeren (zie bijlage VII, analyseschema 27). De respondenten zijn positief over de intakegesprekken, want via deze manier kan de Baak verkennen of de cursist überhaupt iets aan de training heeft. Ook is een respondent positief over het e-mailbeleid dat de Baak hanteert. Als een cursist eenmaal in het e-mailstelsel zit dan blijft de Baak een keer in de maand een nieuwsbrief versturen (zie bijlage VII, analyseschema 20). Daarnaast raadt een respondent aan om een filmpje op de website te posten, zodat de Baak op deze manier een beter beeld geeft van wie zij zijn en wat zij exact doen. Enkele respondenten geven aan het prettig te vinden dat werknemers van de Baak de potentiële cursisten regelmatig bellen om de cursist te helpen waar nodig met eventuele vraagstukken, zodat er een relatie met de deelnemer en werknemer ontstaat (zie bijlage VII, analyseschema 45).

6.5 Competitor

Wat zijn de onderscheidende kenmerken van de concurrent?

In deze paragraaf bespreekt de onderzoeker wat volgens de respondenten de grootste concurrenten van de Baak zijn en hoe de Baak zich beter binnen de trainingsmarkt kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Er komen verschillende antwoorden naar voren bij het benoemen wie de grootste concurrenten van de Baak zijn. De respondenten die heel goed bekend zijn met de Baak wisten wel te benoemen wie de grootste concurrenten van de Baak zijn namelijk, Schouten en Nelissen, van

Harte Lingsma, Nyenrode en Bureau Zuidema (zie bijlage VII, analyseschema 10). Deze respondenten vinden dat de Baak zich beter op de markt moet onderscheiden, omdat het aantal concurrenten blijft toenemen. Volgens deze onderzoeksdoelgroep kan de Baak zich beter onderscheiden door ervaringen van ex-deelnemers te delen tijdens een mini-evenement, zodat potentiële cursisten het Baak-gevoel meer meekrijgen en door te zeggen dat de Baak goed op je cv staat, want als je bij de Baak een training hebt gevolgd dan kom je volgens de respondent bij enkele bedrijven, zoals de gemeente Amsterdam bovenaan op de stapel te liggen (zie bijlage VII, analyseschema 12).

De respondenten konden bijna geen concurrenten van de Baak benoemen. Concurrenten die onder andere werden benoemd zijn Schouten en Nelissen en Nyenrode, NCOI, ISWB en Essence. Daarnaast denken de respondenten dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden door onder andere te zorgen dat de Baak in Google bovenaan komt te staan en dat de Baak referenties heeft van alumni, zodat de potentiële cursisten deze mensen kunnen contacten om informatie in te winnen over een training. Nog een manier hoe de Baak zich volgens enkele respondenten op de markt kan onderscheiden is door weekendtrainingen en eendaagse trainingen aan te bieden en door een filmpje op sociale media te posten waarbij cursisten ervaringen kunnen delen, zodat potentiële cursisten op deze manier een concreter beeld krijgen van wat de Baak exact doet (zie bijlage VII, analyseschema 49). Verder werd het effectief inzetten van sociale media benoemd, omdat de Baak hiermee goedkoop een groot bereik kan creëren (zie bijlage VII, analyseschema 30).

"Als een opleidingsinstituut trainingen in de avonden en weekenden aanbiedt, dan is de keuze veel sneller gemaakt dat ik bij die opleidingsinstituut een training ga volgen dan een opleidingsinstituut die dat niet aanbiedt." (zie bijlage VII, analyseschema 46)

7. Conclusie

Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek, doet de onderzoeker uitspraken over de opgestelde hypothesen zodat zij een antwoord kan geven op de probleemstelling. Zij neemt alle drie de hypothesen aan. Het uitgangspunt van de positioneringsstrategie is om meer de focus te leggen op de sterke kenmerken die de respondenten als meest belangrijk beschouwen bij het kiezen van een opleidingsinstituut. Deze moeten aansluiten op de wensen en behoeften van de senior professionals en onderscheidend zijn van de concurrentie.

7.1 hypothesen

Hypothese 1:

Als een organisatie haar sterke eigenschappen benadrukt, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt krijgt.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de sterke kenmerken die de Baak wil uitdragen, ook de kenmerken zijn die de twee onderzoeksdoelgroepen als belangrijk beschouwen. Uit de resultaten is gebleken dat de Baak zich meer moet focussen op deze kenmerken om een onderscheidende positie in de markt te kunnen innemen. Met name op het kenmerk 'kwaliteit gericht' en het kenmerk 'visie op leiderschap'. De onderzoeker kan deze hypothese aannemen met de voorwaarde dat de Baak meer aandacht besteedt aan de sterke kenmerken.

Hypothese 2

Als de organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep, dan vergroot dit de kans dat een organisatie een onderscheidende positie in op de markt krijgt.

Uit de resultaten komt naar voren dat de Baak zich moet blijven focussen op de eigen klantbehoeften, maar ook op de klantbehoeften die zowel de potentiële cursisten en alumni als meest belangrijk beschouwen bij kiezen van een opleidingsinstituut. Uit de resultaten komt onder andere naar voren dat de twee onderzoeksdoelgroepen behoefte hebben aan weekend- en avondtrainingen, eendaagse trainingen, betere nazorg en een filmpje op de website waarbij ex-deelnemers ervaringen kunnen delen van trainingen die ze bij de Baak hebben gevolgd. Kortom, als de Baak bij het opstellen van een nieuwe positioneringstrategie focust op de klantbehoeften van potentiële deelnemers en alumni, dan zal de Baak een voorkeurspositie in de markt innemen. De onderzoeker kan hierom de tweede hypothese aannemen.

Hypothese 3

Als de organisatie bij het opstellen van een positioneringstrategie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt, dan is de kans groot dat het de Baak een onderscheidende positie in de markt oplevert.

Uit deskresearch is naar voren gekomen dat de Baak de enige is die zich op een minder grote doelgroep richt met een beperkt aanbod aan trainingen in vergelijking met de andere opleidingsinstituten. Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat de respondenten bijna geen enkele concurrent weten te benoemen. De respondenten die wel bekend zijn met andere opleidingsinstituten hebben tijdens de interviews gezegd dat de Baak zich op de markt beter kan onderscheiden door avond- en weekendtrainingen aan te bieden, een betere nazorg te

leveren en door een filmpje van ex-deelnemers op de website te posten waarbij de deelnemers ervaringen delen. Kortom, als de Baak bij het opstellen van een nieuwe positionering de sterke kenmerken inzet die beter overeenkomen met de behoeften van de klant, dan met de sterke kenmerken van de concurrent, dan acht de onderzoeker het zeer aannemelijk dat het de Baak een onderscheidende positie in de markt oplevert.

7.2 Beantwoording deelvragen

7.2.1 Huidige positionering

De onderzoeker heeft verschillende rapporten geraadpleegd om vast te stellen wat de huidige positionering van de Baak is. Wat uit deskresearch naar voren is gekomen komt grotendeels overeen met wat er uit de interviews naar voren is gekomen. De Baak positioneert zich op de markt van leren en ontwikkelen en als het merk dat verandering teweegbrengt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap (De Baak, 2015). Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat de respondenten de Baak omschrijven als een opleidingsinstituut dat een hoge kwaliteit trainers en deelnemers hanteert en dat het bedrijf gespecialiseerd is in persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Maar daarnaast blijkt ook uit de interviews dat deze positionering niet scherp genoeg is, omdat respondenten niet weten hoe ze de Baak moeten omschrijven aan hun collega's of leidinggevenden. Respondenten vinden het lastig om te vertellen aan derden wat zij en het bedrijf waar ze werkzaam zijn eraan hebben als ze een training bij de Baak volgen. Aan de hand van deze resultaten kan de onderzoeker concluderen dat de Baak een scherpere positionering dient aan te nemen, zodat de Baak een onderscheidende positie binnen de markt krijgt.

7.2.2 Sterke kenmerken van de Baak

De onderzoeker concludeert dat de Baak zich meer kan focussen op zijn sterke kenmerken en op de kenmerken die de respondenten hebben opgeschreven die zij als belangrijk beschouwen bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. Uit de interviews komt naar voren dat de sterke kenmerken, die de respondenten als belangrijk beschouwen, niet volledig overkomen. In het specifiek betreft dit het kenmerk 'kwaliteitsgericht', omdat de respondenten vinden dat de Baak te weinig nazorg levert. Na het volgen van een training of van een proeverij belt de Baak de cursisten niet op met de vraag of er een nieuwe leervraag is ontstaan of wat ze van de proeverij of training vonden. Hierdoor missen de respondenten persoonlijk contact. Het andere kenmerk betreft 'visie op leiderschap'. Dit kenmerk zagen de respondenten te weinig in de trainingen terug. Daarnaast vinden de respondenten dat de Baak over het kenmerk 'focus op diepgaande persoonlijke ontwikkeling' beschikt en de respondenten beschouwen dit als een belangrijk kenmerk bij het zoeken naar een opleidingsinstituut, omdat zij als mening geven dat de mens nooit in zijn persoonlijke ontwikkeling uitgeleerd raakt. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat het belangrijk is dat een opleidingsinstituut over hoge kwaliteit deelnemers beschikt, zodat de deelnemers ervaringen met elkaar kunnen delen. Op deze manier proberen de respondenten zoveel mogelijk van elkaar te leren.

Losstaand van de sterke kenmerken die de Baak uitdraagt, hebben de respondenten kenmerken genoemd die zij als belangrijk beschouwen bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. De respondenten vinden het prettig als een opleidingsinstituut beschikt over een eigen locatie, omgeven door de natuur. Vervolgens houden de respondenten rekening met de prijzen van de trainingen, omdat zij een bepaald opleidingsbudget ter beschikking krijgen

van het bedrijf waar ze werkzaam zijn. Dit opleidingsbudget kunnen de deelnemers uitgeven om een training te volgen. Indien de Baak trainingen goedkoper aanbiedt, dan zijn de respondenten sneller geneigd om bij de Baak een training te volgen. Een ander belangrijk kenmerk waar de respondenten rekening mee houden bij het zoeken naar een opleidingsinstituut is hoe toegankelijk de website van het bedrijf is vormgegeven en wat het aanbod van trainingen is. De Baak beschikt overigens over deze kenmerken maar beschouwt deze niet als zijn sterkste kenmerken. Daarnaast denken de respondenten dat de Baak zijn sterke kenmerken het best via de website kan uitdragen, want bij het zoeken naar een opleidingsinstituut raadplegen de respondenten in eerste instantie de website van het bedrijf.

Uit de resultaten van fieldresearch kan de onderzoeker concluderen dat de Baak momenteel bijna alle sterke kenmerken uitdraagt. De Baak moet meer de focus leggen op het kenmerk 'kwaliteit gericht' en 'visie op leiderschap'. Naast de sterke kenmerken van de Baak hebben de respondenten kenmerken benoemd die zij ook als belangrijk beschouwen bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. De respondenten bevestigen dat de Baak over deze kenmerken beschikt, maar deze beter naar buiten dient uit te dragen om onderscheidend te zijn binnen de trainingsmarkt.

7.2.3 Wensen en behoeften

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de behoeften die de Baak denkt te vervullen, ook de behoeften zijn van de respondenten. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie. Individuele aandacht speelt hierbij een belangrijke rol, zodat het bedrijf de leervraag van de cursist naar boven kan halen. Daarnaast geven de respondenten aan behoefte te hebben aan een vervolgtraining die gaat over leiderschapsontwikkeling, omdat senior professionals meestal doorgroeien naar een leidinggevende functie. De respondenten bevestigen de behoeften die de Baak denkt te vervullen.

Daarnaast zijn er behoeften van de respondenten die de Baak nog niet vervult. De respondenten gaven aan dat de Baak trainingen in de avonden en weekenden moet aanbieden, omdat de respondenten een fulltime baan hebben en daarom over weinig vrije tijd beschikken. En als de respondent een doordeweekse training bij een opleidingsinstituut gaat volgen, dan moet de respondent vakantiedagen inleveren en dat willen ze liever niet. Zoals eerder aangegeven, is er een grote behoefte aan een betere nazorg. De respondenten gaven aan het prettig te vinden dat de medewerkers van de Baak de respondenten bellen om de potentiële cursist te helpen met eventuele vraagstukken. En omdat het voor de respondenten lastig is om met derden te communiceren over waar de Baak voor staat, is er behoefte aan een filmpje op de website van de Baak. Tijdens dit filmpje kunnen alumni hun ervaringen delen over de trainingen die ze bij de Baak hebben gevolgd en wat ze er uiteindelijk aan hebben gehad. Op deze manier krijgen de respondenten een beter beeld van het bedrijf.

Kortom, het is duidelijk welke behoeften er zijn vanuit de potentiële cursisten en alumni en op welke behoeften de Baak moet inspelen om een onderscheidende positie in de markt te krijgen.

7.2.4 Concurrenten

Uit de deskresearch komt naar voren hoe de zeven grootste concurrenten van de Baak zich binnen de trainingsmarkt positioneren. Opvallend is dat de Baak het enige opleidingsinstituut is die zich op een kleine doelgroep richt met een beperkt aanbod aan trainingen. Dit is ook wat de

Baak onderscheidend maakt, maar niet onderscheidend genoeg, omdat de senior professionals zich tot nu toe te weinig inschrijven om bij de Baak een training te volgen. Wat opmerkelijk is, is dat vrijwel alle concurrenten zich richten op thema's als persoonlijke ontwikkeling, communicatie en leiderschapsontwikkeling. Dit zijn de drie thema's waar de Baak trainingen over aanbiedt. Uit de deskresearch is naar voren gekomen dat geen enkel opleidingsinstituut een weekendtraining op de zaterdag en zondag aanbiedt. Uit de resultaten blijkt dat hier wel behoefte aan is. De onderzoeker kan concluderen dat de Baak een onderscheidende positie kan aannemen, indien het bedrijf weekendtrainingen gaat aanbieden. Daarnaast is de Baak de enige opleider die beschikt over een unieke leerlocatie, omgeven door de natuur. Door dit extra te benadrukken kan de Baak ook een onderscheidende positie in de markt aannemen. Daarnaast is het opmerkelijk dat de respondenten nauwelijks concurrenten van de Baak kunnen benoemen tijdens de interviews. De onderzoeker kan op basis van deze uitkomst concluderen dat er gemakkelijk te scoren valt, omdat de respondenten onwetend zijn.

7.3 Eindconclusie

Op basis van de resultaten kan de onderzoeker concluderen dat de Baak een scherpere positionering kan aannemen, omdat de respondenten het onder andere lastig vinden om aan collega's of leidinggevendenden over te dragen waar de Baak precies voor staat en wat voor diensten het bedrijf exact aanbiedt. Daarnaast kan de Baak meer op de klantbehoeften inspelen die uit het fieldresearch zijn gekomen en deze moeten vervolgens op de sterke kenmerken van de Baak aansluiten en onderscheidend zijn van de concurrenten van het bedrijf.

Aan de hand van de resultaten is het volgens de onderzoeker aannemelijk dat de Baak een voorkeurspositie bij senior professionals kan bereiken door meer de focus te leggen op de sterke kenmerken waar de Baak over beschikt, namelijk: 'visie op leiderschap', 'kwaliteit gericht' en 'unieke leerlocatie'. Deze kenmerken komen grotendeels overeen met de wensen en behoeften van de respondenten en onderscheiden zich ten opzichte van de concurrenten binnen de trainingsmarkt.

8. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies heeft de onderzoeker verschillende aanbevelingen genoteerd. Daarbij adviseert de onderzoeker de Baak over hun positionering. Dit doet zij door terug te komen op de geformuleerde doelstelling. Vervolgens beschrijft zij welk vertrekpunt de Baak het best kan aannemen voor de nieuwe positioneringsstrategie van de Baak en hoe het bedrijf de andere elementen daarop af kan stemmen. Tot slot dient de Baak de positionering van de concurrenten en de sterke kenmerken van de concurrenten op te nemen en de positioneringsstrategie daar eventueel op aan te passen.

8.1 Positioneringsstrategie

Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat een bedrijf zich het beste kan richten op een van de drie componenten '*company*', '*customer*' of '*competitor*'. Deze moeten wel aansluiten op de andere twee componenten (Ohmae, 1982). Om de doelstelling van dit onderzoek zo duidelijk mogelijk te beantwoorden, is de onderzoeker op zoek gegaan naar de sterke kenmerken van de Baak en de behoeften van zowel de alumni als de potentiële cursist. De onderzoeker adviseert de Baak om zich bij de positioneringsstrategie te richten op het component 'klantbehoeften', die aansluiten op de sterke kenmerken van de Baak en onderscheidend zijn van de concurrentie. Uit het onderzoek blijkt dat het inzetten van de sterke kenmerken niet voldoende is om de respondenten te overtuigen zich in te schrijven voor een training. Daarnaast beweert Ohmae in zijn 'Management briefing' (Caulkin, 1990) dat bedrijven zich te veel focussen op concurrenten en daarom is het volgens Ohmae belangrijker om op de klantbehoeften in te spelen. Vanuit deze reden adviseert de onderzoeker dat de Baak zich het beste kan focussen op de klantbehoeften van de Baak. Indien het bedrijf zich meer focust op het element klantbehoeften, is de kans groter dat het bedrijf een onderscheidende positie binnen de markt aanneemt.

8.2 Belangrijke kenmerken

Volgens Ohmae (1982) is het belangrijk dat een bedrijf zich richt op zijn sterke kenmerken die zijn afgestemd op de behoeften van respondenten, zodat de Baak een langdurig concurrentievoordeel kan behalen. Uit het onderzoek blijkt dat de Baak onderscheidende kenmerken heeft, die aansluiten bij de behoeften van de respondenten, maar deze niet overdraagt. Het advies aan de Baak is om te blijven focussen op de sterke kenmerken. Kwaliteit is een kenmerk dat de respondenten als belangrijk beschouwen en dit is iets wat de Baak niet altijd levert. Zo vinden de respondenten dat de Baak te weinig nazorg biedt. De respondenten gaven aan het belangrijk te vinden dat de medewerkers van de Baak de respondenten bellen na het volgen van een training en/of proeverij, zodat de medewerker van de Baak de cursist kan helpen met eventuele vraagstukken die op dat moment spelen. Om deze reden adviseert de onderzoeker het bedrijf meer aandacht te besteden aan dit kenmerk. Daarnaast vinden de respondenten dat het kenmerk 'visie op leiderschap' niet goed genoeg tot zijn recht komt. De respondenten gaven aan het lastig te vinden wat de Baak onder dit kenmerk verstaat. De onderzoeker raadt daarom de Baak aan het kenmerk 'visie op leiderschap' duidelijker te communiceren naar de potentiële cursisten en alumni, zodat de Baak de betekenis van dit kenmerk duidelijker communiceert. Daarnaast vinden de respondenten dat er meer leiderschapsstijlen in de trainingen terug moeten komen, zoals het voeren van personeelsgesprekken en het aansturen van collega's. Daarnaast kan de Baak zijn sterke kenmerk 'unieke leerlocatie' gebruiken, omdat de respondenten vinden dat de Baak hierover beschikt en de respondenten beschouwen dit als een belangrijk kenmerk bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. De Baak is uniek met zijn eigen leerlocatie, omgeven door natuur,

omdat uit deskresearch naar voren is gekomen dat geen enkele opleidingsinstituut over een unieke leerlocatie beschikt die omgeven is door natuur. Om deze reden adviseert de onderzoeker de Baak om meer de nadruk te leggen op dit kenmerk. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten bij het zoeken naar een opleidingsinstituut in de eerste instantie de website van het bedrijf bekijken. Daarom adviseert de onderzoeker de Baak zijn sterke kenmerken het best via de website naar buiten te communiceren. Kortom, het advies omvat zowel de focus op de sterke kenmerken als het zo effectief mogelijk naar buiten communiceren om de positionering van de Baak te versterken.

8.3 Wensen en behoeften

De wensen en behoeften van de respondenten spelen een belangrijke rol bij het opstellen van een positioneringsstrategie voor de Baak. De respondenten gaven aan het erg belangrijk te vinden dat een training gericht is op de persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie. Deze behoefte koppelen de deelnemers aan het sterke kenmerk 'persoonlijke ontwikkeling'. De respondenten gaven aan dat de Baak veel aandacht besteedt aan de invulling van deze behoefte. De respondenten die al eerder een training hebben gevolgd, willen graag een vervolgtraining volgen die gaat over leiderschapsontwikkeling met de reden dat de respondenten van een seniorfunctie naar een leidinggevende functie willen doorgroeien. De onderzoeker raadt de Baak daarom aan om niets te veranderen aan deze behoeften. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de Baak nog niet aan een aantal behoeften voldoet die de deelnemers hebben benoemd. Een andere behoefte waar veel vraag naar is, is het leveren van betere nazorg. Indien de Baak hier meer aandacht aan besteedt, komt het kenmerk 'kwaliteit gericht' beter tot uiting. Daarnaast geven de respondenten aan behoefte te hebben aan verduidelijking waar de Baak exact voor staat en wat ze daadwerkelijk aan de trainingen hebben. De respondenten vinden het lastig om de inhoud van de diensten die de Baak levert aan hun collega's en/of leidinggevendenden te communiceren. Dit belemmert de overweging dat de senior professionals zich inschrijven om bij de Baak een training te volgen. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de cursisten geen opleidingsbudget ter beschikking krijgen, omdat het voor de leidinggevendenden niet duidelijk is wat de toegevoegde waarde is als een collega een training bij de Baak gaat volgen. Daarom adviseert de onderzoeker dat de Baak een filmpje op de website post, waarbij ex-deelnemers ervaringen en een beschrijving van de trainingen kunnen geven die de Baak geeft. Daarnaast is er een andere behoefte die de Baak niet vervult maar waar wel vraag naar is, dit betreft weekendtrainingen. Uit deskresearch is naar voren gekomen dat geen enkele concurrent weekendtrainingen op de zaterdag en zondag aanbiedt. De onderzoeker adviseert de Baak om dit wel aan te bieden, zodat het bedrijf op deze manier een concurrentievoordeel kan halen. Indien de Baak beter in de behoeften van de respondent kan voorzien en de belangrijke kenmerken van de Baak naar buiten uitdraagt, is de kans groter dat de Baak in de toekomst een voorkeurspositie kan innemen ten opzichte van de concurrentie.

8.4 Positionering met focus op concurrentie

Uit deskresearch is naar voren gekomen dat de Baak zich op een veel specifiekere markt richt dan de concurrentie. Dit maakt de Baak onderscheidend maar nog niet onderscheidend genoeg. Tevens bevestigen de respondenten tijdens de interviews dat de Baak zich op de juiste markt richt, maar het bedrijf dient beter uit te dragen waar de Baak voor staat. Daarom adviseert de onderzoeker dat de Baak hier meer aandacht aan besteedt. Daarnaast beschikt de Baak over een unieke leerlocatie en de concurrentie niet. De onderzoeker adviseert de Baak om dit kenmerk extra naar buiten uit te dragen om een onderscheidend vermogen te creëren

binnen de trainingsmarkt. Tevens adviseert de onderzoeker om weekendtrainingen aan te bieden, omdat uit deskresearch blijkt dat de grootste concurrenten van de Baak dit niet aanbieden, terwijl uit het onderzoek blijkt dat daar wel behoefte aan is.

9. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe opleidingsinstituut de Baak de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk kan implementeren. Hier staat beschreven welke stappen de Baak moet nemen om enkele adviezen succesvol uit te voeren. In totaal staan er in dit hoofdstuk twee implementatieplannen beschreven. Voor de implementatie is het AIDA-model St. Elmo Lewis: Attention, Interest, Action (strong, 1925) en de marketingmix van McCarty (1960) toegepast. Vervolgens komt er een kostenoverzicht en een planning aan bod.

9.1 Promotievideo aan de hand van het AIDA-model

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat senior professionals behoefte hebben aan een video waarbij ex-deelnemers en leidinggevenden ervaringen delen en een omschrijving geven van waar de Baak exact voor staat en wat de cursisten aan de training hebben gehad. Om het plan duidelijk vorm te geven, maakt de onderzoeker gebruik van het AIDA-model St. Elmo Lewis: Attention, Interest, Action (strong, 1925). Voordat de Baak dit advies uitvoert, raadt de onderzoeker aan dit advies onder begeleiding van de marketingmanager uit te voeren. Aan de hand van het videofragment probeert de Baak zijn positionering uit te dragen.

Attention

Uit onderzoek blijkt dat de respondenten bij het zoeken naar een opleidingsinstituut op de website terechtkomen. Het videofragment is op de homepage van de Baak weergegeven. Om de aandacht van de professionals te trekken, is er een opvallende boodschap vormgegeven, namelijk: 'Bent u ook benieuwd wat de Baak u te bieden heeft?' Deze boodschap moet de senior professional nieuwsgierig maken om het videofragment daadwerkelijk te bekijken. De professionals zijn zeer benieuwd naar wat de Baak exact te bieden heeft, daarom acht de onderzoeker het aannemelijk dat deze boodschap de bezoekers nieuwsgierig maakt, waardoor de doelgroep het videofragment gaat bekijken.

Interest

De volgende stap is om de interesse van de professionals op te wekken. Aan de hand van de eerste stap zijn de professionals het videofragment aan het bekijken en zij zien vervolgens dat alumni ervaringen over de trainingen, die ze hebben gevolgd, delen. Deze trainingen gaan over persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling, omdat daar de grootste vraag naar is. Zij gebruiken hun opgedane kennis en ervaringen om de senior professionals informatie te geven over de trainingen die ze hebben gevolgd. De opgedane kennis en inzichten spelen een belangrijke rol bij het maken van een keuze van een training. Naast de ervaringen benadrukken de alumni ook de behoeften die vervuld zijn, zoals persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling, die vervolgens aansluiten op de sterke kenmerken van de Baak. De alumni omschrijven de Baak in een taal die de doelgroep verstaat, zodat het videofragment een duidelijk beeld schept over wat de Baak exact doet en wat het biedt. De onderzoeker adviseert dat de alumni tijdens het videofragment de sterke kenmerken waar de Baak over beschikt extra benadrukt. In het bijzonder de 4 P's van McCarthy (1960), omdat de respondenten daar rekening mee houden bij de keuze van een opleidingsinstituut. De onderzoeker adviseert om de derde P van 'plaats' extra te benadrukken omdat de Baak over een unieke leerlocatie beschikt en de concurrenten niet. De Baak neemt hierdoor een onderscheidende positie in.

Desire

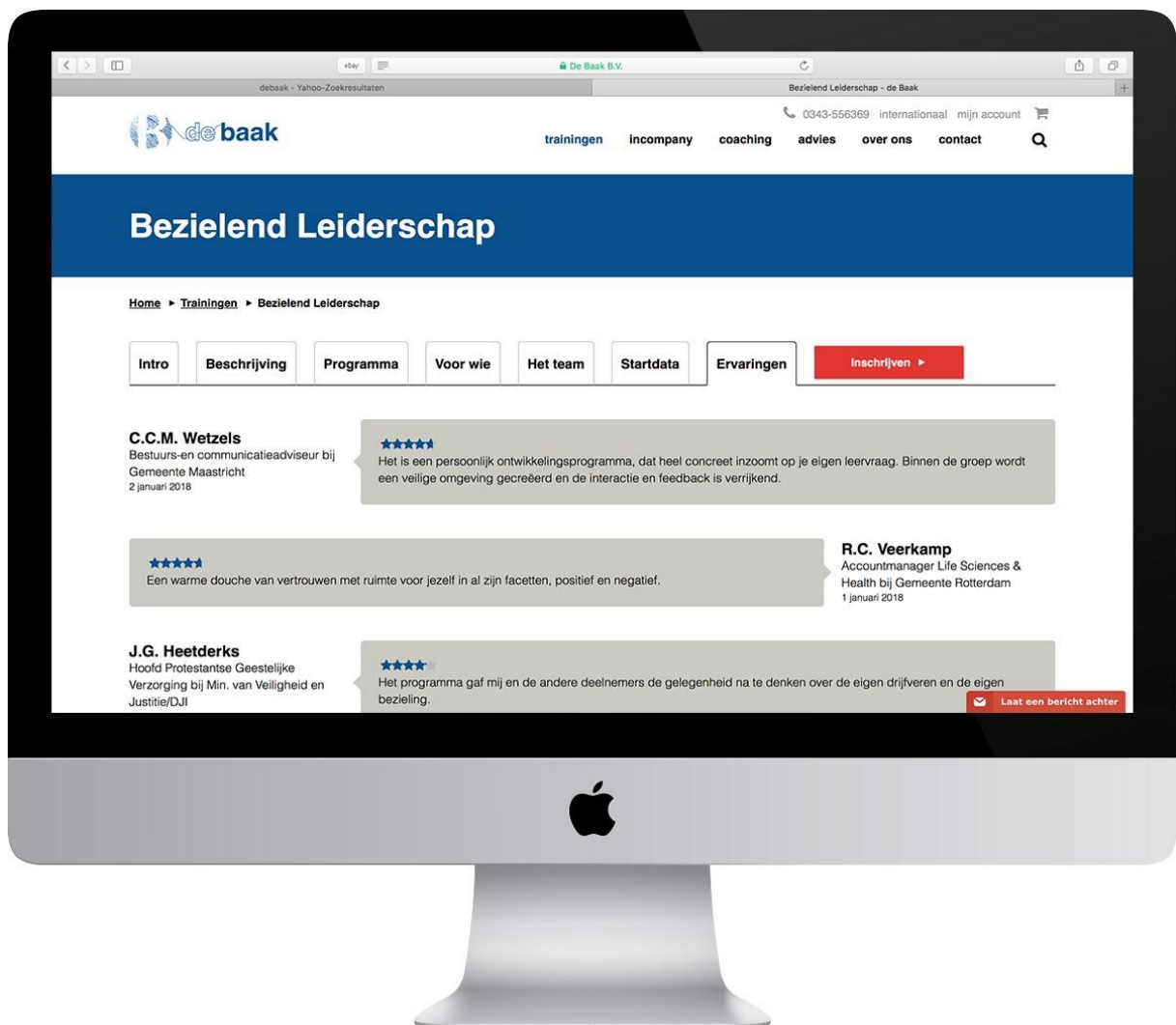
Het is van belang dat het videofragment verlangen opwekt. De onderzoeker raadt aan om leidinggevenden te laten spreken in het fragment om duidelijk te maken wat het bedrijf eraan

heeft gehad dat een werknemer bij de Baak een training heeft gevolgd. De leidinggevenden gaan het 'wij-gevoel' extra benadrukken, waardoor de professionals meer het gevoel krijgen dat het volgen van een training bij de Baak van grote toegevoegde waarde is. De onderzoeker raadt aan om de leidinggevenden in het onderzoek te betrekken, omdat zij meestal bepalen of de werknemer wel of geen training bij een opleidingsinstituut mogen volgen.

Action

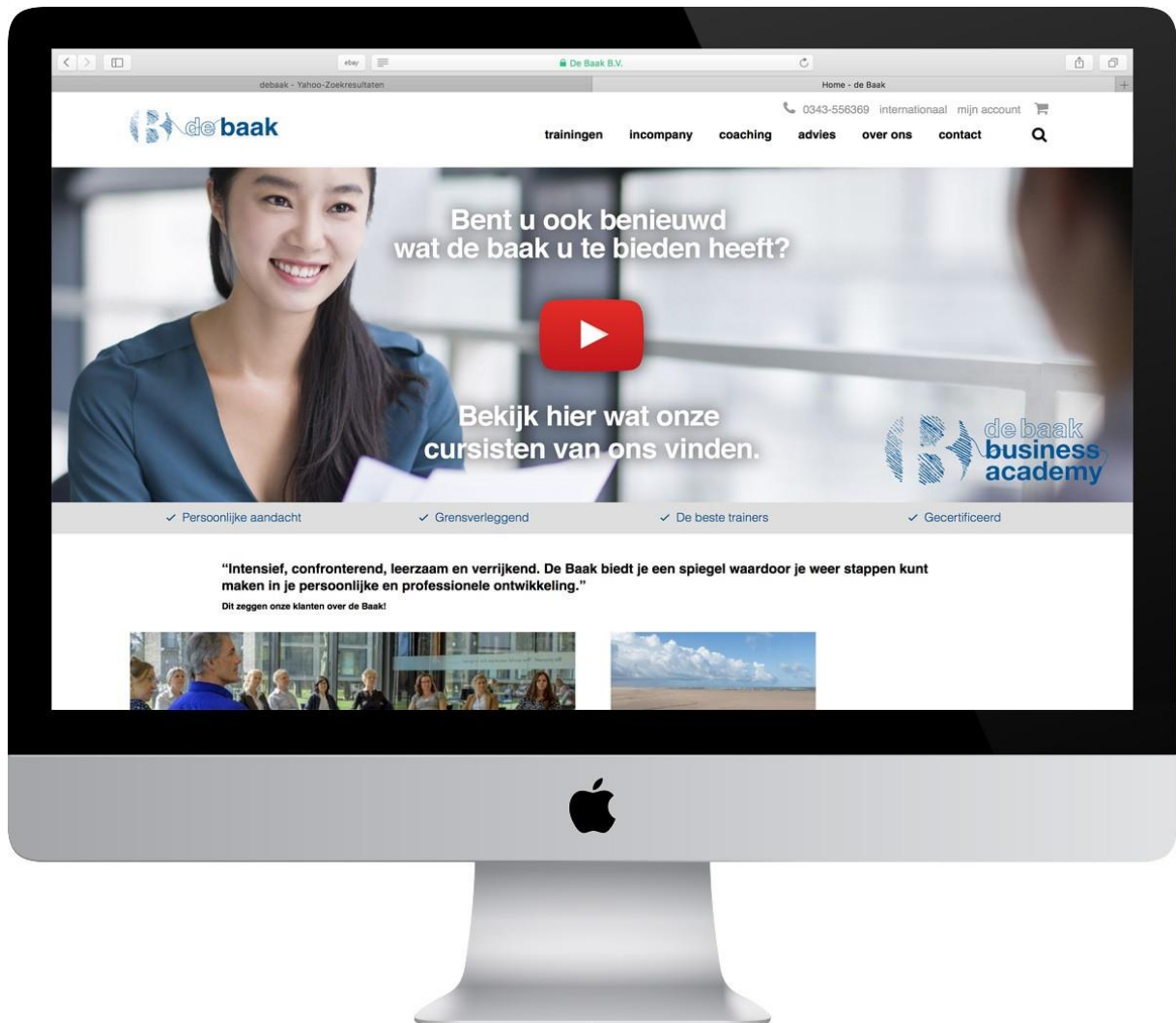
In de laatste fase is het de bedoeling dat de professionals overgaan tot actie en zich inschrijven om een training te volgen. Nadat het filmpje is afgelopen komt er een pop-up tevoorschijn. In deze pop-up staat een omschrijving hoe de professionals zich voor een training kunnen inschrijven. Om het nog aannemelijker te maken dat de doelgroep zich gaat inschrijven, vindt er een tijdelijke actie plaats. Wanneer een (potentiële) cursist de Baak aanbeveelt bij een collega en deze zich inschrijft om bij de Baak een training te volgen, ontvangen beide personen een gratis overnachting bij de Baak Noordwijk dat gevestigd is aan het strand.

9.1.1 Storyboard videofragment



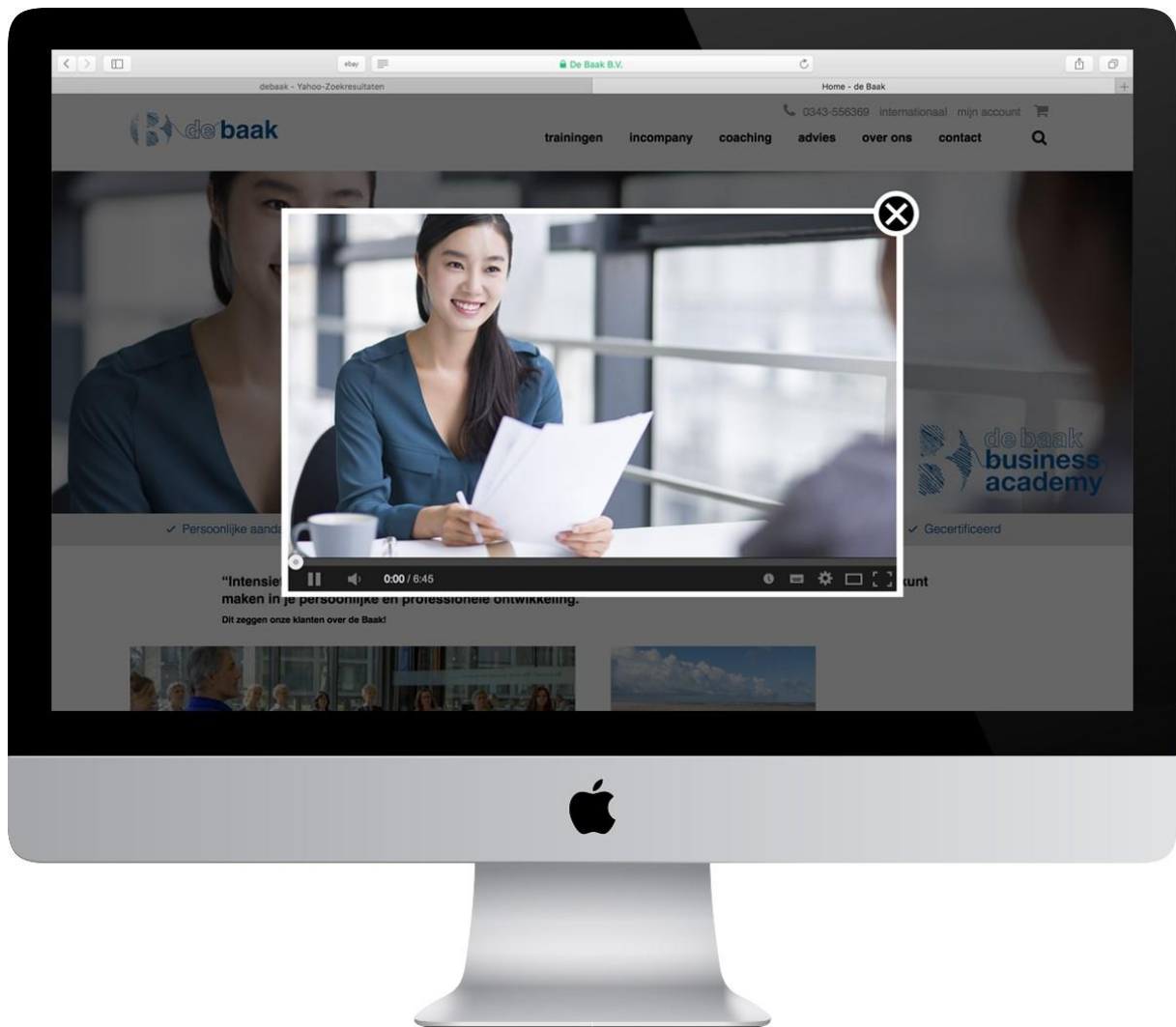
Figuur 4 – Huidige situatie gedeelde ervaringen

De afbeelding die hierboven staat weergegeven betreft de huidige situatie van hoe de Baak zijn ervaringen met zijn doelgroep deelt. Dit zijn korte uitspraken van professionals over een training die ze hebben gevolgd. Deze uitspraken laten niet de achterliggende beweegredenen, inzichten en ervaringen zien. Aan de hand van een gepersonaliseerd videofragment probeert de Baak dit wel te doen, zie figuur 5.



Figuur 5 – Nieuwe situatie gedeelde ervaringen

Op de afbeelding hierboven staat de homepage van de Baak weergegeven. Het eerste wat de professionals zien is het videofragment met een pakkende kop, waardoor het filmpje aantrekkelijk is om te bekijken.



Figuur 6– Het afspelen van gedeelde ervaringen

Op de afbeelding hierboven kan de lezer zien hoe het filmpje eruit ziet als het videofragment afspelt.

9.2.2 Planning

Wanneer	Wat	Wie
Week 5	Analyse inhoud	Projectteam
Week 6	Concept promotiefilm	Marketingmanager
Week 7	Storyboard	Communicatiemedewerker
Week 9	Ontwerp	Digital content beheerder
Week 10	Animeren	Digital content medewerker
Week 10	Sounddesign	Digital content medewerker
Week 11	Implementeren	Website beheerder

9.1.3 Kosten

Wat	Kosten
Apparatuur filmcamera	€ 180
Geluid	€ 200
Licht	€ 70
Montage	€ 150
Kosten personeel	€ 500

9.1.4 Baten

Het verwachte resultaat van dit videofragment is dat professionals door middel van het videofragment een beter beeld hebben van wat de Baak voor bedrijf is en wat zij bieden. De Baak probeert hierdoor het gedrag en de houding van de (potentiële) cursist positief te beïnvloeden. Daardoor is de kans groter dat de professionals zich sneller gaan inschrijven om bij de Baak een training te volgen. Na het plaatsen van dit filmpje kan de Baak de effectiviteit van het videofragment meten. De professionals komen op een landingspage als ze op de pop-up hebben geklikt. Op deze pagina kunnen de cursisten zich inschrijven voor een training en de Baak kan via de landingspage achterhalen hoeveel professionals zich aan de hand van het videofragment hebben ingeschreven. Op basis van Google Analytics kan de Baak zien hoeveel keer het videofragment is aangeklikt.

9.2 Weekendtrainingen aan de hand van de 4 P's

De onderzoeker adviseert om een weekendtraining te ontwikkelen, omdat uit het onderzoek blijkt dat hier behoefte aan is. Door dit aan te bieden, neemt de Baak een onderscheidende plek in, omdat uit deskresearch blijkt dat geen enkele opleider trainingen op de zaterdag en zondag aanbiedt. Volgens Floor & Van Raaij (2010) kan een bedrijf aan de hand van de 4 P's, de (potentiële) cursist positief beïnvloeden. Daarom past de onderzoeker deze marketingmix bij het ontwikkelen van de weekendtraining toe.

Product (dienst)

Het eerste element betreft de dienst die de Baak kan gaan leveren, namelijk de weekendtraining. De weekendtraining is specifiek gericht op senior professionals. Deze training speelt zich op de zaterdag en zondag af. De thema's die gedurende de training centraal staan, zijn persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling, omdat hier een grote behoefte aan is onder de doelgroep. De training gaat erover hoe de senior professional de stap kan nemen naar strategisch leiderschap, omdat leidinggeven de volgende functie is die zij moeten vervullen. Met een kleine groep cursisten in het team krijgen de cursisten volop persoonlijke aandacht. Cursisten met hetzelfde niveau zitten in de training en tijdens de training profiteert de cursist van de ervaringen en feedback van groepsgenoten. In totaal zitten er maximaal tien mensen in een training. Deze training bestaat uit 4 weekenden. Dat zijn 8 dagen van 6 uur. De respondenten hebben behoefte aan het oefenen met leiderschapstijlen. Daarom behandelt de weekendtraining leiderschapstijlen die praktisch zijn ingesteld. De oefeningen gaan over het voeren personeelsgesprekken en hoe cursisten collega's moeten aansturen. Daarbij leren de cursisten sturing te krijgen van hun innerlijke kracht en innerlijke overtuiging.

Prijs

De prijs bestaat uit het bedrag dat de cursisten voor het product of dienst moeten betalen. De Baak is in vergelijking met andere opleidingsinstituten duurder. Volgens Floor & Van Raaij (2010) gebruiken afnemers de prijs vaak als indicator voor de kwaliteit van het product of de

dienst. Daarom is de training in verhouding met andere opleidingsinstituten duurder, omdat de Baak een hoge kwaliteit wil leveren en daarom een hogere prijs hanteert dan zijn concurrenten. Dat de Baak kwaliteit tijdens de weekendtraining gaat leveren, is terug te zien in de materialen, trainers en producten die de Baak voor de training gaat gebruiken. Om de (potentiële) cursist positief te beïnvloeden maakt de Baak gebruik van een prijsstrategie, namelijk om een korting toe te passen. Daarom biedt de Baak een training aan van € 4.395 waarbij het arrangement zoals eten en drinken plus overnachting is inbegrepen.

Plaats

Het derde element betreft de plaats. Het gaat er hierbij om hoe het product bij de consument terecht komt. De Baak ontwikkelt zijn weekendtraining op de plaats waar de training daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Het eindproduct, in dit geval zijn dat de trainingen, kan gelijk plaatsvinden op de locatie van de Baak. Dat maakt de Baak in tegenstelling tot de concurrentie uniek. Daarom dient de locatie van de Baak op de voorgrond te komen. De Baak beschikt over twee locaties, maar de Baak geeft deze training in Noordwijk aan zee, omdat deze training in het voorjaar plaatsvindt. Terwijl de cursisten de trainingen volgen, kunnen ze genieten van het prachtige uitzicht op zee.

Personeel

Het vierde element gaat over het personeel van de Baak. De cursisten hechten een hoge waarde aan de kwaliteit van een opleidingsinstituut en deze meten ze onder andere af aan de kwaliteit van de trainers. Om deze reden benadrukt de Baak dat gecertificeerde trainers de weekendtraining geven. Deze trainers zijn continu bezig met het ontwikkelen van relevante methoden die inspelen op huidige en toekomstige trends. Het is van belang dat de Baak zijn hoge kwaliteit trainers naar buiten uitdraagt.

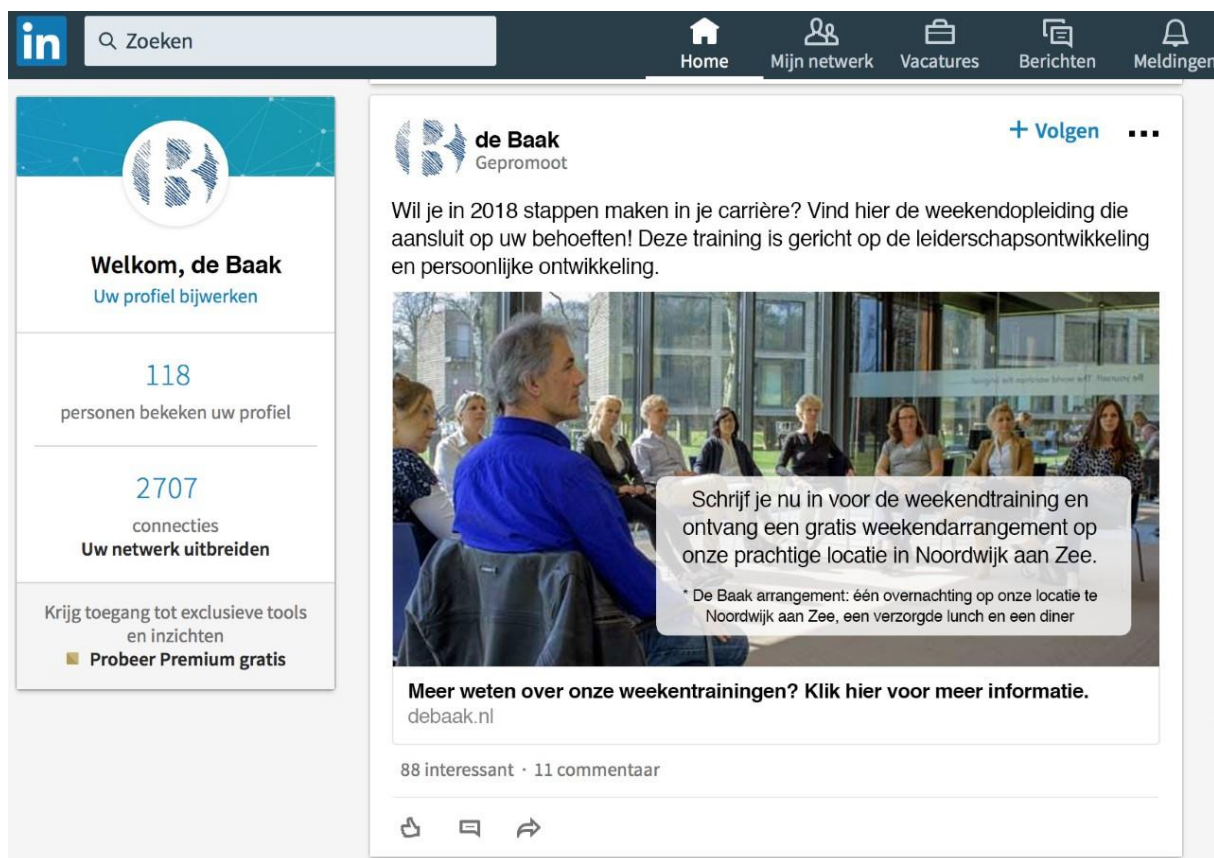
Promotie

De promotie bestaat uit de activiteiten hoe de Baak zijn dienst naar buiten communiceert. Hierdoor probeert de Baak de verkoop van zijn diensten te bevorderen. Senior professionals bevinden zich vooral op de website van een opleidingsinstituut en op LinkedIn. Om deze reden promoot de Baak de weekendtraining op deze twee platforms. Het is effectief om sociale media in te zetten, omdat dit een goedkope manier is van communiceren om een grote doelgroep te bereiken. Daarom post de Baak in de eerste instantie een artikel van LinkedIn. De professionals komen op de website terecht als ze op deze link klikken. Op de website staat inhoudelijker meer informatie beschreven over de weekendtraining.

Voorbeeld LinkedIn-artikel

Z.o.z.

LinkedIn-artikel



The screenshot shows a LinkedIn post from the organization 'de Baak'. The post is titled 'Welkom, de Baak' and includes a welcome message for the user. It features a photo of a group of people in a meeting. The text of the post is as follows:

Wil je in 2018 stappen maken in je carrière? Vind hier de weekendopleiding die aansluit op uw behoeften! Deze training is gericht op de leiderschapsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Schrijf je nu in voor de weekendtraining en ontvang een gratis weekendarrangement op onze prachtige locatie in Noordwijk aan Zee.

* De Baak arrangement: één overnachting op onze locatie te Noordwijk aan Zee, een verzorgde lunch en een diner

Meer weten over onze weekendtrainingen? Klik hier voor meer informatie. debaak.nl

88 interessant · 11 commentaar

Figuur 7 – LinkedIn-artikel

9.2.1 Kosten

Wat	Kosten
Prijs training	€ 4.395
Arrangement/actie	Normaal € 203, actie €0,0
Overnachten/ actie	€ 378,- actie €0,0

9.2.2 Praktische informatie

Plaats	Noordwijk aan Zee
Startdata	Zaterdag 12 mei 2018
Duur training	4 dagen/ 2 aaneengesloten weekenden

9.2.3 Baten

Het verwachte resultaat is dat veel senior professionals het artikel op LinkedIn gaan zien. Aan de hand van het LinkedIn-artikel is de doelgroep in kennis gesteld dat de Baak een weekendtraining gaat aanbieden. En omdat hier behoefte naar is, verwacht de onderzoeker dat senior professionals zich hiervoor gaan inschrijven. Daarnaast gaat deze weekendtraining over senior leiderschap en persoonlijke ontwikkeling, waar ook behoefte aan is.

Literatuur

A

Accountant.nl (2016). *CBS: Werkgelegenheid stijgt, maar minder vacatures in financiële dienstverlening*. Geraadpleegd op 16 maart 2017 via: <https://www.accountant.nl/nieuws/2016/8/cbs-werkgelegenheid-stijgt-maar-minder-vacatures-in-financiele-dienstverlening/>.

Alsem, K.L. & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering* (1^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

B

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

Boertien Vergouwen en Overduin (2017). *Alle trainingen*. Geraadpleegd op 25 oktober 2017 via: <https://www.bvo.nl/Trainingen-en-opleidingen.html>.

Boertien Vergouwen Overduin (2017). *Leiders in trainingen*. Geraadpleegd op 18 november 2017 via: https://www.bvo.nl/Home.html?gclid=CjwKCAiAm7LSBRBBEiwAvL1-Lzpj8lvcw9jPnHvSi88ql5BXdQ-BGRmQutZW7oSEcYo70QmZFLRMeBoC3OEqAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds.

Boertien Vergouwen en Overduin (2017). *Praktische informatie*. Geraadpleegd op 25 oktober 2017 via: <https://www.bvo.nl/Praktische-informatie.html>.

Boertien Vergouwen en Overduin (2017). *Routebeschrijving*. Geraadpleegd op 25 oktober 2017 via: <https://www.bvo.nl/Routebeschrijving.html>.

Booms, B. & Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Chicago: American Marketing Association.

De Baak, (2015). *Businessplan 2016-2018*. Noordwijk: De Baak B.V.

C

Caulkin, S. (1990). Drucker, Ohmae, Porter & Peters. *Management Briefings from the Economist conferences, 1989* (The Economist Publications management guides). The Economist Publications: San Francisco.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Bevolking 15 tot 75 jaar* [CBS]. Geraadpleegd op 27 maart 2017 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/20/bevolking-15-tot-75-jaar>.

Centraal Bureau van Statistiek (2016). *Meer mensen aan het werk* [CBS]. Geraadpleegd op 20 maart 2017 via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/11/meer-mensen-aan-het-werk>.

D

De Baak (2017). *De Baak trainingen*. Geraadpleegd op 3 maart 2017 via: <https://debaak.nl/trainingen/>.

De Baak (2017). *De Baak proeverij*. Geraadpleegd op 4 april 2017 via: <https://debaak.nl/de-baak-proeverij/>.

F

Floor, K. & Raaij, F. van (2010). *Marketingcommunicatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

G

Gitp (2017). *Inzicht en ontwikkeling*. Geraadpleegd op 18 november via: <https://gitp.nl/>.

Gitp (2017). *Oorsprong en identiteit*. Geraadpleegd op 24 oktober 2017 via: <https://gitp.nl/over-onze-organisatie/oorsprong-en-identiteit>.

Gitp (2017). *Trainingen*. Geraadpleegd op 24 oktober 2017 via: <https://gitp.nl/deelnemer/trainingen>.

Gitp (2017). *Vestigingen*. Geraadpleegd op 24 oktober 2017 via: <https://gitp.nl/vestigingen>.

H

Van Harte & Lingsma (2017). *Contact*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017 via: <https://www.h-l.nl/overons/contact/>.

Van Harte & Lingsma (2017). *Trainingen*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017 via: <https://www.h-l.nl/persoonlijke-ontwikkeling/trainingen/>.

Hulshof, M. (2007). *Leren interviewen* (5^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Hogeschool Leiden (2017). *Extra informatie per databank*. Geraadpleegd op 5 maart via: <https://www.hsleiden.nl/mediacentrum/databanken/extra-informatie-per-databank>

I

ICM.nl (2017) *Kwaliteit & Certificeringen*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 via: <https://www.icm.nl/over-icm/kwaliteit/>.

ICM.nl (2017) *Wie zijn wij*. Geraadpleegd op 17 mei 2017 via: <https://www.icm.nl/over-icm/wie-zijn-wij/>.

M

McCarthy, J. (1960) *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood: Irwin

Minder studenten beginnen aan een hbo-opleiding [nieuwsbericht]. (2015, 07 oktober). Opgevraagd van <https://nos.nl/op3/artikel/2061813-minder-studenten-beginnen-aan-een-hbo-opleiding.html>

N

NCOI.com (2017). *NCOI*. Geraadpleegd op 12 mei 2017 via: https://www.ncoi.nl/Home.html?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Corporat

e%20-%20PH%2FEX&utm_term=ncoi&utm_content=NCOI%20-%20Merknaam%20-%20PH%20Zinsdeel&gclid=CLHy5cLTytUCFcUIGwodLmgM_w&gclsrc=ds.

NIDAP. (2016). *BC2 rapportage over de markt ten positie van de Baak bij lerende professionals*, Amsterdam: NIDAP.

Nidap.com (2017). *NIDAP*. Geraadpleegd op 12 mei 2017 via: <http://www.nidap.com/>.

Nyenrode. (2016-2017). *Algemene Voorwaarden Onderwijs Nyenrode B.V.* Geraadpleegd op 16 mei 2017 via: <http://www.nyenrode.nl/About/terms/Documents/Algemene%20Voorwaarden%20Onderwijs%20Nyenrode%202016-2017.pdf>.

Nyenrode.nl (2017). *Kosten & Financiering*. Geraadpleegd op 16 mei 2017 via: <http://www.nyenrode.nl/Education/master-postmaster/PTMSc/kosten/Pages/Default.aspx>.

Nyenrode.nl (2017). *Over Nyenrode*. Geraadpleegd op 16 mei 2017 via: <http://www.executiveeducation.nl/over-nyenrode.html>.

O

Ohmae. K. (1982) *The mind of the strategist: The art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill.

P

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). *Competing for the future of Boston*, Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*, Harvard Business school Press.

S

Schouten en Nelissen (2017) *Opleidingen*. Geraadpleegd op 22 oktober 2017 via: <https://www.sn.nl/opleidingen/orsc-intermediate-crr-global/>.

Schouten en Nelissen (2017). *Over Schouten & Nelissen*. Geraadpleegd op 11 juni 2017 via: <https://www.sn.nl/over-schouten-en-nelissen/>.

Schouten en Nelissen (2017). *Praktische informatie Schouten University of Applied Sciences*. Geraadpleegd op 22 oktober 2017 via: <https://www.sn.nl/university/praktische-informatie/>.

Strong, E. K. (1925). Theories of Selling. *Journal of Applied Psychology*, 9, 75-86.

T

Treacy, M. & Wiersma F. (1993). 'Customer intimacy and other value principles'. *Harvard Business Review*, pp. 83-93.

R

Riezebos, R. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering* (3^e druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Ries A., Trout J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books inc.

V

Van Harte en Lingsma (2017). *Van Harte en Lingsma Management en Organisatie*. Geraadpleegd op 18 november 2017 via: <https://www.h-l.nl/>.

Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vaid, H. (2003). *Branding*. New York: Watson-Guptill.

W

Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher education*, 57(4), 449.

Bijlagen

De Baak afstudeerscriptie

Contactpersoon: Lianne de Kok
T 06-11292783
Lianne_de_kok@hotmail.com

Auteur: Lianne de Kok | 1079694
Opdrachtgever: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Klas: COM4V
Versie: 3

Thema: Strategy and positioning
Model: 3C: Company, Customer, Competition, (Ohmae)

Datum: Noordwijk, 10 januari 2018
Collegejaar: 2017/2018

Bedrijf: De Baak
Bedrijfsbegeleiders: Christine Ruiter & Ralph Blom
Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh
1^e lezer: Nynke Wiekenkamp
2^e lezer: Henk Vink

Bijlage I – Begrippenlijst

In deze paragraaf staan begrippen beschreven die terug te zien zijn in de aanleiding, probleem- en doelstelling, zodat de lezer een beeld heeft wat er met deze begrippen wordt bedoeld.

Strategie:

Ohmae definieert in zijn boek 'The mind of the strategist' zijn strategie volgens de drie C's als volgt: *"In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs* (Ohmae, 1980, p.36). Strategie wordt gedefinieerd als de manier waarop een bedrijf ernaar streeft om zich positief te onderscheiden van de concurrentie, met behulp van de sterke punten van de organisatie, waarbij er meer wordt ingespeeld op de behoeften van de klant.

Positionering:

Het begrip positionering staat in dit onderzoek centraal en dit begrip kent verschillende definities. In deze bijlage staan enkele definities van positioneren van verschillende auteurs beschreven.

In het boek Marketingcommunicatiestrategie van Flooren van Raaij (2010) staat positioneren beschreven als: 'De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse' (Floor en van Raaij, 2010, p.26).

In het Communicatiehandboek van Wil Michels, 2010 staat positioneren beschreven als: 'Een goede positionering leidt tot een overduidelijke en onderscheidende plaats van het merk in de gedachten en beleving van de consument ten opzichte van de concurrentie' (Michels, 2010, p. 166).

In het Boek van Alsem & Kostelijk (2016) staat beschreven dat positioneren primair gaat om het bepalen welke 'positie' een merk moet innemen ten opzichte van de consument (Alsem & Kostelijk, 2016, p. 26).

Klantenbehoeften:

De waarde die een klant heeft in een product of dienst (Ohmae, 1982, p. 101).

Bijlage II – Zoekplan

Het doel van dit zoekplan is het concreet aangeven met welke middelen de deskresearch vragen onderzocht en beantwoord kunnen worden. Hieronder staat beschreven welke eisen er gesteld zijn aan de onderzoeksresultaten, welke bronnen bruikbare informatie opleveren en welke zoektermen er worden gebruikt.

Zoektermen:

“Positionering” + “positioning”
“Positioneringsstrategie” + “Positioneringsstrategy”
“De Baak”
“wensen” + “behoeften”
“Sterke” + “zwakke” + “kenmerken”
“klanten” + “customer”
“Opleidingsinstituut” + “education”
“Concurrenten” + “concurrention”
“Strategie” + “Strategy”

Online databanken:

Niet alle informatiebronnen zijn betrouwbaar of zorgen voor de juiste resultaten. Hieronder staan de geformuleerde informatiebronnen die wel geschikt zijn voor het zoeken naar informatie.

Google Scholar is een internetzoekmachine die de volledige tekst van wetenschappelijke artikelen uit verschillende disciplines doorzoekbaar maakt. De Google Schola bevat de meeste online peer review tijdschriften van de grootste wetenschappelijke uitgevers van Europa en Noord-Amerika (hsleiden, 2017).

De HBO Kennisbank biedt toegang tot de resultaten van onderzoek van hogescholen en maakt deze beschikbaar voor hergebruik. Hiermee vergemakkelijkt de HBO Kennisbank de uitwisseling tussen onderzoek, onderwijs, bedrijfs- en beroepsleven en maatschappij (hsleiden, 2017).

LexisNexis is een van de grootste kennis en informatie leveranciers in onder andere de Benelux, Frankrijk en Duitsland. Marketing en communicatie afdelingen maken dagelijks gebruik van LexisNexis om hun werkprestaties te verbeteren. De site heeft toegang tot meer dan 36.000 internationale nieuwsbronnen. Perfect om nieuwsartikelen, bedrijfs- en marktinformatie te vinden (hsleiden, 2017).

EBSCO-host is een online platform van verschillende databanken. De databanken bevatten verschillende soorten anderstalige literatuur waaronder academische artikelen, artikelen, vakbladen en tijdschriften (hsleiden, 2017).

Randvoorwaarden

De informatie die voor dit onderzoek gebruik wordt kan zowel in het Nederlands als in het Engels gezocht worden. Engelste zoektermen worden gebruikt zodat er meer publicaties

worden opgeleverd, omdat het grootste deel van software en sites in het Engels gepubliceerd wordt.

Bijlage III – Concurrentieanalyse

Schouten & Nelissen

Schouten en Nelissen is opgericht in 1980 en is wereldwijd actief in 53 landen. Samen met ruim 700 medewerkers richt dit opleidingsinstituut zich op verandertrajecten en organisatieadvies. In totaal biedt dit opleidingsinstituut 200 trainingen aan van tien verschillende soorten thema's. Het bedrijf werkt voor grote partners zoals, ABN-AMRO, KPN en THALES. Het bedrijf heeft trainers van hoge kwaliteit met veel werkervaring. Ook biedt dit bedrijf open- en op maattrainingen aan. In tegenstelling tot de Baak biedt Schouten en Nelissen mbo-, hbo- en masteropleidingen aan en richt zich daarom op een grotere doelgroep dan de Baak. De prijzen variëren van € 395 tot en met € 5.500. Daarnaast beschikt het bedrijf over een eigen leerlocatie in Zaltbommel, maar Schouten en Nelissen kan hier niet alle trainingen geven die zij aanbieden dus om deze reden zijn de trainingen verspreid over het hele land. Deze trainingen geeft het bedrijf in hotel- en conferentieoorden. Schouten en Nelissen biedt ook geen avond en weekendtrainingen aan (SN, 2017).

Boertien Vergouwen Overduin

Dit bedrijf is in 1986 ontstaan en biedt net als de Baak open- en maatwerkprogramma's aan. In totaal biedt het bedrijf 175 open trainingen aan. Boertien Vergouwen Overduin is gespecialiseerd in thema's, zoals communicatie, management en leiderschap, klantgerichtheid en persoonlijke effectiviteit en richt zich op een bredere doelgroep dan waar de Baak zich op richt, namelijk op professionals met een mbo-opleiding, hbo- en/of universitaire-opleiding. Na het volgen van een training sluit het bedrijf af met een terugkomdag, een telefonische helpdesk of het realiseren van een persoonlijk schrijfplan afhankelijk van het type training. Daarnaast verzorgt het bedrijf trainingen op zeven plaatsen in Nederland. Dit zijn businesscenters waar Boertien Vergouwen Overduin een ruimte huurt om de trainingen te geven en daarom beschikt dit bedrijf niet over een eigen leerlocatie. Daarnaast biedt het bedrijf geen weekend- en avondtrainingen aan. Cursisten die meedoen aan een training kunnen via e-connect vragen stellen over de training die ze aan het volgen zijn (BVO, 2017).

Van Harte & Lingsma

Het trainingsbureau van Harte & Lingsma is in 1985 opgericht. Het bedrijf geeft de trainingen bij conferentieoorden en daarom beschikt het bedrijf niet over een eigen leerlocatie. De trainingen vinden voornamelijk plaats op de Veluwe. Het bureau verzorgt trainingen, maatwerktrajecten, assessments en coaching gericht op persoonlijke groei en leiderschap, functiegerichte soft skills en vitaliteit en zingeving. Daarnaast bestaan er eendaagse trainingen die rond de € 500 kosten. De prijzen van de meerdaagse trainingen zijn van € 475 tot € 6595, exclusief btw, afhankelijk van het type training. Daarnaast biedt het bedrijf geen avond- en weekendtrainingen aan. Van Harte & Lingsma richt zich op een grotere doelgroep dan de Baak, namelijk op professionals met zowel een mbo-, hbo- als universitaire-opleiding (H-L, 2017).

GITP

GITP biedt trainingen en cursussen aan op het gebied van communicatie, persoonlijke effectiviteit, management en leiderschap, human resources management, coaching, projectmanagement en adviesvaardigheden. Het bedrijf huurt in vijf grote steden een locatie waar de trainingen plaatsvinden, namelijk in Zwolle, Amsterdam, Utrecht, Eindhoven en Den Haag. De prijzen van de trainingen beginnen rond de € 550 en kunnen oplopen tot € 5000. Daarnaast biedt het bedrijf in totaal 64 trainingen aan die alleen door de weeks en soms tot

vroeg in de avond plaatsvinden. Iedere cursist met en zonder een bepaald diploma kan er een training volgen, afhankelijk van het type training. De cursist kunnen bepaalde trainingen ook online volgen (GITP, 2017).

NCOI

Dit opleidingsinstituut is opgericht in 1996 en beschikt over een veel grotere portfolio dan die van de Baak. Het bedrijf biedt minimaal 1250 opleidingen en trainingen aan in veel verschillende vakgebieden. Ook richt het bedrijf zich op een heel andere doelgroep dan de Baak, namelijk op zowel young professionals die een mbo-, hbo- of masteropleiding willen gaan volgen als op senior professionals en leidinggevende. Daarnaast richt NCOI zich ook op mensen die tijdelijk geen werk hebben. De cursisten kunnen tussen de bijeenkomsten door aan de docent en medestudenten via het onlineplatform e-connect vragen stellen. Het bedrijf is erkend als Hogeschool door het Ministerie van Onderwijs. De cursisten kunnen de opleidingen bij NCOI overdag, 's avonds of op de zaterdag volgen. Echter, het bedrijf geeft geen trainingen op de zondagen. Daarnaast huurt het bedrijf trainingslocaties waar de trainingen plaatsvinden. Sinds september 2017 kunnen cursisten voor deeltijd hbo- en masteropleidingen van NCOI opleidingen geld lenen bij de overheid (NCOI, 2017).

ICM

Dit opleidingsinstituut is in 2003 ontstaan. ICM biedt meer dan 200 programma's aan die variëren van leiderschap tot projectmanagement en persoonlijk management. De trainingen zijn bestemd voor mensen die werken in profit- en non-profitorganisaties. Ieder werkend mens met een willekeurige opleiding kan bij ICM een training volgen. De programma's zijn voornamelijk praktijkgericht. De opleidingen voor de cursisten beginnen allereerst met een intakegesprek om de leervraag van de deelnemers duidelijk naar boven te krijgen. Daarnaast besteedt dit opleidingsinstituut veel aandacht aan kwaliteit en is officieel CEDEO-gecertificeerd. ICM biedt ook incompany- en maatwerktrainingen. ICM beschouwt de klant- en persoonsgerichte aanpak als de belangrijkste kernwaarde. De goedkoopste training die ICM aanbiedt duurt een dag en kost € 600, de duurste meerdaagse training die het bedrijf aanbiedt kost maximaal € 6825. ICM biedt ook avond- en weekendtrainingen aan. Alleen op zondagen geeft het bedrijf geen trainingen. Daarnaast beschikt het bedrijf niet over een eigen trainingslocatie, maar het huurt twintig leslocaties door heel Nederland, waar de cursisten kennis en vaardigheden tot zich kunnen nemen. Het is niet mogelijk voor de cursisten om op deze locaties te overnachten (ICM, 2017).

NYENRODE

Nyenrode is een Business Universiteit die opgericht is in 1946. Nyenrode is de enige particuliere universiteit van Nederland. Deze universiteit is bestemd voor mensen die het bedrijfsleven in willen gaan of al in het bedrijfsleven zitten. Alleen mensen met een hbo-opleiding of hoger kunnen zich inschrijven om bij Nyenrode een training te volgen. Soms maakt het bedrijf een uitzondering voor mensen die een mbo-opleiding hebben afgerond, mits ze kunnen aantonen dat ze ervaring hebben opgedaan binnen een bepaalde branche. De opleidingen zijn gericht op leiderschap en ondernemerschap. De universiteit biedt intensieve, langlopende en kortlopende opleidingen aan voor ervaren professionals. De universiteit is gevestigd in Breukelen en beschikt een eigen leerlocatie. Het bedrijf biedt geen avondtrainingen of weekendtrainingen aan, maar wel trainingen tot laat in de middag, namelijk van 16:00 uur tot 19:30 uur. De universiteit biedt naast masteropleidingen ook open-opleidingen aan waarbij individuen bij het behalen van een opleiding een certificaat krijgen. Verder heeft Nyenrode

maatwerkprogramma's en eendaagse opleidingen. De opleidingen die Nyenrode aanbiedt, kunnen oplopen tot € 39.000. Daarom is Nyenrode in vergelijking met andere opleidingsinstituten erg prijzig (Nyenrode, 2017).

Topic guide - IV

Deze topic guide is voor de interviewer een leidraad, waarin de belangrijkste onderwerpen van dit onderzoek aan bod komen die tijdens het interview behandeld moeten worden. Met behulp van deze vragenlijst kan er uiteindelijk een antwoord worden gegenereerd op de geformuleerde probleemstelling.

Algemene informatie

Interviewer: Lianne de Kok, communicatiestudente aan de Hogeschool Leiden;

Type interview: half-gestructureerd, face-to-face;

Locatie: afhankelijk van voorkeur respondent;

Duur: circa 45 minuten per interview;

Benodigdheden: kladblok, voicerecorder, card sorting kaartjes, pen, telefoon, toonmateriaal en laptop.

Presentje: boek van de Baak

Aandachtspunten voor de onderzoeker

- De onderzoeker stelt de respondent op gemak door het interview te beginnen met standaard vragen zoals, woonplaats, leeftijd en beroep;
- De onderzoeker vraagt eerst naar ervaring daarna naar mening en tot slot naar de intentie van de respondent;
- De onderzoeker let op non-verbale communicatie gedurende het interview zodat de onderzoeker hierop kan anticiperen om zoveel mogelijk informatie uit het antwoord te halen;
- De onderzoeker vat de thema's kort samen zodat de respondent kan bevestigen of de antwoorden kloppen;
- De onderzoeker vraagt aan de respondent of de antwoorden anoniem verwerkt moeten worden.

Topics

De topics zijn onderverdeeld in drie thema's . De thema's die in deze topic guide centraal staan zijn afgeleid uit de theorie van Ohmae, namelijk 'Company', 'Customer' en 'Competition'.

Thema 1 – organisatie

Sterke en zwakke kenmerken betreffende de organisatie

Thema 2 – klanten

Wensen en behoeften ten aanzien van het aanbod leerprogramma(s), extra onderdeel: inzet communicatiemiddelen

Thema 3- concurrentie

Verdeling interview

Introductie (duur 5 minuten)

In het boek 'Leren interviewen' van Hulshof staat beschreven dat een introductie een belangrijke rol speelt om de respondent op zijn gemak te stellen. Tevens helpt een introductie om de respondent actief te laten deelnemen aan het interview (Hulshof, 2013).

- De onderzoeker stelt zich voor;
- Vragen aan de respondent of hij/zij zich wil voorstellen;
- Ter opfrissing voor de respondent laat de onderzoeker de website van de opdrachtnemer zien

wat voor leerprogramma(s) er worden aangeboden. De respondent kan dit doornemen op de laptop die de onderzoeker bij zich heeft;

- De onderzoeker licht de missie en visie van de opdrachtnemer kort toe;
- De onderzoeker licht het doel van het interview toe.

Kern (duur 30 minuten)

- De onderzoeker vraagt goed door naar de beweegredenen en achterliggende gedachtes van de respondent;
- De onderzoeker herhaalt de antwoorden van de respondent, zodat de respondent kan bevestigen of de antwoorden die de respondent gegeven heeft kloppen.

Afsluiting (duur 5 minuten)

- De respondent krijgt de mogelijkheid om vragen te stellen;
- Tot slot bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn/haar deelname.

Topic guide medewerkers

Naam onderzoeker: Lianne de Kok
Locatie: de Baak, Noordwijk aan Zee
Duur: circa 30 minuten

Introductie (duur 5 minuten)

In het boek 'Leren interviewen' van Hulshof staat beschreven dat een introductie een belangrijke rol speelt om de respondent op zijn gemak te stellen. Tevens bevordert een introductie om de respondent actief te laten deelnemen aan het interview (Hulshof, 2013).

- De onderzoeker stelt zich voor;
- Vragen aan de respondent of hij/zij zich wil voorstellen;
- Ter opfrissing voor de respondent laat de onderzoeker de website van de opdrachtnemer zien wat voor leerprogramma(s) er worden aangeboden. De respondent kan dit doornemen op de laptop die de onderzoeker bij zich heeft;
- De onderzoeker licht de missie en visie van de opdrachtnemer kort toe;
- De onderzoeker licht het doel van het interview toe.

Algemeen

1. Wat is uw naam?
2. In welke afdeling bent u werkzaam?
3. Wat is uw functie binnen de organisatie?
4. Hoe bent u bij de Baak terecht gekomen?

Thema 1: Company – (duur 10 minuten)

Medewerkers die minimaal één jaar werkzaam zijn bij de Baak worden ondervraagd, omdat zij de Baak beter kennen dan (potentiële) deelnemers. Daarom worden de medewerkers van de Baak ondervraagd om de sterke kenmerken van de Baak te achterhalen.

5. Waar staat de Baak volgens u voor? Hoe zou u de Baak omschrijven?
6. Welke kenmerken zijn voor u belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut?
7. Kunt u toelichten waarom u deze kenmerken heeft opgeschreven?
8. Kunt u toelichten welke sterke kenmerken u bovenaan heeft gelegd? Deze kenmerk worden per kenmerk besproken.
9. Vindt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?
10. Kunt u ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen en kunt u toelichten waarom u deze als zwakke kenmerken beschouwd?
11. Welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor u doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te krijgen in de sterke kenmerken van het bedrijf oftewel de *keyfactors* zoals Ohmae deze benoemd in zijn boek 'The mind of the strategist'. Daarnaast kan de volgende hypothesen worden getoetst: 'Als de organisatie haar kerncompetenties en sterke

eigenschappen benadrukt, dan neemt het bedrijf een positieve onderscheidende positie in ten opzichte van haar concurrenten’.

Thema 2: Customer (duur 10 minuten)

Volgens Ohmae is het van belang om de behoeften oftewel de *customer needs* in kaart te brengen zodat de organisatie hier vervolgens op in kan spelen om een concurrentievoordeel te kunnen behalen. Daarnaast is het ook van belang om de medewerkers te ondervragen zodat er een beeld geschept kan worden of de behoeften van de medewerkers overeen komen met die van de (potentiële) deelnemers. Daarnaast kan er ook worden vastgesteld of de Baak in de juiste richting zit met het vervullen van de behoeften van de doelgroep.

12. Wat zijn volgens u de behoeften van de senior professionals met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom zijn of haar persoonlijke en professionele ontwikkeling?
13. Kunt u mij vertellen waarom u deze behoeften heeft opgenoemd?
14. Vindt u dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?
15. Aan welke behoeften voldoet de Baak nog niet en moet volgens u voor de deelnemers wel beantwoord worden?

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te krijgen in de klantbehoeften van zowel de medewerkers als de senior professionals. En daardoor kan de volgende hypothesen worden getoetst: ‘Als de organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep dan kan de organisatie een concurrentievoordeel behalen’.

Thema 3: Competitor (duur 10 minuten)

Tijdens dit thema is het van belang om te achterhalen hoe medewerkers denken over de manier waarop de Baak en andere bedrijven zich op de markt onderscheiden. De onderzoeker kan via deze manier erachter komen of de medewerkers vinden dat de Baak zich wel of niet voldoende op de markt onderscheidt ten opzichte van de concurrentie.

16. Wie zijn volgens jou de grootste concurrenten?
17. Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrentie?
18. Hoe denk je dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden?

Toelichting

Het doel van dit thema is om te achterhalen of de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt ten opzichte van de concurrent en daardoor kan de volgende hypothesen worden getoetst: ‘Als de organisatie haar kerncompetenties beter passen dan bij die van haar concurrenten, dan levert dit een succesvolle positioneringsstrategie op’.

Afsluiting

De onderzoeker is door de vragen heen en stelt daarom de vraag of de respondent nog toevoegingen of vragen heeft.

Tot slot bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn/haar tijd en medewerking.

Topic guide alumni

Naam onderzoeker: Lianne de Kok

Locatie: afhankelijk van de respondent

Duur: duur 45 minuten

Introductie (duur 5 minuten)

In het boek 'Leren interviewen' van Hulshof staat beschreven dat een introductie een belangrijke rol speelt om de respondent op zijn gemak te stellen. Tevens bevordert een introductie om de respondent actief te laten deelnemen aan het interview (Hulshof, 2013).

- De onderzoeker stelt zich voor;
- Vragen aan de respondent of hij/zij zich wil voorstellen;
- Ter opfrissing voor de respondent laat de onderzoeker de website van de opdrachtnemer zien wat voor leerprogramma(s) er worden aangeboden. De respondent kan dit doornemen op de laptop die de onderzoeker bij zich heeft;
- De onderzoeker licht de missie en visie van de opdrachtnemer kort toe;
- De onderzoeker licht het doel van het interview toe.

Algemeen

1. Wat is uw naam?
2. Waar bent u werkzaam?
3. Wat is uw functie binnen de organisatie waar u werkzaam bent?
4. Hoe bent u bij de Baak terecht gekomen?

Thema 1 – Company (duur 10 minuten)

Tijdens dit thema wordt er gebruik gemaakt van het interviewtechniek card sorting. In de eerste instantie vraagt de onderzoeker of de respondent vijf kenmerken kan benoemen die een opleidingsinstituut moet bezitten om een training te volgen. Vervolgens krijgt de respondent van de onderzoeker vijf kenmerken te zien waarvan de Baak denkt dat die deze bezit en naar de deelnemers uitstraalt. Deze kenmerken zijn voortgekomen uit de interviews van de werknemers van de Baak en de deskresearch die de onderzoeker heeft verricht. De onderzoeker vraagt aan de respondent om deze kenmerken in belangrijkheid en relevantie te ordenen. Via deze manier komen de belangrijkste kenmerken bovenaan te liggen en de minder belangrijke kenmerken onderaan.

5. Hoe zou u de Baak omschrijven?
6. Welke kenmerken zijn voor u belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut?
7. Kunt u toelichten waarom u deze kenmerken heeft opgeschreven?
8. Kunt u toelichten welke sterke kenmerken u van de Baak bovenaan heeft gelegd? Deze kenmerken worden per kenmerk besproken.
9. Vindt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Een vraag die niet gebaseerd is op de card sorting techniek:

11. Kunt u ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen en kunt u toelichten waarom u deze als zwakke kenmerken beschouwd?

12. Welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor u doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen.

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te krijgen in de sterke kenmerken van het bedrijf oftewel de *keyfactors* zoals Ohmae deze benoemd in zijn boek 'The mind of the strategist'. Daarnaast kan de volgende hypothesen worden getoetst: 'Als de organisatie haar kerncompetenties en sterke eigenschappen benadrukt, dan neemt het bedrijf een positieve onderscheidende positie in ten opzichte van haar concurrenten.'

Thema 2 – Customer (duur 10 minuten)

Dit thema wordt ondersteund door de creatieve interviewtechniek cards sorting. In de eerste instantie vraagt de onderzoeker of de respondent vijf behoeften kan benoemen die de persoon als belangrijk beschouwd met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom zijn of haar persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vervolgens geeft de onderzoeker de respondent een aantal kaarten met daarop enkele behoeften. Deze behoeften zijn vastgesteld in overleg met de Baak en door middel van deskresearch. Volgens Ohmae is het van belang om de behoeften oftewel de *customer needs* in kaart te brengen zodat de organisatie hier vervolgens op in kan spelen om een concurrentievoordeel te kunnen behalen.

13. Wat zijn uw behoeften met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

14. Kunt u toelichten welke behoeften u bovenaan heeft gelegd?

15. Vindt u dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?

16. Wat zijn uw ervaringen met deze behoeften ten opzichte van de Baak?

Vragen die niet zijn gebaseerd op de interviewtechniek card sorting:

17. In wat voor type training zou u nog geïnteresseerd zijn voor uw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

18. Vindt u dat de Baak precies is wat u ervan had verwacht?

19. Wat vindt u van de manier hoe de Baak met u communiceert? Heeft u suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te verkrijgen in de klantbehoeften van de senior professionals. Met deze antwoorden kan de volgende hypothesen worden getoetst: 'Als de organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep dan kan de organisatie een concurrentievoordeel behalen.'

Thema 3: Competition (duur 10 minuten)

Bij dit thema is het van belang om te achterhalen hoe huidige deelnemers denken over de manier waarop de Baak en andere bedrijven zich op de markt onderscheiden. De onderzoeker kan er via dit thema achter komen of de Baak zich wel of niet voldoende op de markt onderscheidt ten opzichte van de concurrentie.

20. Wie zijn volgens u de grootste concurrenten van de Baak?

21. Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van trainingen ten opzichte van de concurrentie?

22. Hoe denkt u dat de Baak zich beter op de opleidingsmarkt kan onderscheiden?

23. Hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens u over vijf jaar uit?
24. Wat zijn uw beweegredenen geweest om voor de Baak te kiezen?

Toelichting

Het doel van dit thema is om te achterhalen of de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt ten opzichte van de concurrent. En daardoor kan de volgende hypothese getoetst worden: 'Als de organisatie haar kerncompetenties beter passen dan bij die van haar concurrenten, dan levert dit een succesvolle positioneringsstrategie op.'

Afsluiting

De onderzoeker is door de vragen heen en stelt daarom de vraag of de respondent nog toevoegingen of vragen heeft.

Tot slot bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn/haar tijd en medewerking.

Topic guide potentiële cursisten

Naam onderzoeker: Lianne de Kok

Locatie: afhankelijk van de respondent

Duur: duur 45 minuten

Introductie (duur 5 minuten)

In het boek 'Leren interviewen' van Hulshof staat beschreven dat een introductie een belangrijke rol speelt om de respondent op zijn gemak te stellen. Tevens helpt een introductie om de respondent actief te laten deelnemen aan het interview (Hulshof, 2013).

- De onderzoeker stelt zich voor;
- Vragen aan de respondent of hij/zij zich wil voorstellen;
- Ter opfrissing voor de respondent laat de onderzoeker de website van de opdrachtnemer zien wat voor leerprogramma(s) er worden aangeboden. De respondent kan dit doornemen op de laptop die de onderzoeker bij zich heeft;
- De onderzoeker licht de missie en visie van de opdrachtnemer kort toe;
- De onderzoeker licht het doel van het interview toe.

Algemeen

1. Wat is uw naam?
2. Waar bent u werkzaam?
3. Wat is uw functie binnen de organisatie waar u werkzaam bent?
4. Hoe bent u bij de Baak terecht gekomen?

Thema 1 – Company (duur 10 minuten)

Tijdens dit thema is het belangrijk om te achterhalen hoe de potentiële deelnemer denkt over de organisatie en wat zij als belangrijk achten bij het kiezen van een opleidingsinstituut. Kenmerken worden als zeer belangrijk ervaren voor de Baak en met behulp van deze kenmerken probeert de Baak zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. In de eerste instantie vraagt de onderzoeker of de respondent vijf kenmerken kan benoemen die een opleidingsinstituut moet bezitten om een training te volgen. Vervolgens krijgt de respondent van de onderzoeker vijf kenmerken te zien waarvan de Baak denkt dat die deze bezit en naar de deelnemers uitstraalt. Deze kenmerken zijn voortgekomen uit de interviews van de werknemers van de Baak en de deskresearch die de onderzoeker heeft verricht. De onderzoeker vraagt aan de respondent om deze kenmerken in belangrijkheid en relevantie te ordenen. Via deze manier komen de belangrijkste kenmerken bovenaan te liggen en de minder belangrijke kenmerken onderaan.

5. Hoe zou u de Baak omschrijven?
6. Welke kenmerken zijn voor u belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut?
7. Kunt u toelichten waarom u deze kenmerken heeft opgeschreven?
8. Kunt u toelichten welke sterke kenmerken u van de Baak bovenaan heeft gelegd? Deze kenmerken worden per kenmerk besproken.
9. Denkt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Een vraag die niet onder de interviewtechniek card sorting valt:

10. Kunt u ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen en kunt u toelichten waarom u deze als zwakke kenmerken beschouwd?
11. Via welk medium kan de Baak het beste zijn sterke kenmerken communiceren?

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te krijgen in de sterke kenmerken van het bedrijf oftewel de *keyfactors* zoals Ohmae deze benoemd in zijn boek 'The mind of the strategist'. Daarnaast kan de volgende hypothesen worden getoetst: 'Als de organisatie haar kerncompetenties en sterke eigenschappen benadrukt, dan neemt het bedrijf een positieve onderscheidende positie in ten opzichte van haar concurrenten'.

Thema 2 – Customer (duur 10 minuten)

Dit thema wordt ondersteund door de creatieve interviewtechniek cards sorting. In de eerste instantie vraagt de onderzoeker of de respondent vijf behoeften kan benoemen die de persoon als belangrijk beschouwd met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom zijn of haar persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vervolgens geeft de onderzoeker de respondent een aantal kaarten met daarop enkele behoeften. Deze behoeften zijn vastgesteld in overleg met de Baak en door middel van deskresearch. Volgens Ohmae is het van belang om de behoeften oftewel de *customer needs* in kaart te brengen zodat de organisatie hier vervolgens op in kan spelen om een concurrentievoordeel te kunnen behalen. Nadat de respondent de kaarten heeft gerangschikt stelt de onderzoeker de volgende vervolgvragen:

12. Wat zijn volgens u de behoeften van de senior professionals met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling?
13. Kunt u toelichten welke behoeften u bovenaan heeft gelegd?
14. Denkt u dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?

Vragen die niet zijn gebaseerd op de interviewtechniek card sorting:

15. Wat vindt u van de manier hoe de Baak met u communiceert? Heeft u suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Toelichting

Het doel van dit thema is om inzicht te verkrijgen in de klantbehoeften van de potentiële deelnemers. En daardoor kan de volgende hypothesen worden getoetst: 'Als de organisatie inspeelt op de klantbehoeften van de doelgroep dan kan de organisatie een concurrentievoordeel behalen.'

Thema 3: Competitor (duur 10 minuten)

Bij dit thema is het van belang om te achterhalen hoe huidige deelnemers denken over de manier waarop de Baak en andere bedrijven zich op de markt onderscheiden. De onderzoeker kan via dit thema erachter komen of de Baak zich wel of niet voldoende op de markt onderscheidt ten opzichte van de concurrentie.

16. Welke beslissingsfactoren kunnen bij u van invloed zijn om een opleiding te volgen?
17. Heeft u overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?
18. Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrentie?
19. Hoe denkt u dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden?

20. Hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens u over vijf jaar uit?
21. Heeft u toen u op zoek was naar een opleidingsinstituut ook nog naar andere bedrijven gekeken?
22. Hoe heeft u de Baak tot dusver ervaren?

Doel van dit thema

Het doel van dit thema is om te achterhalen of de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt ten opzichte van de concurrent. Daarnaast kan de volgende hypothese getoetst worden: 'Als de organisatie haar kerncompetenties beter passen dan bij die van haar concurrenten, dan levert dit een succesvolle positioneringsstrategie op'.

Afsluiting

De onderzoeker is door de vragen heen en stelt daarom de vraag of de respondent nog toevoegingen of vragen heeft.

Tot slot bedankt de onderzoeker de respondent voor zijn/haar tijd en medewerking.

Bijlagen V - Toonmateriaal

Kenmerken	Wensen en behoeften
Visie op leiderschap	Leiderschapsontwikkeling
Kwaliteit gericht	Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie
Goed merk/imago	Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling
Focus op (diepgaande) persoonlijke ontwikkeling	Communicatie/samenwerken
Kwaliteit deelnemers	Invloed/politiek spel

Bijlage VI – Verbatims

Respondent: 1

Medewerker: 13 jaar in dienst bij de Baak

Functie: online content marketeer

Datum: 15-05-2017

Duur: 51:07 minuten

Locatie: de Baak Driebergen

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van dit interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Binnen het bedrijf is het vanzelfsprekend dat personen elkaar met 'jij' aanspreken, dat gebeurt ook tijdens dit interview.

Interviewer: Ik ga jou wat vragen stellen over de Baak, ik zal in het kort uitleggen wat mijn interview inhoudt. De senior professionals die bereiken we onvoldoende.

Respondent: Ja.

Interviewer: En waar dat aan ligt dat weten we niet precies, dat is wat we gaan onderzoeken.

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Of we de communicatiemiddelen wel juist inzetten, of dat de programma's niet helemaal op hun behoefte voldoet.

Respondent: Ja, wie heeft jou ingehuurd voor het onderzoek?

Onderzoeker: [Uh] Christine en Ralph.

Respondent: Oke.

Onderzoeker: Ja.

Respondent: Maar voor senior professionals zijn we al aardig op weg, we hebben namelijk een campagne gehad in januari en dat is aardig goed gekomen met de senior professionals. Maar uiteindelijk willen we ze volledig bereiken. Maar we hebben al wel wat enigszins wat succesvolle acties gehad. Dus we proberen ze al wat beter te bereiken.

Onderzoeker: Welke acties zijn dan zoal succesvol aangeslagen?

respondent: We hebben een campagne gedaan die heet, wendbaar leiderschap, dus dat ging om die mensen met wat hogere niveaus namelijk senior leiders. Hebben we het nu alleen over senior leiders of senior professionals?

Onderzoeker: Nee alleen over senior professionals die niet direct onder de directie staat.

Respondent: O nee, is dat wat anders?

Onderzoeker: Want uit het NIDAP-onderzoek van afgelopen jaar, daar kwam naar voren dat de grootste doelgroep senior professionals zijn, maar in vergelijking met andere doelgroepen schrijven zij zich eigenlijk te weinig in. En de waarom, dat is wat we gaan onderzoeken. Dat is dan waar ik mijn onderzoek over doe.

Respondent: Oh dus die ik bedoelde zijn senior leiders.

Onderzoeker: Ah oké. Oh en op de radio hebben jullie nu ook een marketing campagne lopen.

Loopt dat nu al?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Oh, ik heb hem nog niet gehoord vanmorgen. Ja Ralph zei het.

Respondent: In de avondspits en in de ochtendspits en dat is dan om de dag geloof ik. Ik weet niet de exacte dagen.

Onderzoeker: Oké, ik heb mij al voorgesteld nou jouw naam is Petra Baars en je bent op de marketingafdeling werkzaam.

Respondent: Ja.

Onderzoeker: En wat is je functie?

Respondent: Online content marketeer.

Onderzoeker: Online content marketeer.

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Nou goed, wat ik ga doen is dat ik de kernkwaliteiten moet achterhalen via medewerkers die hier al minimaal langer dan een jaar werkzaam zijn. En ik ga die kenmerken voorleggen bij de deelnemers of dat overeenkomt met wat voor beeld zij hebben van de Baak. Dus het is belangrijk om bij de medewerkers te achterhalen waar de Baak voor staat en of dat overeenkomt met hoe de doelgroep de Baak ziet. Dus dan begin ik met de eerste vraag. Waar staat de Baak volgens u voor?

Respondent: [Licht] Voor de hand. En moet ik dat zeggen in kernwoorden?

Onderzoeker: [Uh] Naja het mag gewoon in een zin worden beschreven, vergelijkbaar met een propositie, de belofte die de Baak waar wil maken aan zijn klanten.

Respondent: De Baak gaat over leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. Persoonlijke ontwikkeling is de kern, maar zo komen we niet naar buiten. Er is een verscheel van wat we communiceren en wat het exact inhoudt. Dus ik neem aan dat een deelnemer niet snel komt voor persoonlijke ontwikkeling, maar dat ze wel persoonlijk effectiever willen worden. Dus wij staan voor highpact trainingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling en persoonlijke effectiviteit die bestemd zijn leiders en voor professionals.

Onderzoeker: Oké, oké, helder. Wat zijn dan volgens jou de sterke kenmerken van de Baak?

Respondent: De?

Onderzoeker: De sterke kenmerken van de Baak? Het liefst wil ik een omschrijving die in enkele woorden wordt uitgedrukt. Die leg ik dan vervolgens aan de respondenten voor.

Respondent: Diepgaande trainingen, [uh], zelfkennis, wel binnen de context, ja ik mag maar één woord?

Onderzoeker: Ja, het betreffen kenmerken van dit bedrijf die ik tijdens het interview aan de deelnemers ga voorleggen. Ik heb ook eventueel een lijstje met daarop enkele kenmerken van de Baak die uit verschillende rapporten komen. Ik begrijp dat het lastig is om dit zo even snel te benoemen.

Respondent: Oké, ja persoonlijke creativiteit zou ik zeggen.

Onderzoeker: Ja.

Respondent: Anders samenwerken, het zijn wel twee woorden.

Onderzoeker: Ja dat is prima.

Respondent: Samenwerken en nieuwe perspectieven zien. Wil je de vraag nog een keer herhalen?

Onderzoeker: Ja natuurlijk, wat zijn de sterke kenmerken van de Baak? Dat de mensen denken van oja ik moet bij de Baak een training gaan volgen, omdat het bedrijf de volgende kenmerken bezit.

Respondent: Ik zoek naar een woord maar kan er even opkomen. Ze zeggen dat als je bij de Baak bent geweest, dat je dan veranderd bent als mens. Dus je bent eigenlijk een betere versie van jezelf geworden, maar ik weet niet precies wat voor woord ik daar aan moet koppelen.

Onderzoeker: Ik noteer hem nu even als, betere versie van jezelf.

Respondent: Ik zou ook zeggen en ik weet zeker dat klanten dit niet gaan zeggen.
Persoonlijkheidsontwikkeling. Ja dat vind ik een goede. En wat is je lijstje?

Onderzoeker: Ja die zit ik dus even te zoeken. Hij staat op de computer van de Baak, dus ik zal hem u doormailen. Ik heb nu wel een lijstje met sterke kenmerken die u zojuist heeft opgenoemd. Kunt u vertellen waarom u voor deze sterke kenmerken heeft gekozen?

Diepgaande trainingen waarom heeft u die gekozen?

Respondent: Ik heb deze kenmerken gekozen, omdat de Baak een heel apart bedrijf is dat zich onderscheidt van andere opleidingsinstituten. Op de huidige markt zijn er wel wat concurrenten die erg op ons lijken. Bureau Zuidema onder andere, dat bedrijf doet bijna echt hetzelfde als de Baak. Maar ik heb dit kenmerk gekozen, omdat de Baak de traditie heeft om de menselijke kant van organisaties voorop te zetten. Dus heel veel organisaties worden gestuurd op cijfers. Wij zijn een oud bedrijf en bestaan inmiddels 70 jaar. We zijn vlak na de Tweede Wereld Oorlog ontstaan. En in die tijd was het een hele truttige maatschappij en toen heeft de Baak gezegd oké het moet anders het gaat om de mensen en sindsdien is in de jaren '70 Nederland langzamerhand een socialer land geworden. In sommige landen zijn ze veel hiërarchischer en in Nederland is dat veranderd. Niet in alle bedrijven, want andere Amerikaanse bedrijven zijn vaak hiërarchischer. De mens is je kapitaal. Als je in de mensen investeert of in jezelf, dan gaan de prestaties omhoog. En waar het altijd mis gaat is de communicatie. Al onze trainingen gaan in het wezen over communicatie [lacht].

Onderzoeker: Want wat merk je dan dat er mis gaat?

Respondent: Vaak wordt er niet genoeg samengewerkt in een team. Of er is ruzie of irritatie bij een bepaald persoon. En op school leer je niet hoe je altijd moet omgaan met een collega waar je geïrriteerd door raakt. Of er kan ruzie ontstaan in een team waardoor de samenwerking niet lekker loopt. En daardoor kan de werkprestatie onder druk komen te staan. Zo kunnen er dan ook kansen gemist worden. En niet alleen om winst te maken maar ook voor de fun voor het succes ofzo. En al dat soort dingen leer je niet op school. Je komt in een werksituatie, je krijgt daar mee te maken die mag je niet die mag je wel. Als je leidinggevende bent dan kun je je niet veroorloven om je medewerker niet te mogen. Daar moet je boven staan op de een of andere manier, maar ja waar leer je dat? Nou dat leer je bij de Baak. En dat maakt ons bijzonder vind ik.

Onderzoeker: Oké, ja snap ik.

Respondent: Ik zou zeggen, hier staat samenwerken [uh] effectief communiceren hoort er gewoon bij.

Onderzoeker: Oké helemaal goed. Ik vind het zelf ook fijn om interviews af te nemen, want ik krijg daardoor ook een beter beeld van wat de Baak precies inhoudt. Ja, want ik lees heel veel rapporten en als je dan met iemand in gesprek bent die legt het dan heel anders uit. Ik vind de Baak een heel mooi bedrijf en ik heb ook tegen Ralph gezegd dat ik het heel fijn vind om hier te zijn. Ik heb in het verleden niet zulke hele leuke ervaringen met stagebegeleiders gehad. En hier is de sfeer altijd heel gemoedelijk. Je voelt je gehoord en er wordt niet aan alle kanten aan je getrokken.

Respondent: Ik merk meestal dat de filosofen het meestal praktisch omturnen. Je hebt ook mensen die verliezen zichzelf in de filosofie. Maar in wezen gaat het wel om geld verdienen natuurlijk. Sommige mensen houden dat niet goed in het vizier, maar dat zijn dan de trainers en dat mag en die moeten kwaliteit leveren tijdens een training. Maar wij maken altijd de praktische vertaling. Want vanuit marketing ga je altijd uit van de klantbehoeften. En niet wat wij zo leuk vinden om te vertellen, van waar zit u mee op uw werk en dat is toch vaak dat het niet lekker loopt met die communicatie.

Onderzoeker: Zijn dat dan ook de vraagstukken die jullie binnen krijgen?

Respondent: Ja ze noemen het niet communicatie maar indirect is het wel gerelateerd aan communicatie. Ieder probleem is meestal een communicatieprobleem.

Onderzoeker: [Lacht] ja eigenlijk wel. En hoe kan de Baak volgens jou de sterke kenmerken succesvol inzetten?

Respondent: Ik denk, maar dat doen we al dat je de marketing gaat focussen op ons onderscheid van concurrenten.

Onderzoeker: Ja en om wat voor manier denk je dat dan te doen?

Respondent: Gewoon in de boodschap die je vertelt.

Onderzoeker: Ja en welke middelen zou je dan inzetten?

Respondent: Middelen die we nu al inzetten zoals social media. We adverteren in magazines. We werken mee in artikelen in magazines. En dat artikel kopen we vervolgens in.

Onderzoeker: Wat voor blad?

Respondent: Elsevier, financieel dagblad, NRC gaan we wat mee doen. Dat wordt waarschijnlijk in het najaar.

Onderzoeker: Oh met de NRC creëren jullie wel een groot bereik mee volgens mij.

Respondent: Ja, dat klopt en het kost ook een heleboel geld.

Onderzoeker: Ja, dat geloof ik zeker. En of we daar de senior professionals goed mee bereiken, dat is dan nog de vraag. Dat moeten we even kijken. Maar we adverteren op LinkedIn en dat is heel succesvol. Want dan kan je mensen op functienamen targetten. En alle managers in Nederland ga ik dan content sturen, we hebben een content strategie en dan het liefst korte artikelen die mensen echt interessant vinden die aansluiten op de klantbehoeften en die betalen we dan als advertisement. En dat is de awareness fasen, dan heb je een klant nog niet binnen.

Onderzoeker: Nee klopt, je hebt de aandacht getrokken.

Respondent: En dan probeer je ze de funnel door te trekken, dat noemen we dan de salestunnel.

Onderzoeker: Oke en hoe doe je dat dan?

Respondent: Door gratis proeverijen te geven, dat is een product van ons en webinar dat is ook een product van ons en we schrijven whitepapers over onderwerpen die mensen aantrekken en die mensen moeten dan hun e-mailadres achterlaten. En deze mensen mailen we dan en we hebben ook een mailingbeleid op oude klanten en nieuwe klanten. En we kopen ook wel eens e-mailbestanden in.

Onderzoeker: Van bedrijven?

Respondent: Nee van namen, via manageronline daar zijn dus mensen die hun e-mailadres bij manageronline die het leuk vinden om over een specifiek onderwerp op de hoogte gehouden te worden, bijvoorbeeld leiderschap en dan wordt dat via een bureau verkocht en dat is een artikel van ons via manageronline en wij hebben dan dat e-mailadres gekocht. Wij hebben daar voor betaalt.

Onderzoeker: Oke, zij beheren dat? En dan versturen jullie vervolgens content.

Onderzoeker: Oke en de minder sterke kenmerken van de Baak, de zwakkere. Die neem ik mee in mijn scriptie maar die ga ik natuurlijk niet aan de klant voorleggen.

Respondent: Nou mag je best zeggen, bestaande klanten zullen ook wel wat te zeggen hebben. Ik denk, zeg maar zweverig. Veel mensen beoordelen ons als zweverig. En dat snappen ze dan niet helemaal. En dat proberen wij in de communicatie te vermijden. Niet proberen maar dat communiceren we gewoon keihard niet. We zien ook veel als mensen we hebben de klant die komt en de mensen die geweest zijn, die reageren anders op wat ze gedaan hebben dan

voordat ze komen. Ik weet voordat en maakt niet uit wat voor programma en als ze weten voordat ze komen dan komen ze niet. Hier liep net een jongen en dan gaan ze een paal beklimmen in het bos, dat ga je niet van te voren vertellen. Alleen maar omdat mensen denken ik ga niet zesduizend euro betalen voor een training of tienduizend euro om in een paal te klimmen.

Onderzoeker: Oke, dus jullie vertellen niet wat ze allemaal gaan doen?

Respondent: Nee niet exact. En zeker niet als je van die zweverige dingen gaat doen.

Bijvoorbeeld een stiltewandeling, dat je met iemand naar buiten wordt gestuurd.

Onderzoeker: Oh trouwens, dat is wel leuk om te weten het gaat om de thema's 'Ik en de Anderen', [uh] 'Effectieve Persoonlijke Communicatie' en de Informele Leider.

Respondent: Alleen die drie?

Onderzoeker: Ja, want daar schrijven de senior professionals zich het meest op in.

Respondent: Oh oke, alright. Nou dan neem ik 'Ik en de Anderen'. Ik weet niet precies wat ze doen nu, maar dat heb je misschien ook nog wel dat je een oefening gaat doen. Dat heet een vraag-antwoardoefening dan ga ik tien minuten praten en dan ga jij luisteren, over een onderwerp. Meestal over een persoonlijk onderwerp. Maar dan ga jij voelen dat je de neiging hebt om iets te willen zeggen en dat mag dan helemaal niet. En degene die praat, je wordt zo rustig in het praten dat je je gewoon echt gehoord voelt. En het is nooit dat je tien minuten lang niet mag praten. Altijd wordt je onderbroken en vindt iemand er altijd wat van. En dat soort oefeningen, ja dat zijn een soort verdragingsoefeningen. Dat ga je niet zeggen van te voren mensen snap dat niet van te voren, maar als je eenmaal toch betaalt hebt en je bent er. Dan word je gedwongen om dat te doen en achteraf is het een enorme ervaring, die ze ontzettend waarderen, want vooraf snap je die niet.

Onderzoeker: Nee, want dat maak je niet in het dagelijks leven mee.

Respondent: Nee, vooraf snappen ze gewoon niet. Dan zeggen ze dat ga ik niet doen wat een stom gedoe. Want ook nog wel eens een programma bij 'Ik en de Anderen', wordt vaak toch wel mensen met problemen, die of te weinig zeggen op het werk of verlegen mensen of mensen die mensen die te assertief zijn. En het assertieve willen niet makkelijk een dingetje terug doen dan word je toch heel vaak gestuurd als je het nou niet gaat doen, dan gaan we je ontslaan. Dat gaat niet zo wat je doet dus ja je gaat ook zo. Dus ja je moet ze ook toch wel gaan manifrereren. Dat is echt niet zo'n makkelijke opgaven. Al die mensen bij elkaar, om dan iedereen te verleiden om echt even naar zichzelf te kijken van wat doe jij nou dat je zo bent? Waarom ben je nou zo? We leren mensen geen gedragsverandering aan. Dat moet eigenlijk ook nog ergens bij. Het is geen gedragsverandering, als ik zeg ik ga dan minder assertief doen. Dus je moet echt naar jezelf kijken van waar komt dat gedrag nou vandaan moet ik verandering aanbrengen waardoor ik iets relaxter wordt en daar wordt iedereen blij ook de mensen met wie je werkt maar ook vooral jezelf, want dat willen mensen vaak niet van te voren weten dat ze echt moeten veranderen, want dat willen ze vaak niet, maar dat je gewoon lekker in je patroon moet blijven.

Onderzoeker: Oke, duidelijk het is voor mij fijn om dit soort gesprekken te voeren, want dan krijg ik zelf ook een helder beeld van wat de Baak nou concreet doet en inhoudt. Maar goed inderdaad dat spirituele aspect hoe ze naar buiten treden dat is aspect waar ze aandacht aan kunnen besteden.

Respondent: Ik wil niet zeggen spiritueel maar holistisch, dat alles bij elkaar samenhangt. Dus als jij chagrijnig op je werk aankomt dan heeft dat invloed op anderen. Je kan het heel praktisch maken namelijk. Als jij chagrijnig op je werk komt dan heeft onmiddellijk effect op anderen. En dat kan je psychologisch maken, je kan het ook spiritueel maken maar al die verzetten komen aan bod.

Onderzoeker: Is het dan te holistisch wat ik dan kan opschrijven.

Respondent: Nee helemaal niet. Nee was nu de vraag?

Onderzoeker: Wat zijn de zwakke kenmerken van de Baak?

Respondent: Nee dat is geen zwak kenmerk, juist een sterk kenmerk. Dat wil ik niet op het lijstje bij hebben, want dat spreekt klanten helemaal niet aan. We zeggen het gewoon echt niet. Nee nog een keertje deze vraag, wat zijn de zwakke kenmerken van de Baak?

Onderzoeker: Ja wat zijn de zwakke kenmerken van de Baak?

Respondent: Kijk, want ik zeg niet dat we te zweverig zijn, maar het zwakke kenmerk het imago hebben te zweverig zijn. En een zwak kenmerk is dat weet ik zeker en dat is intern, ik weet niet of klanten dat gaan noemen dat we niet de trainingen goed genoeg opvolgen. Bijvoorbeeld ik heb een training 'Ik en de Anderen' gedaan, dan word je door de mangel gehaald en daarna zoek je het maar uit bewijs van spreken. Je wordt niet gebeld door een training of ja dat kost allemaal geld en in wezen moet je dat weer opnieuw betalen.

Onderzoeker: Oké dus niet goed trainingen.. Hoe zei je dat nou?

Respondent: Geen goede opvolging. Nazorg kan je het noemen of opvolging.

Onderzoeker: Oké, nou super.

Respondent: Oké, nog even deze vraag nog een keer.

Onderzoeker: De zwakke kenmerken van de Baak, dus imago te zweverig te zijn en geen goede opvolging oftewel nazorg.

respondent: Even kijken of ik nog wat meer weet. Ja niet goed vertellen wat we echt doen. In een taal die de klant verstaat.

Onderzoeker: Nee inderdaad, dat punt had ik ook inderdaad. Want je wordt als afstudeerder in het diepen gezet bij een scriptie en dan moet je vervolgens een interne analyse doen en het duurde even om te weten van wat doet de Baak nu exact? Want ik weet wel dat het een leerbedrijf is, dat is algemeen bekend net zoals andere opleidingsinstituten, maar wat is nou wat echt Baaks is? Nu zit ik er ruim twee en halve maand en ik begrijp nu echt door te hebben van ah oke zo zijn ze dus. En het helpt ook echt om interne gesprekken te voeren met medewerkers. Niet goed vertellen wat de Baak doet in de taal van de klant.

Respondent: En hier zou ik nog bij willen voegen als sterke kanten informeel leren.

Onderzoeker: Ja dat vind ik ook zeker een kwaliteit van de Baak.

Onderzoeker: Nou oké goed wat ik al zei mijn vragenlijst is opgedeeld in drie thema's de kenmerken, de wensen en behoeften en de concurrenten. Dus dan gaan we nu naar het volgende onderwerp en dat zijn de wensen en behoeften. [Uh] van senior professionals dan begrijp om welke doelgroep het echt gaat?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Oké, wat zijn dan volgens jou de wensen en behoeften van de senior professionals, met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom zijn of haar persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: Ik wil even één kanttekening plaatsen, ik heb dat NIDAP-onderzoek ook even helemaal gelezen en over senior professionals. Heel veel senior professionals willen bijscholing in een specifiek onderwerp, zoals specifiek juridische kennis en dat zijn allemaal dingen die de Baak niet biedt. Dus de hele kanttekening uit dat NIDAP, dat al die hele groep waar hun het over hebben dat die allemaal een persoonlijke ontwikkelingstraining zouden willen doen. Want die moet gewoon rondom hun vakgebied nieuwe kennis tot zich nemen. Dus bijscholing van bestaande kennis en dat is een heel groot onderdeel rondom hun trainingsbehoeften.

Onderzoeker: Dus vakkennis.

Respondent: Ja, dus als jij jurist bent dan moet je de nieuwe updates kennen. En dat doet de Baak helemaal niet. Dus daar moeten we wel echt even voorzichtig mee zijn dat we denken dat

de hele groep, want we hebben er aardig wat bereikt, maar we kunnen nog wel groter worden. Want een hele grote groep is niet specifiek op zoek naar persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oke, dus ik heb behoeften bijscholing [uh] vakkennis.

Respondent: Nee, maar dat is niet een antwoord op jouw vraag, want jij vraagt op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dus ik zeg nu de helft is niet geïnteresseerd in persoonlijke ontwikkeling. En dat hoort niet bij deze vraag, dus ik ga nu deze vraag beantwoorden. Mag ik hem zien dat vind ik wel fijn.

Onderzoeker: Ja natuurlijk.

Respondent: Oké ik denk je hebt ook altijd als professional heb je geen macht dus moet je door communicatie je dingen gedaan krijgen. Sterke communicatie. Versterking van hun communicatie. Duidelijke aanwezigheid als persoon. Meer jezelf zijn tijdens werk, dat je niet op je tenen loopt de hele tijd. En ik denk het politieke spel spelen, want ik vraag me af bij deze drie trainingen komt dat geloof ik niet goed genoeg aan bod. Misschien wel bij de informele leider. Maar gewoon hoe dat werkt, ken je dat?

Onderzoeker: Nee het zegt me niks.

Respondent: Het gaat erom als ik iets gedaan wil krijgen in een organisatie en heb ik geen macht. Want de leerbehoeften is jij bent adviseur. Je bent HR-adviseur bij de ING, even concreet maken dat is altijd wel even makkelijk. Jij wil een nieuwe HR-beleid dat heb je als opdracht gekregen vanuit de HR-manager heb je de opdracht gekregen we moeten dit en dit onderzoeken, want we willen anders gaan werken bij de ING, want er zijn mensen en die kunnen niet tegen verandering. En je moet toch die mensen zover krijgen dat ze anders gaan werken en dan kan je ruzie maken met Pietje, maar jij hebt ook geen enkele macht dan kan je beter via een omweggetje en dat is het politieke spel zorgen van oh, Klaasje is de buddy van Pietje dan ga je eerst even met de leidinggevenden van Pietje praten van goh dat is het politieke spel en dat hoeft niet een vies spel te zijn een heel leuk spel. En iedereen doet dat de hele tijd. Maar stel als je nog in je gezin zou wonen en je broer iets doet dan speel je het ook soms via je vader, om iets gedaan te krijgen. Of wat speelt er in groepsdynamiek bijvoorbeeld. Dat is ook wel interessant, als er vijf mensen nee zeggen en twee mensen wel wat zegt dat dan in een groep?

Onderzoeker: Zal dat ook een behoeften zijn? De groepsdynamiek bevorderen?

Respondent: Ja, dat denk ik wel schrijf maar op.

Onderzoeker: Ja het gaat dan rondom die thema's van professionele en persoonlijke ontwikkeling. Deze vraag stel ik dan ook aan de deelnemers.

Respondent: Ja dat is een hele fijne inderdaad.

Onderzoeker: We hebben nu vakkennis, versterken van hun communicatie, duidelijk aanwezig als persoon. Meer jezelf zijn als persoon. Politiek spel spelen groepsdynamiek bevorderen.

Respondent: En mensen met je mee krijgen binnen de organisatie.

Onderzoeker: Dus eigenlijk meer invloed uitoefenen. Kun je toelichten waarom je deze behoeften opgenoemd?

Respondent: Ik denk omdat organisaties in Nederland in elk geval democratischer geworden zijn, moet je ook je eigen hachje zien te redden en dan komen ineens die persoonlijke ontwikkeling dat komt zo naar de voorgrond persoonlijke en professionele ontwikkeling want daarmee kan je beter invloed uitoefenen. Maar je kan ook beter tegenslagen verwerken, want je kan niet altijd winnen namelijk. Sommige mensen kunnen daar niet mee omgaan. Dus in een democratische organisatie moet je gewoon je hachje redden.

Onderzoeker: En deze aspecten komen dan eigenlijk allemaal terug. En daar moeten mensen wel in blijven ontwikkelen.

Respondent: Ja en je hebt ook mensen die het gewoon echt heel druk hebben 's avonds doorwerken en raken daar half overspannen van. We zijn niet altijd voor de zielige mensen die overspannen zijn, maar ook mensen die gewoon effectiever willen werken en dan meer vrije tijd over hebben.

Onderzoeker: Ja dit zijn wel vraagstukken die altijd wel blijven aanhouden binnen een organisatie.

Respondent: ja, het enige wat ons kan tackelen in de toekomst is dat mensen die een hbo-opleiding volgen dit allemaal aangeleerd gaan krijgen. En dan moet de Baak iets anders gaan verzinnen. Maar ik denk dat dit altijd wel een leerpunt blijft binnen een organisatie, want iedereen gaat andere fases in binnen een organisatie. Maar tijdens studies zijn er nu steeds meer projectgroepen, hoe je binnen een projectgroep moet doen en daar leer je ook een hoop. Ik heb gestudeerd alles in mijn eentje te doen namelijk literatuurwetenschappen.

Onderzoeker: Oké vind je dat de Baak deze behoeften op dit moment voldoende vervult? Deze behoeftes die je zoal benoemd hebt.

Respondent: Ik vind zelf dat de EPC moet moderniseren. Daar zijn ze al mee bezig weet ik van Christine maar ik vind dat de Baak te weinig met haar trainingen inspeelt op de trends van deze tijd maar ook, op werksituaties. De DIL doet dat wel, dat weet ik 'Ik en de Anderen' geloof ik ook niet zoveel.

Onderzoeker: Oké en noem eens een voorbeeld dan van modernisering.

Respondent: Ouderwetse communicatietheorieën. Er zijn trends in de psychologie die verder zijn dan waar zij verder in zijn dan in de EPC. Ik vind dat ze dat moeten integreren.

Onderzoeker: Dus communicatiemodellen bijvoorbeeld..

Respondent: Nee psychologische aanpak, theoretische modellen. Want twintig jaar geleden was dat toch heel iets anders. Ik weet bijvoorbeeld bij de fysiotherapeut gingen mensen vroeger 40 keer naar de fysio toe en nu zegt de fysiotherapeut je moet deze oefeningen doen en dat wordt dan drie keer of vier keer en dan moet je het zelf gaan doen. Ze werken je er zo snel mogelijk uit en dan mag je het zelf gaan doen en met psychologen doen ze dat ook via je zelfredzaamheid. Dat zit heus wel in de EPC maar dat mogen ze wel moderniseren maar ik weet wel dat ze daar mee bezig zijn.

Onderzoeker: Doen ze alles heel gericht op groepsverband?

Respondent: Ik heb die trainingen niet gedaan dus dat kan ik niet precies zeggen. Er is nu een tempo dat zo snel gaat tegenwoordig en ook zoveel slimmer is geworden, meer van zichzelf durven laten zien ze hoeven niet meer hetzelfde effect te krijgen. Maar ik heb die trainingen van de EPC niet bijgewoond. 'Ik en de Anderen' ik weet ook niet zeker hoe ze het daar doen, maar ik denk dat het goed is om meer casussen te behandelen. Probleem uit de praktijk met een persoon die ze hebben misschien wordt dat wel gedaan bij de 'Ik en de Anderen' het laten oplossen.

Onderzoeker: Vind je het goed dat ik het als feedback noteer?

Respondent: Ja dat is goed.

Onderzoeker: Oké en aan welke behoeften voldoet de Baak volgens jou nog niet? En moet volgens u voor de deelnemer wel beantwoord worden?

Respondent: Ja casussen dus redelijke concrete problemen waar ze mee zitten op werk laten oplossen, dat ze dan ook echt opgelost zijn. Niet zomaar dat ze het gaan proberen, maar dat ze ook echt opgelost zijn.

Onderzoeker: Ja dat is inderdaad wel een verschil, of je het nou echt probeert of dat ze ook echt daadwerkelijk zijn opgelost.

Respondent: Ja en modernere psychologie toepassen. Eigenlijk nieuwe wetenschappelijke kennis toepassen. Gewoon wetenschappelijke kennis, die is bewezen.

Onderzoeker: Oké duidelijk. Ik heb een concreet beeld van de wensen en behoeften. Nu gaan we over op de concurrenten, want die moet ik ook analyseren. Wie zijn dan volgens jou de grootste concurrenten? Ik neem er vier á vijf in mijn concurrentieanalyse op.

Respondent: Schouten en Nelissen is een hele grote concurrent, maar die hebben ook een heel groot aanbod, die doen ook mbo-niveau trainingen. Maar op het onderdeel van leiderschap zijn ze een grote concurrent. Schouten en Nelissen hebben ook niveau timemanagement en dat hebben wij allemaal niet. Dan heb je bureau Zuidema dat is gewoon je tijd managen. Ze hebben ook leiderschapsontwikkeling niveau 1, niveau 2 en niveau 3.

Onderzoeker: En op wat voor een niveau geven wij leiderschap?

Respondent: Leren leiden is niveau 1, maar wij noemen het niet niveau 1. Leren managen is op niveau 1 en 2 dan krijg je de basis van wat managen is. YEP is niveau 2 en de Baak leiderschap is niveau 3, dat zijn voor mensen die meer dan 8 jaar lang leiding geven. Maar zij noemen dat leiderschap 1, 2 en 3 heel schools en wij noemen dat anders. Heel veel mensen vallen daarvoor en daarom is dat een grote concurrent. We hebben bureau Zuidema en Boertien Vergouwen Overduin en dan heb je nog van Harte & Lingsma, die zijn heel klein geworden weet ik.

Onderzoeker: Bedoel je klein in de programma's die ze aanbieden?

Respondent: Ja, maar we hebben ook nog TIAS volgens mij uit mijn hoofd en Vlerick en de ICM dat is een belangrijke concurrent.

Onderzoeker: Dus als ik een top vijf noteer dan hebben we Schouten en Nelissen, bureau Zuidema, Vergouwen Overduin, van Harte Linksma en ICM,

Respondent: Ja en dan hebben we het over de senior programma's dat is echt niet in vijf te vatten, want voor de senior professionals is Nyenrode een hele grote concurrent. Voor de middenkader programma's zijn dat de concurrenten, maar voor een hoger niveau dan moet Nyenrode er absoluut bij.

Onderzoeker: Ja snap ik maar als we ons richten op de senior professionals.

Respondent: Ja dat is dan niet Nyenrode. Christine en Ralph hebben dat ook wie de grootste concurrenten zijn voor de drie grootste programma's. ICM hebben ze er vast niet bij staan maar dat is er één die heel snel groeit. Dus die moet er echt bij. Dat zijn ze wel. Dan heb je ook gewoon de LOI daar gaan mensen heen die de Baak niet kunnen betalen. Dat zijn schriftelijke cursussen.

Onderzoeker: Oké naja vind jij dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's.

Respondent: Ja, we zijn er nu heel erg mee bezig dus mijn antwoord is ja. We hebben Facebook en een advertentie in een financieel dagblad gehad. Ben je klaar voor de Baak? Is daar het slogan van. Maar dat hebben we nu sinds één week [lacht]. We hebben net twee maanden voorbereiding gehad.

Onderzoeker: Dus eigenlijk met het inzetten van die marketingmiddelen en dan de belofte uit te stralen proberen jullie je te onderscheiden ten opzichte van de concurrent. En wat is dan die belofte?

Respondent: De belofte is 'ben je klaar voor de Baak', want daar zit de belofte in van wij zijn anders.

Onderzoeker: En hoe proberen jullie dat dan uit te stralen om net iets anders te zijn dan de concurrent?

Respondent: Door die vraag sowieso te stellen en daarna komt er uitleg met teksten. Ik denk dat vraag zegt het al, die vraag stelt of je bereid bent dieper te leren zo niet dan hoef je in wezen niet te komen. Dat gaat wel gebeuren namelijk. We hoeven niet de hele markt te veroveren ook niet alle senior professionals, je moet wel voor een bepaald niveau bereid zijn om jezelf te veranderen. En dat is hoe wij ons proberen te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. En dat is ook een leuke uitdaging van hoezo moet je daar klaar voor zijn? En we hebben ook nog een ander namelijk met aandacht kom je verder? En dat gaat ook heel erg verder op de persoonlijke ontwikkeling. Dat is leuk om te zeggen dat we spirituele dingen doen met aandacht die gaan allemaal over aandacht zoals vraag en antwoord spel of thai chee, of raikidoo. En dat gaat ook allemaal over aandacht. Met aandacht kom je verder dat is ook onderscheidend ten opzichte van de concurrenten.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Dan komen we aan bij de laatste vraag hoe denk je dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden?

Respondent: Wat we sowieso kunnen verbeteren is dat zoeken waar we die professionals op kunnen bereiken en door te kijken wat hun behoeftes zijn. Dat hebben we nog niet genoeg onderzocht. In het NIDAP-onderzoek staat beschreven hoeveel procent wil vakkennis en hoeveel procent is hier in geïnteresseerd, waar zitten ze mee? Maar ook kwantitatief onderzoek om demografische factoren te achterhalen.

Onderzoeker: Ja dan krijg je grote hoeveelheid respondenten en dan kan je analyseren hoeveel mensen geïnteresseerd zijn in bijvoorbeeld vakkennis en anderen toch meer persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Ja we moeten meer de behoeften van de doelgroep achterhalen. Ja en door ervaringen van andere deelnemers te delen, dus dat je via de netwerken van mensen die er al geweest zijn andere mensen erbij probeert te betrekken. Zoals een mini-evenement, dat iemand een persoon uit zijn bedrijf waar die werkzaam is meeneemt. Zodat je via deze manier een echte Baak ervaring op kan doen en dan kan je tegelijkertijd bij die doelgroep in kaart brengen wat ze bij ons kunnen leren.

Onderzoeker: Oké dankjewel, dan ben ik door mijn vragen heen. Heb je verder nog op- of aanmerkingen?

Respondent: Nee.

Onderzoeker: Dam wil ik je heel erg bedanken voor je tijd. En ik laat je de resultaten van mijn scriptie uiteraard lezen.

Respondent: 2

Medewerker: 11 jaar in dienst bij de Baak

Functie: online content marketeer

Datum: 15-05-2017

Duur: 51:16 minuten

Locatie: de Baak Noordwijk aan Zee

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van dit interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Binnen het bedrijf is het vanzelfsprekend dat personen elkaar met 'jij' aanspreken, dat gebeurt ook tijdens het interview.

Onderzoeker: Oké, het doel van dit interview heb ik eigenlijk al ingeleid, wat mijn onderzoek een beetje inhoudt. Naja het duurt ongeveer 45 minuten en ik begin eerst even om mezelf voor te

stellen en dan ga ik vervolgens enkele vragen stellen die betrekking hebben op de kenmerken van de Baak, de wensen en behoeften van de doelgroep en een stukje concurrenten in kaart brengen.

Respondent: Oké is goed.

Onderzoeker: Mijn naam is Lianne de Kok en we zitten bij de Baak in Noordwijk aan Zee. En wat is jouw naam?

Respondent: Melanie Dragt.

Onderzoeker: Oké en wat is jouw functie? Binnen welke afdeling ben jij werkzaam?

Respondent: Ik ben een senior opleidingsadviseur en daarnaast ben ik loopbaancoach voor de Baak en ik werk bij de Baak advies en informatie oftewel de Baai en ik kom uit Zuid Afrika vandaar mijn accent.

Onderzoeker: Oké, we gaan de eerste tien minuten praten over de kenmerken van de Baak en over de organisatie zelf, omdat ik dan ga kijken hoe de medewerkers de Baak zien. Dus wat zijn volgens de medewerkers de kwaliteiten van de Baak en komt dat overeen met hoe de deelnemers de Baak zien. En zo kan ik zien of die positionering aansluit.

Onderzoeker: Waar staat volgens jou de Baak voor? Denk hierbij aan de belofte, wat willen ze uitstralen?

Respondent: De Baak is een unieke organisatie waarbij we mensen vooral helpen om zich verder te ontwikkelen. Ons hoofdthema bestaat uit leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Dus ik vind de Baak als organisatie die gelooft in levenslang leren. Wij proberen de mensen hier altijd in beweging te krijgen, te raken en te confronteren. Wat ik vooral bijzonder vind is dat wij mensen helpen met nieuw gedrag aanleren. En dat maakt ons uniek. Dus als jij en ik dezelfde training volgen dan is de uitkomst bij mij anders dan bij jou, omdat het ook gaat om het individu. Wij proberen bij elke deelnemer of klant een duidelijke leervraag te achterhalen. Want bij ons kan je eigenlijk pas leren vanaf het moment dat je voor jezelf een duidelijke leervraag hebt geformuleerd om verder in te ontwikkelen, want dan pas kan je bij de Baak terecht om te leren. Dus iemand die hier binnen stapt en zegt dat die zich verder wil ontwikkelen zonder leervraag is niet voldoende. Wij gaan dan een gesprek aan om te vragen waar de knelpunten van de persoon liggen.

Onderzoeker: Oké duidelijk. En wat zijn volgens jou de sterke kenmerken van de Baak?

Respondent: De sterke kenmerken die wij gebruiken even denken.

Onderzoeker: Ja, want ik ga een interviewtechniek gebruiken genaamd card sorting en ik heb morgen de eerste deelnemer die ik ga ondervragen. Dan ga ik eerst vragen of die enkele kenmerken wil opschrijven en dan laat ik er vervolgens vijf zien waarvan de Baak denkt dat die belangrijk zijn en dan ga ik vragen aan de deelnemer of die die kenmerken wil rangorden in belangrijkheid en relevantie. Dus vandaar dat ik jullie voor mijn onderzoek ga interviewen. Dus ja wat zijn volgens jou de sterke kenmerken van de Baak?

Respondent: Dat wij een bijzondere goeie trainers hebben en dat wij aangesloten zijn bij de huidige gewenste markt zoals zelfsturing en de informele leider is daar een goede voor. Die aansluit op de trends. Wij zijn een goed en sterk merk, zo zijn wij namelijk cedeo-gecertificeerd. Dus we zijn een goed merk en we zijn redelijk goed bekend in Nederland bij hbo of hoger geschoolde mensen. En wat ik ook merk is dat veel van onze klanten bij de Baak komen door middel van mond-tot-mondreclame. Dus heel veel mensen zeggen leidinggevenden hebben hier iets gevolgd dus daarom moet jij dat ook doen. Dus er wordt gelukkig veel naar ons terug verwijst. En wat ik ook fantastisch vind van de Baak, is dat wij ons eigen unieke leerlocaties hebben. En een unieke leerlocatie is redelijk uniek in Nederland. Want veel van ons concurrenten zitten vaak bij derden.

Onderzoeker: Bij andere organisaties?

Respondent: Nee bijvoorbeeld concurrenten van ons Schouten en Nelissen is een concurrent

en die zit vaak bij Tulip Inn en dat is een hotel. En als bij ons een training volgt dan zit je in de Baak, wij zitten niet bij Tulip Inn of Flexer hotel, maar bij de Baak zelf. Bij ons is het een gehele leeromgeving complete beleving en daar worden de trainingen op gebaseerd. Noordwijk aan Zee geeft je veel meer de ruimte om te reflecteren en goed kunnen denken en bij de Baak Driebergen in het bos geeft je veel meer de behoefte om naar binnen te gaan, want dat is veel intiemer.

Onderzoeker: Ja daar is heel erg over nagedacht. Oké naja je hebt eigenlijk ook al een beetje ook omschreven waarom jij denkt dat dat de sterke kenmerken van de Baak zijn.

Respondent: Nog één die belangrijk is, wij zijn kritisch over de deelnemers profiel per training. Dus als iemand bijvoorbeeld drie jaar lang leidinggevenden ervaring hebben en die wil mee doen met de LEAP, dat is onze duurste programma, dan kan dat niet. Ook al heb je het geld ervoor, het kan dan gewoon niet.

Onderzoeker: Want je kan de LEAP pas binnen komen als je zoveel jaar werkervaring hebt toch?

Respondent: Dan heb je tenminste vijftien tot twintig jaar werkervaring.

Onderzoeker: Wij zijn heel kritisch wie.. Ik vind zelf dat is ook wat de Baak pretendeert is dat het belangrijk te weten wie de mensen zijn in je groep dan wie je docenten zijn. Want je leert ook heel veel van elkaar.

Onderzoeker: Dus je werkt ook heel veel in groepsverband?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Oké goed duidelijk [uh] hoe kan de Baak volgens jou deze kenmerken succesvol inzetten? Dus naar buiten communiceren?

Respondent: Ik denk dat de Baak veel moet doen is gebruik maken van hen ambassadeurs, dus wij kunnen veel meer...

Onderzoeker: Dus wie zijn dat ook alweer?

Respondent: Ex-deelnemers, enthousiaste ex-deelnemers die klanten zijn die je dan nog soms spreekt die kunnen we veel meer belonen als ze iemand anders doorverwijzen naar de Baak. Dat is echt een ongelooflijk waardevolle doelgroep die wij vaak vergeten. Dus oude deelnemers gebruiken.

Onderzoeker: Dus eigenlijk oude deelnemers gebruiken om nieuwe deelnemers aan te trekken.

Respondent: Precies en ze daar dan voor te belonen.

Onderzoeker: Ja, dat is ook heel belangrijk.

Respondent: Precies.

Onderzoeker: En op wat voor manier zou je ze dan kunnen belonen?

Respondent: Bijvoorbeeld een weekend hier op Noordwijk aan Zee, om hier te blijven slapen of een diner, of om een keer bij de Baak gaan lunchen. Of een gratis coaching gesprek of supervisie.

Onderzoeker: Dit is ook nog wel fijn om te weten. Ik heb met Ralph gezeten en het gaat eigenlijk vooral om de grote programma's 'Ik en de Anderen', 'Informeel Leider' en 'Effectieve Persoonlijke Communicatie', want daar zijn senior professionals het vaakst te vinden en dan willen ze uiteindelijk aan de hand van mijn adviesrapport gaan kijken, oke hoe kunnen we die thema's gaan aanpassen of moeten we een nieuwe gaan ontwikkelen zodat we die senior professionals aan kunnen trekken.

Onderzoeker: Oke en kun je iets minder sterkere kanten van de Baak benoemen, wat zijn de zwakkere kenmerken van de Baak waar een beetje meer aandacht aan gegeven kan worden.

Respondent: [Uhm] ik vind vaak dat wij nog achterlopen qua koppeling met online of offline, dus

meer digitale platforms.

Onderzoeker: Oke zoals?

Respondent: Naja dat je dan die groepen kan faciliteren om na afloop nog een beetje contact te houden met elkaar.

Onderzoeker: Oké dus de nazorg?

Respondent: Ja, want dat je dan bijvoorbeeld de Facebookpagina heb van EPC 63. Dat je dan al die deelnemers dan met elkaar contact kunnen houden, elkaar kunnen volgen.

Onderzoeker: Ah oké, dat je dan met elkaar per groep een aparte pagina aan maakt met alle deelnemers erin zodat je met elkaar kan communiceren van hoe gaat het nu met ze nadat ze de training hebben gevolgd?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Van loop je tegen enkele knelpunten aan, of zie je heel veel vooruitgang.

Respondent: Ja precies, maar ik mis bijvoorbeeld ook een digid bord in de zalen. Dat is zo'n elektrisch bord waarop je filmpjes kan laten zien van Youtube.

Onderzoeker: Dan krijg je ook een visueel beeld van wat nou een training precies inhoudt.

Respondent: Ja precies. Dat bedoelen we ook met, hoe noem je dat die techniek? Want ook van die trainers die moeten op zo'n flipover schrijven terwijl je ook Ipads hebt waar je op kan schrijven en dat wordt gesynchroniseerd naar de wand. Want dat mis ik wel. Ik vind het soms ook afschuwelijk die handouts, dat vind ik echt achterhaalt. Bijvoorbeeld bij EPC krijgen zijn nog steeds een heel suf boekje dat heet 'Wat zegt u?' Terwijl er tegenwoordig veel leukere boekjes zijn.

Onderzoeker: Oké, dus eigenlijk dat literatuur meer van deze tijd moet zijn?

Respondent: Precies.

Onderzoeker: En wat ik ook heel graag wil is dat [uh] het werk van iemand veel meer betrokken te zijn. In de omgeving waar mensen mee bezig zijn. Dus bijvoorbeeld stel als jij bijvoorbeeld bij de Hogeschool van Leiden werkt en dat Leiden veel meer weet hoe het met jou gaat en wat het met je doet en wat is de uitkomst van de training dat is veel meer betrokken zijn in het proces.

Onderzoeker: Oké en dat gebeurt tot op heden nog te weinig?

Respondent: Ja, heel weinig. Mijn grootste irritatie in de organisatie is dat de docenten, stel je hebt de EPC gevolgd dat elke docent per training jou dan drie vier maanden even een telefoontje pleegt met de vraag hoe gaat het met je?

Onderzoeker: Dat gebeurt niet?

Respondent: Nee.

Onderzoeker: Oh ja dat snap ik. Dat heeft met een stuk service te maken wat jullie dan verlenen naar de deelnemers toe.

Respondent: Ja dat is één en de volgende stap waar ik nog bozer om word is dat wij zitten aan de voorkant dus ik heb met jou dan een adviesgesprek, want jij wil een training bij de Baak volgen maar je weet niet welke dus dan voer ik met jou een gesprek van een uur en ik zet dit hele gesprek in salesforces dus jouw leervragen en dan schrijf je je in op de EPC en dan belt de docent, dan wordt er een afspraak gemaakt bij EPC want die zit op intake canvas. Dan belt die docent jou. Die docent weet dus niet dat wij met elkaar contact hebben gehad dus die docent zou in salesforces kunnen zien van ik heb met jou gesproken dus als die docent jou belt dan moet die docent tegen jou gaan zeggen van joh Lianne jij had een adviesgespek gehad met Melanie en dat en dat en dat is eruit gekomen en hoe gaat het nou met jou? En kan je daar iets meer over vertellen. Dat heet cross selling. Dat doet de Baak heel slecht. Dat wij van elkaar weten..

Onderzoeker: Oke, dus betreft dit dan voor de training of na de training?

Respondent: Voor en na de training. Het is dat de docenten niet weten van ons in het systeem

zien van goh Lianne jij hebt vorig jaar de Informele Leider gedaan en nu gaat ze de EPC volgen en dat gebeurt vaak. Maar die docent ziet dat niet. Want je leert natuurlijk van de ene training die je volgt en dan is het ook weer belangrijk om te weten van nou goh deze deelnemer heeft al eerder een training gevolgd. En goed dat ik dan ook bel van ik ben dan de docent van EPC van goh welkom terug wat leuk dat jullie weer een training bij ons komen doen. En nu is het gevaar dat veel van onze trainers namelijk A, B, C, D, E, F. Dus stel je voor je hebt vorig jaar uh zeg maar Godfried heb je gehad als trainer bij de Informele Leider en nu doe je EPC en dan raden wie wat doet als trainer. Dus dan krijg je twee dezelfde trainers met twee verschillende programma's. Dat kan gebeuren maar dat is niet oke. Dus wij hebben zoveel werk om te verzetten hoe wij die dan die sturing van ons klant dat wordt vastgelegd maar wordt niks mee gedaan. De volgende stap is follow up, dus jij hebt net de EPC gehad dat is wel heel zwaar en ik heb wat dingen opgeschreven en dat je dan vraagt hoe is het nou met je kat en ja hoe gaat het met je relatie. Het is eigenlijk zo simpel.

Onderzoeker: Ja zoveel tijd kost het niet maar wat je ermee kan bereiken, dat kan heel veel zijn.

Respondent: Ja natuurlijk.

Onderzoeker: Wat zijn de redenen dat dat nog niet gedaan wordt?

Respondent: Omdat die docenten dan voor de tijd dat ze die mensen gaan bellen er geld voor gaan vragen. De docenten die werken op dagdeeltarieven en die willen dan dat dagdeeltarieven declareren en de Baak wil dat niet betalen, maar hier vraag ik al acht jaar om.

Onderzoeker: Ik heb wel een idee dat dat wel gerealiseerd kan worden.

Respondent: Nou *good luck*.

Onderzoeker: Maar wat is dan de drempel dat ze het niet doen?

Respondent: Geld, discipline.

Onderzoeker: Oké, want de docent wordt ingehuurd voor een training die natuurlijk geld kost en vervolgens kunnen ze worden ingehuurd voor een na traject en dat gebeurt dan niet, omdat dat ook geld kost.

Onderzoeker: Ja en de Baak ziet daar op dit moment niet het belang van in. Want stel je voor hoe fijn dat zou zijn voor jou.

Onderzoeker: Ja ik als persoon zeker, is natuurlijk interesse.

Respondent: Zeker. Ik kan jou natuurlijk ook gaan bellen, want ik heb met jou natuurlijk als eerste het gesprek gehad. Ik heb een adviesgesprek met jou gehad en dan kan ik jou ook gaan bellen van hoe was de training hoe is het gegaan. Maar ze hebben er meer aan als de docent belt want die hebben elkaar de hele training gezien.

Onderzoeker: Ja ik snap het, dat is zeker een aandachtspunt die ze mee kunnen nemen. Vind ik ook.

Respondent: Maar ik ben al blij dat docenten nadat de intakes gedaan zijn, dat ze dan in salesforces checken wat de storings van de persoon zijn. Tenzij de programma coördinator de pc'er die moet dat gaan opzoeken, het gebeurt heel soms. En dan die pc'er moet dan tegen die trainer gaan zeggen van joh is er wel eens eerder contact geweest. Maar dat is een grote klacht van onze klanten dat zij vinden dat ze hier veel geld voor betalen, want wij zijn redelijk prijzig. Maar dat je dan wel behandeld wordt naar behoren als hoeveel je ervoor betaalt. Bijvoorbeeld in een groot hotelketen, zij zien dan precies wat voor chocolade zij op de kamer hebben gegeten en zorgen dat die chocolade weer ligt op je hoofdkussen. Dus hoe gaaf is dat als de Baak dat ook doorvoert.

Onderzoeker: Dat zijn hele kleine dingen en dat vergeet je niet. Oke dus ik heb iets meer betrokken bij het proces, de nazorg, cross selling. Dat er vooraf aan de deelnemers wordt gevraagd waar de []\

extra stukje aandacht geven. Weet je nog een verbeterpunt die we mee kunnen nemen?

Respondent: Ja ik denk ook dat we onze trainingen in het weekend moeten aanbieden.

Onderzoeker: Gebeurt dat nog niet?

Respondent: Nee niks. En de technologie moet meer up-to-date blijven.

Onderzoeker: Ja die heb ik ook genoteerd. En meer literatuur van deze tijd. Oké dan denk ik wel dat ik voldoende heb, super.

Onderzoeker: Dus nu komen we op het andere onderwerp aan, namelijk de wensen en behoefte die betrekking hebben op de klant. Dus wat zijn volgens jou de behoeften van senior professionals met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling. Wil je de vraag anders liever zien? Hij is best wel lang namelijk.

Respondent: Nou de behoefte van de senior professional is denk ik om met gelijk gestemde in een groep te zitten. Zodat jij niet met iemand van vijftig jaar in een groep zit.

Onderzoeker: Ah oké. Dat je met gelijke mensen van dezelfde leeftijdscategorie en werkervaring in een groep zit.

Respondent: Dus gelijk gestemde qua leeftijd en ervaring in een groep zitten. Denk de ook de behoeften van al deze senior professionals is om geraakt te worden en uit de comfortzone komen. Want iedereen wil geraakt worden.

Onderzoeker: Uit de comfortzone treden en geraakt worden oké.

Respondent: Ja dat willen ze.

Onderzoeker: En wat zijn nog meer behoeftes?

Respondent: Ja mensen hebben ook behoeften aan houvast. Dat veel mensen zich na de training het opeens heel goed doen en dat duurt dan drie maanden en dan ebt het weg. Dus die gedragsveranderingen kunnen dan weer afnemen.

Onderzoeker: Oke en wat voor behoeften kan de Baak nog meer vervullen om de senior professionals proberen aan te trekken.

Respondent: Nou ja je moet ze bijvoorbeeld een oplossing bieden. Om een voorbeeld te noemen als je kijkt naar leidinggeven aan eigenwijze professionals dan vind iedereen vind dat een geweldige titel, dus je moet wel voor die professionals het idee geven dat de training die ze hebben gevolgd een stuk van hun problemen oplost. Dus het gaat erom dat hun leven door het volgen van een training makkelijker wordt. Dus je moet zorgen dat er in je trainingen een soort van ruimte is voor het oplossen of het vereenvoudigen van mensen hun levens.

Onderzoeker: Oké [uh] en ik vroeg me af of er ook meer programma's moeten ingevuld worden om vakkennis bij te brengen.

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Ik denk dat er misschien wel vraag naar is dat mensen zich op een bepaald aspect willen ontwikkelen. Maar er zijn natuurlijk heel veel verschillende branches en vakken waarin je je kan specialiseren want hoe is dat dan te realiseren? Begrijp je wat ik bedoel?

Respondent: Ja ik denk het. Ik denk meer de combinatie is goed, want je ziet vaak meer bij EPC is er eigenlijk geen theorie. Jij bent de theorie en ik zou het bijvoorbeeld mooi vinden dat er in de EPC standaard mooie communicatiemodel behandeld wordt. En aan de hand van het model zoals jij net op had genoemd, jij had gekozen voor Ohmae. En ik denk veel meer bij de Baak en dat zie je ook bij de 'Informeel Leider'. Wij werken daar met het model circle of influences dat is een heel bekend model en dat geeft mensen ook weer houvast. Dus ik denk dat je die combinatie moet doen. Zowel goede theorieën als dat ze binnen een training veel doen. De deelnemers moeten geraakt worden. Dus ik denk dat een combinatie ervan heel goed is. En dat je die theorie gelijk gaat toepassen dat je laat zien in een rollenspel hoe een probleem wordt opgelost. Je moet per training een vaste curriculum hebben dat is wat moet gebeuren. En

natuurlijk is er altijd ruimte om ervan af te wijken maar het moet wel op hetzelfde neer komen. En dat heeft Ralph bij de DIL heel goed gedaan.

Onderzoeker: Ah oké dus jullie kijken naar de trainers hoe iemand handelt en op basis daarvan worden de deelnemers ingedeeld, zodat deelnemers bij bepaalde trainers worden ingedeeld.

Respondent: Maar wij proberen bij 'Ik en de Anderen', dat is een training wat al 40 jaar bestaat. Daar staat heel erg vast wat er gaat gebeuren. Foto's van jouw linker en je rechter gezicht. Dat wordt dan aan elkaar vast geplakt en dan zie je een dominante kant en een minder dominante kant. En dat is oké, maar wat ik vind dat de Baak veel meer moet doen is met verhalen komen wat een training iemand daadwerkelijk echt heeft gebracht. Het feit dat ik bijvoorbeeld de 'Ik en de Anderen' heb gevolgd' wat heeft met mij concreet gedaan.

Onderzoeker: Ja dus eigenlijk, wat bereik je er nou mee.

Respondent: Precies, behalve dat ik ga zeggen het was een mooie ervaring, maar wat voor inzichten heeft het mij nou concreet gebracht.

Onderzoeker: Oké ik heb zes behoeftes genoteerd. En vind jij dat de Baak deze behoeftes voldoende vervult? Zal ik ze even voorlezen?

Respondent: Ja graag.

Onderzoeker: Gelijken gestemde op leeftijd en ervaring.

Respondent: Ja dat doen we.

Onderzoeker: [Uh] uit hun comfortzone laten treden. Dat doen jullie ook is net besproken. En houvast in gedragingen. Die niet. Dat heeft betrekking op het bellen. Ruimte voor oplossingen voor mensen hun levens, dus echt oplossingsgericht te werk gaan dat doen jullie wel. En concrete verhalen naar buiten laten treden van eigen ervaringen, doen jullie dat?

Respondent: Nee dat doen we te weinig. Dat kunnen we doen om die mensen te laten interviewen, of blogs maken. Ik denk ook vaak dat wij als je kijkt naar de Happiness of The flow of de Linda, je zou dan overal alle redacteuren hier 'Ik en de Anderen' als training laten aanbieden in zo'n tijdschrift. Dus ja trainingen in verschillende tijdschriften aanbieden.

Onderzoeker: Ja dus dat de lezer zichzelf kan herkennen in een blog die door de Baak geschreven is en die vervolgens in een tijdschrift staat.

Respondent: Precies. En wat we eigenlijk veel te weinig doen zijn mensen van HR benaderen, want die zegt in elke organisatie tegen Piet jij moet naar de Baak of jij moet naar Schouten en Nelissen. Wij zouden eigenlijk een hele campagne moeten oprichten om al die mensen van HR uit te nodigen bij de Baak voor een gratis workshop dat zij fan zijn van de Baak. Want die verwijzen mensen naar ons.

Onderzoeker: Oh dat doet HR? Dat wist ik niet.

Respondent: HR is een onderdeel van elk bedrijf. Dus die mensen sturen mensen door. Dus we zouden eigenlijk die mensen moeten targetten, want als je bijvoorbeeld bij de ING of ABN amro, die mensen proberen te pempere van ja als je hun gratis een training aanbiedt. Hoeveel mensen zouden die dan naar ons toe sturen. Want de meerderheid die hier wel eens wat heeft gevolgd is wel enthousiast.

Onderzoeker: Oké precies, eigenlijk mag er wel wat meer worden ingespeeld op de communicatiemiddelen.

Respondent: Ja precies en vergeet die follow up niet, want die nazorg is heel belangrijk. We moeten ons veel meer op de HR doelgroep richten.

Onderzoeker: Ja dus organisaties aantrekken waardoor hun werknemers uiteindelijk bij ons een programma gaan volgen en daar moeten we dan over nadenken van hoe gaan we ze op een goedkope en effectieve manier binnen halen? Want ik zit even mee te denken, hoe kunnen we die mensen van HR dan het beste benaderen. Door hun bijvoorbeeld mooie aanbiedingen te

geven?

Respondent: Ja ook, want ongeveer 1200 mensen volgen per jaar een training bij de Baak. En die 1200 mensen zou je moeten bellen en vragen van heb je voor mij de naam van HR van jouw bedrijf zodat je die kan contacten om meer deelnemers binnen te kunnen halen of door bijvoorbeeld aan mensen vragen hoe die persoon bij de Baak terecht is gekomen. En dan kan je via die manier weer jouw warme klantenbestand gebruiken, om op de juiste plek bij de HR mensen te komen. Want die mensen zijn relevant voor ons, denk ik. En dan ook mensen belonen, want bij ons vorig directeur Harry Starrer was ik manager bij mijn afdeling en ik mocht toen één keer per week een bloemetje sturen naar iemand die een deelnemer naar ons door had gestuurd. Dus dat beetje doorverwijzen via via gehoord dat ik tegen iemand heb gezegd over 'Ik en de Anderen' moest volgen dus dan geef ik jou een bloemetje of een rituals pakket. De adviesdesk is de cockpit van de Baak. Dus alles komt bij ons binnen, alle contacten, alle roddels maar ook alle klachten. Dus alles komt bij ons binnen dus als jij goed luistert en goed oplet vang je veel informatie op.

Onderzoeker: Ja dat hoor je dan aan en dan vraag je via wie ben je hier terecht gekomen.

Respondent: Ja we hadden vroeger een trainer Joep Schrijvers en die had een boek geschreven van 'Hoe word ik een rat?' dus iedereen wou dat boek hebben, dat is wel een leuke verbintenis met de Baak.

Onderzoeker: Ja dan heb je een leuke link, want als je het boek leest dan denk je aan de Baak.

Onderzoeker: oké dit is helemaal duidelijk, we komen nu op een stuk aan concurrenten. Naja wie zijn volgens jou de grootste concurrenten van de Baak?

Respondent: Van harte en Lingsma en Bureau Zuidema en Schouten en Nelissen en Berendschot en Horizon en hoe heet die, die Universiteit Neyenrode. En tegenwoordig horen we ook steeds meer kleinere bureaus.

Onderzoeker: Ja, ZZP'ers is dat nou echt bedreiging.

Respondent: Ja want het is een stuk goedkoper.

Onderzoeker: Vind jij dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's?

Respondent: Ooit was het zo, maar je merkt dat er overal wordt gejat. Ooit waren we heel uniek maar dat zijn we allang niet meer. Wat ons echt uniek maakte zoals ons leerlocaties. En dan kiezen we voor een specifieke doelgroep en dat is hbo plus en we gaan voor een holistische benadering. En dat betekent dat we eigenlijk alle modellen kunnen loslaten en dat we niet één competentiemodel gebruiken, maar we zien jou als geheel en dat betekent holistisch.

Onderzoeker: Ja, dat je met je handen, hart en hoofd denkt toch?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Ja we zijn niet meer zo bijzonder. Maar wat ons wel uniek maakt de service die mijn team levert zijn wandelende adviesgesprekken. Mensen komen naar de Baak in Noordwijk of Driebergen en dan gaan we met ze wandelen om tijdens die wandeling hun leervraag van de klant boven tafel te halen en ik zit de hele tijd de concurrenten in de gaten te houden van wanneer gaan ze dat jatten? En we hebben natuurlijk een chatfunctie op de website. Dat heb ik gerealiseerd, we krijgen 533 chats per maand. Te vergelijken met toen we gestart zijn twee jaar geleden waren het er 234 per maand.

Onderzoeker: Ja ik denk zeker dat dat aantrekkelijk is voor de potentiële deelnemer, want die komt dan op de website terecht en dan gaan ze er sowieso heen omdat ze iets willen weten en het is dan goed dat er een chat tevoorschijn komt die de websitebezoeker wil helpen.

Respondent: Ja en 80% van de klanten geven ons dan een complimentje van bedankt deze

service. En we hebben behandelende adviesgesprekken en dat hebben onze concurrenten nog niet. Schouten en Nelissen hebben dit van ons gestolen, maar die doen het alleen telefonisch. En dan mag de klant bij ons kiezen of de klant langs komt of dat we naar de klant toe gaan als het gaat om meerdere gesprekken. Een grote klant van mij is Mammoet in Schiedam en dan zit ik daar de hele dag om vijf adviesgesprekken te voeren.

Onderzoeker: Oh dat is top, want dan kom je de klant tegemoet. Ja, want ik heb ook echt de indruk dat de Baak zich op een bepaalde wijze onderscheidt, maar het kan spannender.

Respondent: Ja en het kan ook meer wat jij ook zei, up-to-date, interessanter. De jongere generatie kennen de Baak nog niet voldoende.

Onderzoeker: Ja dat merk ik ook binnen mijn eigen vriendenkring. Ik kom zelf uit Noordwijk en dan zeg ik dat ik hier afstudeer en dan weten mensen niet wat de Baak precies is. Dat ze congressen organiseren.

Respondent: Ja want je kan die doelgroep vertellen dat de Baak goed op jouw CV staat. Als jij bij de Baak een training hebt gevolgd dan staat dat op je CV en je gaat solliciteren bij de gemeente Amsterdam dan kom je al boven op de stapel. Ik weet niet of je bij de gemeente Amsterdam wil werken maar bijvoorbeeld. Je zou jouw generatie veel meer moeten vertellen dat we er voor jou zijn en we helpen je wel met solliciteren en met je CV. Dat zouden we veel meer moeten doen. En de jonge doelgroep houdt ons ook nog jong.

Onderzoeker: Oke helemaal en hoe denk je dat de Baak zich beter kan onderscheiden. Dat is wat net besproken is door een bepaalde doelgroep meer aan te trekken door bedrijf jonger te maken maar hoe kunnen we dat doen?

Respondent: Geen idee, maar jij moet zorgen dat we een innovatief persoon binnen halen die inspeelt op de doelgroep.

Onderzoeker: Ja meer inspelen op de trends en ontwikkelingen van wat er nu gaande is zodat we die doelgroep meer aanspreken en tevens binnenhalen. Ze op een creatieve manier binnenhalen. Dat de Baak weet wat we allemaal doen.

Respondent: Ja de Baak is ook best wel duur. Dus stel als je net begint met werken, dan krijg je een persoonsgebonden budget en daar zouden we ook op in moeten spelen. We hebben gelukkig wel een training voor jong professionals.

Onderzoeker: Oke en weet je hoe duur die is?

Respondent: Nee niet exact.

Onderzoeker: Oke naja we hebben alle vragen behandeld. Ik heb een helder beeld gekregen over waar de Baak goed in is en wat de minder sterke kenmerken van de Baak zijn. Dus bij deze sluit ik het interview af en ik wil je nogmaals erg bedanken voor je tijd.

Respondent 3: alumni

Functie: senior adviseur grondzaken

Datum: 18-05-2017

Duur: 31:02 minuten

Locatie: Ministerie van Veiligheid en Justitie

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van dit interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Welkom, allereerst wil ik je bedanken dat je tijd voor me hebt vrij gemaakt voor mij.

Respondent: Graag gedaan.

Onderzoeker: Allereerst behandelen we wat algemene vragen. Wat is jouw naam?

Respondent: Anja Terpstra.

Onderzoeker: En waar ben je werkzaam?

Respondent: Gemeente Den-Haag.

Onderzoeker: En wat is dan jouw functie binnen deze organisatie?

Respondent: Ik ben senior adviseur grondzaken.

Onderzoeker: Oké en als je in het kort mag beschrijven wat jouw hoofdtaak is, wat is dat dan?

Respondent: Binnen de afdeling grondzaken hebben wij drie werkdisciplines waarvan de jurist daar één van is en boven iedere discipline staat een senior adviseur en dat ben ik voor de juristen. Dus behalve dat ik inhoudelijke projecten draai zorg ik er ook voor dat de kwaliteit van juridisch werk op de afdeling voldoende is. Dat is ook de reden om deze cursus te volgen, ik ben namelijk geen manager maar je moet wel zorgen dat de juristen met elkaar de afdeling goed kunnen bedienen. En wat missen we aan kwaliteit en moet er opleidingen worden gedaan en zorgen voor juristenoverleg zodat de groep juristen op orde is.

Onderzoeker: Oké dus je waarborgt eigenlijk de kwaliteiten van de juristen?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Oké en wat is dan jouw staffunctie binnen wie communiceer je binnen de organisatie?

Respondent: [Uh] we hebben drie vak disciplines dus ook drie senior adviseurs. We zitten dan samen in een overleg en we zitten ook in overleg met het management één keer in de twee weken. En je hebt dan je eigen vakdiscipline dus de juristen waar ik één keer in de drie weken een overleg mee heb.

Onderzoeker: Oké helder. Oké dan gaan we het allereerst over de Baak hebben. De allereerste vraag is hoe zou je de Baak omschrijven?

Respondent: Ik zie de Baak als een professioneel, zakelijk, persoonlijk en psychologisch bedrijf. En die ook wel een beetje zweverig van aard is. Waarbij je tevens inzicht krijgt in je persoonlijke kracht. Prijs kwaliteit verhouding vind ik de Baak best prijzig.

Onderzoeker: Oké dankjewel. Ik ga nu verder op de kenmerken van de Baak. Ik gebruik een creatieve interviewtechniek cardsorting, zodat we via deze manier kunnen achterhalen welke kenmerken voor u belangrijk zijn. Allereerst wil ik vragen of je wat kenmerken wil opschrijven die jij als belangrijk beschouwd bij het kiezen van een opleidingsinstituut en vervolgens wil ik je vragen om deze op belangrijkheid en relevantie te ordenen.

Respondent: Oké is goed. Ik moet hier even over nadenken.

Onderzoeker: Ja natuurlijk, doe rustig aan.

Respondent: Oké je hebt opgeschreven, professioneel, zakelijk, persoonlijk, psychologisch. Dit zijn ook voornamelijk de vijf kenmerken die ik als belangrijk beschouw bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. En de eerste professioneel is voor mij een hele belangrijke die een opleidingsinstituut moet bezitten en focus op persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oké dankjewel. Nu heb ik wat kenmerken van de Baak waarvan wij denken dat we die bezitten. Ik zal ze laten zien. Mijn vraag is of je deze dan op volgorde wil leggen. En wil je die op belangrijkheid en relevantie ordenen.

Respondent: Oké is goed.

Onderzoeker: Oké dus dan hebben we eerst kwaliteit gericht op één, visie op leiderschap op

nummer twee, kwaliteit deelnemers op drie, psychologisch en (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling op vier, goed merk en imago op vijf.

Respondent: Ja en die zweverigheid en psychologisch daar link ik focus op diepgaande persoonlijke ontwikkeling aan. En wat ik meer had verwacht was visie op leiderschap. En kwaliteit deelnemers vind ik echt heel belangrijk want op het moment dat je in de groep zit, waar mensen a of in een heel andere fase zijn of b, eigenlijk niet een functie hebben die past bij het informeel leiderschap. Als jij je werk gewoon doet en je hebt verder met mensen te maken die toch moet stimuleren om een groep te vormen dan mis je die connectie.

Onderzoeker: Oké begrijp ik en kwaliteit gericht is voor jou ook heel belangrijk?

Respondent: Ja zeker dat spreekt eigenlijk wel voor zich, ik vind dat een opleidingsinstituut kwaliteit moet leveren.

Onderzoeker: En visie op leiderschap? Herkende je die terug?

Respondent: Ja die heb ik een beetje gemist in de cursus.

Onderzoeker: Oké tijdens de 'Informele Leider'?

Respondent: Ja die had ik een beetje gemist. Ik had meer leiderschapsstijlen verwacht.

Onderzoeker: Zoals casussen?

Respondent: Ja en hoe krijg je een groep in beweging. Ja sommige mensen gaan mee en andere blijven plakken en hoe pak ik dat dan aan. Gericht op je eigen persoonlijke ontwikkeling en dat vind ik een beetje jammer.

Onderzoeker: Oké nou wel goed om dit mee te nemen. Vond je dat deze behoeften werden waargemaakt?

Respondent: Ja deels, want de visie op leiderschap zag ik nauwelijks terug. Ja want er zaten ook gewoon mensen bij wat ik heb begrepen had in het telefonische interview dat van te voren wordt gehouden, dat ze ook kijken naar leeftijd en werkervaring en daar zat nagenoeg één iemand bij die net kwam kijken. Ja dus dan heb je een heel andere visie een heel ander soort denkwijzen. Ja en sommige mensen zaten er meer voor persoonlijke ontwikkeling en ik zat er meer voor visie op leiderschap. En ik geloof dat ongeveer 90% heeft gehuild, daar hou ik persoonlijk niet van. Maar dat is heel persoonlijk. Ik wil graag op mijn werk professioneel overkomen en leren hoe dat beter kan en natuurlijk moet je dan wel zelf weten wie je zelf bent, maar ik hoef niet helemaal terug naar hoe het vijf jaar geleden was nee. Ik focus me dan liever op dat ik ben afgestudeerd en toen ik 24 was en ik ben nu 20 jaar verder hoe ga je dat stuk verder oppakken.

Onderzoeker: Oké en wat was uw vraagstuk waarvoor u een training voor wilde gaan volgen.

Respondent: Juist dat informeel leider want binnen mijn functie ben ik geen manager en ik kan niet tegen iemand gaan zeggen dit moet jij gaan doen. Dus je moet mensen mee gaan krijgen terwijl je niet de bevoegdheden van de manager hebt. Ik ben bewust geen manager dus ik zie ook wel heel veel nadelen van een manager zijn. Maar je vraagt alleen aan een collega van zou je dat willen oppakken? Of mag ik dat bij jou neerleggen? Nou en een aantal mensen zijn heel enthousiast en bereid om alles te doen. Maar er zijn ook een aantal mensen die denken van pff daar komt ze weer hoor.

Onderzoeker: En hoe krijg je dat mensen op een positieve manier mee binnen de organisatie.

Respondent: Ja en dat visie op leiderschap had ik dus meer van je bent informeel leider en je bent geen manager, hoe werkt dat eigenlijk? Hoe kun je mensen mee vooruit krijgen.

Onderzoeker: Ja dat is inderdaad een aspect die bij ons aan de orde komt. En die ook bij ons in de wensen en behoeften beschreven staat. Nou wat zijn uw ervaringen met deze kenmerken

hebben we ook indirect met elkaar besproken. Wat betreft de kenmerken van de Baak is dan nu afgerond.

Onderzoeker: Oké en welke communicatie-uitingen of contactmomenten zijn voor jou doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Respondent: Ik had met mijn manager afgesproken dat we iets zouden doen aan dat informeel leiderschap hoe krijg je je team mee terwijl je geen manager bent. En toen ben ik op het internet gaan googelen. Uiteindelijk blijven er niet heel veel mensen in dit soort segment over organisaties over. Dus je komt relatief snel bij de Baak terecht of bij Schouten en Nelissen. Dat zijn wel een aantal grote spelers op dit vlak. En ik zat al in de Baak in een mailbeleid, dat doen ze wel slim. Ik heb namelijk één keer een dagopleiding gedaan. En dat is al jaren geleden, maar dan zit je één keer in hun systeem en dan blijft dat. En dan komt er één keer in de maand een mailtje en dan komt de Baak bij je naar boven om misschien daar een opleiding te volgen. Dus dat houdt je wel warm en dat vind ik op zich wel heel slim gedaan. Dat vind ik commercieel een slimme manier om mensen aangehaakt te houden.

Onderzoeker: Oké en de contactmomenten hoe heb je dat ervaren?

Respondent: Ja dat was gewoon prima, ja dat was ook het hele professionele aspect. Het zit gewoon goed in elkaar.

Onderzoeker: Oké nu gaan we hetzelfde doen met de wensen en behoeften van u. Dus als u weer wat wensen en behoeften wil opschrijven die voor u belangrijk zijn dan kunnen we ze daarna weer bespreken. En vervolgens laten we er vijf zien die wij denken te vervullen als mensen hier en training volgen. Snapt u wat de bedoeling is?

Respondent: Ja helemaal goed. Het is wel een beetje vergelijkbaar.

Onderzoeker: Oké super dan gaan we ze even kort doorlopen. Professioneel.

Respondent: Ik wil gewoon dat alles professioneel verloopt en dat er professionele trainers zijn.

Onderzoeker: Cursus voldoet aan info aan de voorkant.

Respondent: Dus dat de cursussen ook zo is zoals het wordt gepretendeerd op basis van de informatie die je hebt ontvangen en dat het aansluit.

Onderzoeker: Prijs kwaliteit verhouding moet in balans zijn.

Respondent: Ja, ondanks het voor mij wel vergoed wordt. Want ik vind het heel naar gezegd best prijzig. En zeker als je ook het arrangement erbij boekt met eten en drinken, dan is het niet iets wat je ieder jaar kan gaan doen. Want dit jaar zit het er niet in om iets vergelijkbaars te doen.

Onderzoeker: Oke ik snap hem. En leerpunten waargemaakt kunt u die verder nog toelichten?

Respondent: Ja ik had van mezelf van te voren bedacht van wat zou ik nou willen leren en of dat nou daadwerkelijk is gebeurd. Dus aan het begin van de cursus denk je van goh wat wil ik eigenlijk en komt dat uit? Heb ik er echt iets aan gehad?

Onderzoeker: En vindt u dat je er echt wat aan gehad hebt?

Respondent: [Uh] ik had gehoopt op meer.

Onderzoeker: Oke en kunt u dit nader toelichten? Wat had u dan meer gehoopt eruit te halen?

Respondent: Ja dat wat ik net ook al zei dat ik meer had verwacht dat je hoe krijg je een groep in beweging het ging nu heel erg op de persoonlijke ontwikkeling en dat ben je zelf. En natuurlijk is dat belangrijk dat je weet wie je bent en dat je ook weet hoe andere mensen zijn en hoe je op elkaar reageert dat had voor mij nog wat diepgaander gekund.

Onderzoeker: Oke en prettige omgeving. Dus locatie speelt wel degelijk een rol?

Respondent: Ik vind de locatie speelt een rol en de sfeer die er hangt die is ook prettig. En ook dat je je voelde je vrij om te zeggen wat je wilde zeggen. dus op een gegeven moment had ik

ook iets van ik vind dit heel zweverig worden meer leren voor mijn gevoel en dat kon je ook wel gewoon zeggen en daar wordt dan ook naar gekeken en of dat programma aansluit. Tijdens het programma waren mensen in de middag moe en emotioneel en dat soort zaken en ik had zo iets van ik ben hier nu ik kom hier om iets te leren en dan hoef ik niet op mijn kamer te zitten of op het strand te lopen.

Respondent: Oké dus je had voldoende energie om alles eruit te halen wat erin zat.

Onderzoeker: Ja precies. En dat bedoel ik ook met prettig omgeving ze staan wel open voor opmerkingen uit de groep enz.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Ik heb hier weer vijf wensen en behoeften waarvan wij denken dat we die vervullen. Wil je die alsjeblieft weer op volgorde van belangrijkheid en relevantie ordenen. En als het dan mogelijk is, maar wilt u dan uw eigen wensen en behoeften meenemen?

Respondent: Oke wat bedoel je precies?

Onderzoeker: Ja als we deze erbij pakken en dan is nummer één het belangrijkste en dat loopt dan af naar beneden. Dus van belangrijk naar minder belangrijk.

Respondent: Ja wat ik lastig vind is professionele ontwikkeling en vakontwikkeling. Ik ben jurist dus ik heb bij de Baak aan vakontwikkeling niks geleerd. Dus die vind ik een beetje lastig. Want waarom kies ik voor de Baak? Nou dat is omdat het een professionele organisatie is en staat voor kwaliteit. En je kiest een bepaalde cursus uit op basis van informatie die je aan de voorkant hebt. En denkt van nou dat past bij mijn ontwikkelpunten. Naja prijs en kwaliteit, iedereen heeft een bepaald budget die ze mogen besteden aan trainingen. En leerpunten waargemaakt. Ik ging met een bepaald doel naar de Baak toe en heb ik dat doel behaald? Nou voor mij niet helemaal. En is de sfeer goed. Dus de sfeer binnen de docenten en de hele gebouw zeg maar. Dat waren punten die voor mij belangrijk waren en nog steeds zijn bij het zoeken van een opleidingsinstituut. En leiderschapontwikkeling was het doel waarvoor ik kwam. Dat doel vind ik niet helemaal tot zijn recht gekomen. Je kan leiderschap alleen goed ontwikkelen als er goed wordt samengewerkt. Dus communicatie en samenwerken lijkt mij erg logisch. En persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie vind ik ook communicatie als jij niet weet hoe je over komt op andere mensen. Dus in die zin vind ik dit wel als een logisch rijtje. Eigenlijk ook wel met elkaar gecombineerd. Dan hebben we invloed op politiek spel wij werken binnen de gemeente en politieke organisaties dus ik denk dat dat altijd nog beter kan worden. Maar ik weet niet of ik de Baak daarmee link. Die link ik niet aan invloed en politiek spel. Die zit er voor mijn gevoel. In ieder geval de cursussen die ik heb gedaan waren echt gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Dus heel erg doorzagen wie je bent, en waarom je bent wie je bent. En dat vakontwikkeling is echt op inhoud en de Baak is wat mij betreft niet echt een organisatie op inhoud. Die doet meer op eigenschappen en kwaliteit.

Onderzoeker: Oke duidelijk. En in wat voor type training zou u nog geïnteresseerd zijn voor uw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: Ik zou op zich nog wel iets meer inderdaad dat leiderschap beter willen beheersen. Van hoe krijg je mensen op een positieve manier in beweging.

Onderzoeker: Oke nou deze vraag hebben we dan ook al indirect behandeld, namelijk vind je de Baak wat je ervan had verwacht? Deels wel en deels niet. Wat je net al heel helder hebt omschreven.

Respondent: Ja klopt.

Onderzoeker: Oke en heeft u verder nog suggesties hoe de Baak beter kan communiceren?

Respondent: Nee qua communicatie vond ik de Baak heel professioneel.

Onderzoeker: Ja vond u dat ook met de website en de mailopstelling?

Respondent: Ja dat zag er allemaal heel verzorgd en professioneel uit.

onderzoeker: Oke dan gaan we nu een stuk concurrenten te behandelen. Want we willen wel onderscheidend zijn van de concurrenten daarom worden deze ook in kaart gebracht. Ik weet niet of je ook andere opleidingsinstituten kent? Maar ik wil u vragen wie volgens u de grootste concurrenten zijn van de Baak?

Respondent: Ik ken alleen Schouten en Nelissen.

Onderzoeker: Oke denkt u dat dat ook de grootste concurrent is?

Respondent: Dat vind ik heel lastig te oordelen. Maar die ben ik inderdaad regelmatig tegen gekomen.

Onderzoeker: Oke u heeft niet verder gekeken naar andere opleidingsinstituten?

Respondent: Nee. En dat vond ik dus slim met de mail. De Baak kwam regelmatig tevoorschijn waardoor dat bedrijf ook als eerste in mijn gedachten op kwam. Ja ik heb maar heel even gegoogeld en het besluit was snel gemaakt dat ik een training bij de Baak wilde gaan volgen, het paste wel een beetje in mijn straatje dat ik zocht. In die zin doen ze dat slim.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Heb je verder nog op- of aanmerkingen hoe de Baak zich beter kan onderscheiden op de markt. Heb je daar enige ideeën over.

Respondent: Vind ik een lastige omdat ik er niet helemaal in thuis ben. Dus daar kan ik even geen antwoord op geven.

Onderzoeker: Oke en hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens jou over vijf jaar uit?

Respondent: Nou de enige indruk die ik heb is dat de economie weer aantrekt. Ja dan komt er ook weer meer opleidingsbudget vrij voor opleidingen. Dus ik denk dat de markt groter gaat worden. Maar aan de andere kant denk ik dat er ook wel meer zzp'ers komen en ik denk dat de ZZP'ers minder opleidingen gaan doen, omdat die het zelf moeten gaan betalen. Dus ik denk zeker als je bij een grotere organisatie werkt dat is de gemeente ook dan ga je afspreken met je manager wat je de komende jaar gaat doen. Waar wil je je op ontwikkelen wil je dat op inhoud of kwaliteit of persoonlijkheid en dan ga je kijken of dat bij je past. Als jij zzp'er bent dan zorg je dat je offertjes binnen haalt. En dan kan je vacatures versturen om je business gaande te houden. Dus minder investeren in jezelf. Of via e-learning kennis tot je nemen. Of via webinar. Dat is snel goedkoop en je kan die kennis tot je nemen wanneer het jou uitkomt.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Ik ben blij met de antwoorden die u gegeven en natuurlijk ook erg blij dat ik een interview bij u mocht afnemen. Dus bedankt voor uw tijd nogmaals en dan sluit ik hierbij het interview af.

Respondent 4: alumni

Functie: senior juridisch adviseur

Datum: 18-05-2017

Duur: 40:45 minuten

Locatie: Ministerie van Veiligheid en Justitie

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Allereerst begin ik met wat algemene vragen. Oke nou jouw naam is Lotte van der Linden.

Respondent: Ja dat klopt.

Onderzoeker: Oke en kan je kort vertellen waar je werkzaam ben.

Respondent: Ja ik werk als juridisch adviseur bij de afdeling juridische zaken en uitvoeringsbeleid van de dienst. En de dienst justus neemt verschillende beslissingen over verklaring omtrent gedrag, geslachtsnaamwijziging, we behandelen beroepen tegen weigering van wapenverloven en de particuliere beveiliging valt er ook onder dus we hebben verschillende onderdelen die staan allemaal op de website en die behandelen wij en bij de juridische afdeling geef ik juridisch advies over productieafdelingen en ik behandel beroepszaken en hoger beroepszaken. Dat is globaal wat ik doe.

Onderzoeker: Oke dan heb ik inderdaad een concreter beeld van wat je functie inhoudt.

Onderzoeker: Oke nou goed hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik wilde mij gaan richten op een functie hoe ik beter kon leiding geven, dus met leidinggevende onderdelen erin. En daar heb ik met mijn teammanager en afdelingsmanager over gesproken en ik heb daarnaast ook zelf gezocht naar opleidingen die daar bij zouden kunnen aansluiten. Ik heb toen niet echt een geschikte opleiding gevonden en toen kwam mijn manager met een opleiding die ik bij de Baak kon volgen en die sloot op mijn functie aan en de functie waar ik eventueel naar toe wil.

Onderzoeker: Oke dus binnen het bedrijf heeft iemand de Baak aanbevolen?

Respondent: Ja mijn afdelingsmanager. Ja en collega's van mij hebben dezelfde training bij de Baak gevolgd.

Onderzoeker: En hoe zou je op dit moment de Baak omschrijven?

Respondent: [Uh] even denken hoor. Ik zie de Baak we als een erkend kwalitatief en professioneel bedrijf dat heel erg gespecialiseerd is in de persoonlijke ontwikkeling van de mens. En daarbij veel aandacht besteedt aan de deelnemers om uit hun comfortzone te stappen. De trainingen zijn intensief en de kwaliteit deelnemers worden ook zeker waar gemaakt.

Onderzoeker: Oké en hoe vond je de training?

Respondent: Ik vond hem zelf heel erg nuttig ik ging er vrij open in. En ik vond hem ook wel heftig en confronterend voor mezelf vooral. Want ik moest onderzoek doen naar mezelf. Dus mij persoonlijk heeft het heel veel goed gedaan, in mijn eigen ontwikkeling.

Onderzoeker: Oké en wat betreft het leiderschapsaspect? Kon je dat ook erg terug zien?

Respondent: Ja ik denk dat het voor het leidinggeven belangrijk is dat je goed inzicht hebt in jezelf. Daar start het denk ik wel mee. Hoe je problemen kan tackelen, maar praktisch misschien wat minder. En je innerlijke kracht en je innerlijke overtuiging dat je daar aan werkt en daar tevens bewust van wordt zodat je weet wat je communicatiestijlen zijn. En hoe praktisch leidinggeven vorm krijgt, dus mensen aansturen. Zoals een visie ontwikkelen en

personeelsgesprekken voeren. Dat soort praktische zaken zaten er niet in. Ik wist ook niet precies wat ik kon verwachten maar deze had vooral betrekking op jezelf als persoon in mijn beleving.

Onderzoeker: Oké helemaal goed, daar gaat het ook om. Alles gaat vanuit jouw beleving en er bestaan geen goede of slechte antwoorden. Dus je kan in alle openheid eerlijk antwoord geven. Daar hebben wij het meeste aan.

Respondent: Ja precies.

Onderzoeker: Oké dan heb ik enkele vragen over de kenmerken van een opleidingsinstituut in het algemeen. Wat zijn voor jou belangrijke kenmerken die opleidingsinstituut moet bezitten en die mag je dan als je wil hier voor mij gaan opschrijven.

Respondent: Oké en wat versta je onder kenmerken?

Onderzoeker: Denk daarbij aan plaats, prijs, kwaliteit of imago. Dus de kenmerken van een bedrijf. Als een opleidingsinstituut dat niet heeft dan ga je er ook geen training volgen.

Respondent: Oké ik begrijp hem. Ik weet niet precies hoe dat heet maar het is in ieder geval zicht op waar iemand zit op zijn ontwikkeling. Wat kan iemand nog leren? Je kan namelijk iets afdraaien en dat deed de Baak op zich wel goed. En als iemand al bepaalde dingen heeft geleerd en dan kan je een cursus volgen en als je herhaalt wat je al hebt geleerd dan heb je er natuurlijk niet zoveel aan. En daar is een term voor uit het onderwijs. Waar iemand zich bevindt in een leerproces ja. Dus het moet een kenmerk zijn dat de Baak moet hebben toch?

Onderzoeker: Nee het moet een kenmerk zijn die een opleidingsinstituut volgens jou moet hebben.

Respondent: Zoals een overzichtelijke website?

Onderzoeker: Ja dat kan.

Respondent: Oke ja daar begint het bij mij bij. Zo ik heb ze opgeschreven.

Onderzoeker: Oke super, nou als je ze even voor mij wil toelichten.

Respondent: Ja allereerst moet de website overzichtelijk zijn, want daar meet ik de professionaliteit wel van af. En hoe serieus het bedrijf is. Ik haal daar heel veel uit. Sommige websites hebben producten die je alleen maar moet kopen, kopen, kopen en dan haak ik meestal al af. Dus naar mijn smaak moet het overzichtelijk, professioneel zijn en gericht op professionals. Ik heb vandaag nog naar de website gekeken en toen dacht ik dit spreekt dit wel aan. Ze hebben namelijk artikelen waar je je in kan verdiepen en het is heel overzichtelijk aan te klikken en het verschuift niet als je op de website komt en het is goed te zien op de telefoon. Het is geloof ik heel goed onderhouden. Het is geloof ik niet zo dat het vijf jaar geleden is opgezet. Die wordt geloof ik wel goed onderhouden.

Onderzoeker: Oke duidelijk de website moet overzichtelijk worden opgesteld. En je hebt ook professionele trainers opgeschreven.

Respondent: Ja ik zoek dan uit wie de trainers zijn en ik verwacht ook wel een beetje informatie over de trainers. De namen en wat voor ervaring de persoon heeft en wat die in zijn mars heeft.

Onderzoeker: Oke snap ik. En je hebt duidelijk kostenplaatje opgeschreven.

Respondent: Ja wij hebben wel een bepaald opleidingsbudget. Dus we krijgen wel een deel vergoed maar we moeten dus wel duidelijk aan mijn manager laten zien wat de kosten zijn en dat er niet onverwachtse kosten bijkomen. Het moet geaccordeerd worden en vervolgens verwerkt dus da vind ik belangrijk, dat ik dat gelijk zie. Dus het moet duidelijk beschreven staan anders moet ik ga mailen en dat vind ik vervelend en dan zou ik afhaken.

Onderzoeker: Oke en je hebt programmaoverzicht beschreven.

Respondent: Ja ik wil goed weten wat de programma's inhouden. Soms heb je per training verschillende docenten die dan komen en dan zit er een programma bij. Dus een duidelijke

omschrijving van de programma's. Ik vind het fijn dat ik weet waar ik aan toe ben maar ook of het echt zo professioneel is als dat ze zich voordoen. Dat kan je soms wel uit het programma afleiden.

Onderzoeker: Oke, helder. En interessante up-to-date onderwerpen?

Respondent: Ja dat het inspeelt op de tijd en op de vraagstukken die nu allemaal spelen. En niet dat er bijvoorbeeld een juridisch onderwerp dat er al een wetswijziging is geweest bijvoorbeeld. Er moet goed worden ingespeeld op de actualiteiten.

Onderzoeker: Oke helder. Nou dan heb ik hier wat kenmerken van de baak. Want ik heb dan interviews gedaan met medewerkers om te vragen wat de sterke kenmerken van de Baak zijn. En deze laat ik vervolgens aan jou zien en dan check ik bij jou of je deze kenmerken aan de Baak relateert. En wil ik jou vragen om deze vervolgens op belangrijkheid en relevantie te ordenen.

Respondent: Oke even kijken dit vinden zij de kenmerken van de Baak. [Uh] ja allereerst vind een goed imago het belangrijkste en ik denk dat de Baak een goed imago heeft en een goed merk is, maar dat komt ook door de kwaliteit denk ik van de cursussen. Als een bedrijf een goed merk/imago heeft dan meet ik daar de professionaliteit aan af. De imago is naar mijn mening grotendeels gebaseerd op ervaringen en verwachtingen van de professionals en daarom beschouw ik dat als erg belangrijk. En ze hebben ook, dat heb ik voor de cursus niet zo ervaren maar na de cursus denk ik dat ze inderdaad visies hebben op leiderschap en dat ze daar energie in steken om dat te ontwikkelen. En dat zie ik ook op de website terug met artikelen. En in mijn cursusbeschrijving stond wel dat het om persoonlijke ontwikkeling ging. En dat het ook een intensieve cursus is. En kwaliteit gericht daar ga ik eigenlijk van uit door die andere onderwerpen en hoe ze zich presenteren dat ze kwaliteit belangrijk vinden. En de kwaliteit van de deelnemers dat heb ik niet zo ervaren. Ik weet dat ze zich richten op ministeries en banken en grote bedrijven en op professionals.

Onderzoeker: Ja wat we er eigenlijk mee bedoelen met kwaliteit deelnemers is dat mensen in groepen worden gedeeld met ongeveer dezelfde hoeveelheid werkervaring. Dus niet dat een young professional bij een manager wordt ingedeeld.

Respondent: Oh zo, ja dat heb ik wel zo ervaren. Misschien niet met alle deelnemers maar we zaten wel ongeveer met mensen in een groep die enkele jaren werkervaring hadden. Ik merkte dat de leeftijdsniveau wel wisselend was en qua functie was het wel ongeveer gelijk. En de kwaliteit kon ik ook wel terug zien.

Onderzoeker: Ja we zijn ook cedeo-gecertificeerd.

Respondent: Ja klopt, daar kijk ik eigenlijk ook naar. Maar dat hoor allemaal bij de website.

Onderzoeker: En als je deze in belangrijkheid en relevantie mag ordenen welke zou je dan bovenaan leggen?

Respondent: Dus ik heb opgeschreven dat op nummer één goed imago komt, visie op leiderschap op twee. Focus op persoonlijke ontwikkeling op drie, kwaliteit gericht op vier en kwaliteit deelnemers op vijf.

Onderzoeker: Nee klopt. Dat stukje valt ook indirect onder kwaliteit gericht.

Respondent: Ah oke.

Onderzoeker: Dan een andere vraag die we ook graag willen meenemen zijn de minder sterke eigenschappen van de Baak. Kan je die benoemen? Iets waar we verbetering aan kunnen brengen.

Respondent: Ik vond de cursus sowieso heel goed geregeld alleen af en toe inhoudelijk gaf het minder praktische handvaten. Dat is wat ik wat ik wel gemist heb. Dus hoe je het in de praktijk gaat brengen vond ik minder. Ze hadden daar iets meer aandacht aan mogen besteden. Dus

dat onderzoek van jezelf en dan die stap naar de praktijk dat miste ik een beetje. Of beter vermelden op de website dan kan natuurlijk ook. Bij een programma dat dat niet onderdeel is van een cursus dat schept ook niet de verwachtingen dat dat erbij komt.

Onderzoeker: Nee begrijp ik. En weet je toevallig nog een zwak kenmerk?

Respondent: [Uh] nee voor de rest kan ik het me niet bedenken. Ja ik zou nog een keer een kaart krijgen maar daar zit ik nog op te wachten. We moesten allemaal een kaart invullen voor jezelf en die zouden we dan na een aantal maanden opgestuurd krijgen.

Onderzoeker: Ah oke dan ga ik even kijken waar die blijft. Weet je toevallig wat voor kaart het was?

Respondent: Ja we moesten elkaar allemaal een kaart aan het einde van de cursus en die zouden we dan opgestuurd krijgen. Ik dacht na drie maanden maar die heb ik nog nooit gekregen. Maar misschien heb ik dat verkeerd begrepen dat die kaart pas na een jaar zou worden opgestuurd.

Onderzoeker: Oke ik zal het even voor je checken.

Respondent: Ik weet trouwens nog een verbeterpuntje, ik had trouwens een intakegesprek en daar hoefde ik me niet op voor te bereiden, maar ik kreeg nog best wel vragen waar ik me graag wat meer over had willen voorbereiden. Zoals wat ik uit de cursus wilde halen en dat moest ik dan uitleggen en ik zat die dag op mijn werk en ik had niks verwacht dus ik dacht ik moest wat simpele vragen beantwoorden, maar daar had ik me beter op kunnen voorbereiden. Of dat je een doel probeert te formuleren en probeer dat dan voor de cursus probeert af te ronden, ik had daar graag wat meer bedenktijd over willen hebben.

Onderzoeker: Oke en welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor jou doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Respondent: Ja via mijn leidinggevende ben ik op de hoogte gesteld dat ik bij de Baak een training kan volgen die op mijn behoeften aansluit.

Onderzoeker: Oke helemaal goed, ik heb een duidelijk beeld gekregen wat voor jou belangrijke kenmerken zijn en wat je als de Baak ziet.

Dan gaan we over naar het volgende aspect de wensen en behoeften. Als je op zoek gaat naar een training wat zijn dan jouw vraagstukken en wensen en behoeften. Welke moeten dan voor jou vervuld worden?

Respondent: Mijn wensen en behoeften zijn dan dat ik verder kom met mijn ontwikkeling en dan vind ik het belangrijk voor de opleidingsinstituut als er meerdere cursisten en meerdere deelnemers dat je dan kan inspringen op de ontwikkeling waar die persoon op dat moment zich bevindt. Dus als iemand al een leiderschapservaring heeft en die heeft zich bijvoorbeeld voor deze cursus ingeschreven dat je dan contact opneemt bij dat intakegesprek, je hebt wel leiderschapservaring en op basis daarvan raden ze jou een cursus aan.

Onderzoeker: Oke dus aan de hand van een intakegesprek ga jij in gesprek van hier liggen mijn vraagstukken.

Respondent: Ja en dan kunnen ze daar ook tijdens de cursus op inspringen van ik heb hier kandidaten en zij zijn best op dit punt beland qua kennis en ervaring dus dan ga ik niet meer basisdelen behandelen maar ga ik iets dieper in de materie zitten. Dus dat vind ik belangrijk voor een opleiding.

Onderzoeker: Oke is het mogelijk dat je wensen en behoeften die in je opkomen hier kan noteren. Hetzelfde techniek als bij de kenmerken.

Respondent: Ik vind inhoudelijke kwaliteit belangrijk, inhoudelijke kwaliteit vind ik heel belangrijk, inspelen op de ontwikkeling deelnemers.

Onderzoeker: En staan ze allebei gelijk aan behoeften die in vervulling moeten gaan?

Respondent: Ja ik vind ze alle drie wel belangrijk.

Onderzoeker: Dan heb ik er hier weer enkele behoeften van de Baak. Of je vindt dat de Baak deze behoeftes vervult? En welke voor jou dan het belangrijkste zijn.

Respondent: En dit gaat om mijn eigen behoeftes?

Onderzoeker: Ja voor als je nu op zoek bent naar een training. Überhaupt een training los van de Baak.

Onderzoeker: Ja klopt. Invloed politiek spel houdt in dat je zaken binnen een organisatie op een positieve manier gedaan probeert te krijgen.

Respondent: Ik heb invloed politiek spel minder terug gezien. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling heb ik ook niet echt terug gezien, want ik vind vakontwikkeling iets heel inhoudelijks. Invloed uitoefenen, dat kan ik me niet zo goed herinneren dat dat erin zat. Ik denk dat dat ook afhankelijk is van de soort training.

Onderzoeker: Ja ik heb gesprekken gevoerd wat die drie trainingen inhouden en met de training 'Informeel Leider' houdt in dat je nog geen leidinggevende functie uitoefent maar dat je wel medewerkers mee krijgt om zaken gedaan te krijgen.

Respondent: Oh oke ja dat zal er wel echt in. Het is wel afhankelijk van je eigen inzet natuurlijk. Maar ook dat kan je dan zien. Van ik had er geen zin in, dat is ook een manier om jezelf te leren kennen. Dat heb je soms ook wel in je werk. Dat je iets niet leuk vindt en als je dan al afhaakt van te voren dan heb je dus geen invloed meer.

Onderzoeker: Oke dus ik ga de wensen en behoeften op volgorde en belangrijkheid ordenen. Nummer één is persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, nummer twee is professionele ontwikkeling en vakontwikkeling, drie is invloed en politiek spel, vier is leiderschapsontwikkeling en vijs is communicatie en samenwerken. We hebben dan tegelijkertijd ook al de ervaringen van deze wensen en behoeften besproken.

Respondent: Ja ik ben op zich wel tevreden over de cursus maar ook omdat ik zelf voor mijn eigen ontwikkeling ben ik daar wel tevreden over. En ik ben nu ook bewuster geworden over mijn eigen gedrag. En als ik wil afhaken dan denk ik van nee ik moet doorpakken. Ik heb geleerd tijdens de cursus om je eigen gedrag in beeld te brengen en dat je bewust bent van dat gedrag in bepaalde situaties en dat je dat dan zou kunnen omdraaien naar gedrag als je daar bewust van bent.

Onderzoeker: Oke en in wat voor type training zou je nog geïnteresseerd zijn rondom jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dus waar wil je je nog verder in ontwikkelen?

Respondent: Ik denk in een vervolgopleiding die zich meer richt op het leidinggeven als je al leidinggevende positie hebt. Want ik begeleid wel enkele mensen nu, maar ik heb nog geen leidinggevende functie. Ik ben nu wel op zoek maar ik zou dan over moeten stappen voor mijn gevoel naar een leidinggevende functie en als die dan in beeld is dan wil ik door naar een vervolgcursus.

Onderzoeker: Oke helemaal goed. Vind je dat de Baak precies is wat je ervan had verwacht?

Respondent: Ik had niet helemaal verwacht dat die cursussen er zo uit zouden zien. Ik dacht iets praktischer, maar ik ben wel tevreden weg gegaan in mijn eigen ontwikkeling. Ik had het idee dat het iets praktischer ingericht zou zijn. Dus misschien wat meer oefenen.

Onderzoeker: En hoe vind je de manier hoe de Baak met je communiceert? Je zei net al dat je liever de vragen eerder had gekregen van het intakegesprek zodat je er op voor kon

bereiden.

Respondent: Ja misschien niet de concrete vragen van nou dit gaan we bespreken. Maar wel wat ik tijdens het intakegesprek kan verwachten. Ja en ik vind de website er ook goed uitzien. Er gaat ook iemand met je chatten. Dat vind ik ook positief.

Onderzoeker: Oke en heb je verder nog op- of aanmerkingen over het communiceren van de Baak naar de deelnemers toe?

Respondent: Ja die kaart dan en ik denk als ik contact zou opnemen dat er dan nog wel wat mogelijk is. Stel als ik toch nog een gesprek na die cursus zou willen dan zou dat wel mogelijk zijn denk ik. Volgens mij stond dat er ook wel bij. Maar daar had ik op dat moment geen behoeften aan dus dat is prima zo.

Onderzoeker: Oke dan komen we op het laatste onderdeel van dit interview aan. Wie zijn denk je volgens jou de grootste concurrenten van de Baak?

Respondent: [Uh] jeetje ja SDU, maar dat is vaak inhoudelijker. Ik weet niet direct één te benoemen. Misschien als jij het zegt dan wel.

Onderzoeker: Ja Schouten en Nelissen, bureau Zuidema, van harte Lingsma.

Respondent: Ja die komen me eerlijk gezegd niet bekend voor.

Onderzoeker: Oke maakt niet uit, dat kan. Vind je dat de Baak zich op dit moment voldoende onderscheidt op de markt?

Respondent: Lastig, ik vind e-learning niet passen bij persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Even denken er komt wat meer naar boven. Ik had huiswerk gekregen na de eerste sessie en daar kan nog wel een verbetering in worden gemaakt. Want er waren teksten opdrachten, teksten en opdrachten. Dat was voor mij onoverzichtelijk dus dat nodigde mij ook niet uit om daar wat mee te gaan doen. Het was gewoon een word document en toen stond er ook nog wat in de mail waar we wat mee moesten doen. Ik zou dan graag willen als je huiswerk krijgt één doe dit, twee doe dat enzovoort. En hier heb je nog de achterliggende tekst. Ik moest alles gaan screenen en toen heb ik ook een vraag gemist. Ik ben zo getraind als jurist dat je eerst moet kijken naar wat moet er gebeuren één, twee en drie dan ga je onderbouwing lezen dus voor mij als jurist was dat onoverzichtelijk, dus dat zou wel wat verbeterd kunnen worden. Ik vond de lay-out beetje ouderwets. Die websites zijn heel en dan is dit iets minder. Het is fijn als je in één oogopslag kan zien wat de opdrachten zijn. Want de opdrachten waren ook wel verteld in de sessie, maar die stonden dan net weer anders in die opdrachten geformuleerd. Ook soms wat je per e-mail of post binnen krijgt dan lijkt de lay-out knip-en-plak-werk.

Onderzoeker: Oké dat is een punt dat ik mee kan nemen.

Onderzoeker: Oké en heb je de Baak wel eens gezien op sociale media of advertenties?

Respondent: Ja, volgens mij wel in de krant. Maar dat is voor mij dan weer ouderwets en Facebook geloof ik niet. En Twitter doe ik niet.

Onderzoeker: Oké en vind je dat er meer gedaan moet worden om meer communicatiemiddelen in te zetten zodat de Baak meer herkend wordt?

Respondent: Ja vind ik wel. Ik had de Baak gegoogeld en ik had niet gezien dat de Baak daar direct uit was gekomen. Ik denk dat Google heel belangrijk is, dat de Baak in de zoekmachine bovenaan komt. In ieder geval als je leiderschapstraining in typt.

Onderzoeker: Oké en op wel medium ben je dan het meest actief?

Respondent: Nou op nieuwswebsites denk ik en Recht.nl. Ik zit veel op juridisch vakgebied. En LinkedIn ook. Ik ben vooral actief op mijn eigen profiel. En ik merk wel dat LinkedIn belangrijker

wordt. Het wordt een soort CV-websites. Ik heb op LinkedIn de Baak nog niet voorbij zien komen. Ja en je hebt Ted.com, daar heb je van die filmpjes als inspiraties. Dus misschien kan je lerende filmpjes op de website zetten zodat de klant een beeld heeft hoe de Baak eruit ziet en wat zij precies doen.

Onderzoeker: Ja we plaatsen wel berichten op LinkedIn, maar misschien omdat je de Baak niet hebt aangeklikt om te volgen. Dat er daardoor geen berichten van de Baak in jouw nieuwsoverzicht staat.

Onderzoeker: Oké en heb je enig idee hoe de opleidingsmarkt er over 5 jaar uit ziet?

Respondent: [Uh] nee daar ben ik niet echt mee bezig geweest dus dat weet ik niet. Daar heb ik geen zicht op.

Onderzoeker: En de beweegredenen geweest om voor de Baak te kiezen heb je eigenlijk al verteld. Vanuit je bedrijf werd je aanbevolen om bij de Baak een training te gaan volgen.

Respondent: Ja dat klopt.

Onderzoeker: Oké nou hartstikke bedankt ik ben door de vragen heen heb je verder nog toevoegingen of vragen?

Respondent: Nee eigenlijk niet.

Onderzoeker: Dan wil ik je nogmaals bedanken voor je tijd en daar sluit ik dit interview mee af.

Respondent 5: alumni

Functie: senior applicatie beheerder

Datum: 23-05-2017

Duur: 33:02 minuten

Locatie: UWV hoofdkantoor te Amsterdam Sloterdijk

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Nou welkom, heel erg bedankt dat je tijd voor mij hebt vrijgemaakt. Ik heb al in het kort uitgelegd waar mijn scriptie over gaat. En wat voor een soort onderzoek ik doe. Nou allereerst begin ik met wat algemene vragen. Wil je trouwens dat ik je met u of met je aanspreek.

Respondent: Nee doe maar je.

Jouw naam is..

Respondent: Ja klopt.

Onderzoeker: En waar ben je werkzaam?

Respondent: Bij het UWV.

Onderzoeker: En kun je alsjeblieft een beetje een korte functieomschrijving geven?

Respondent: Ik ben coördinator bij informatiemanagement en ik coördineer de beschikbaarheid van de mensen en de releases die we moeten gaan doen en de werkverdeling en ik stuur daarnaast ook binnen deze mensen voor mijn applicaties die ik op mijn beheer heb spreek ik ook de leveranciers aan.

Onderzoeker: Oké en hoe gaat dat verder in zijn werk?

Respondent: Wij hebben binnen ons team een aantal applicaties die wij beheren en die

applicaties ondersteunen het klantencontactcentrum van het UWV en die applicaties ja daar heb je onderhoud en problemen bij en ik coördineer eigenlijk dat dat in goede banen geleid wordt. Dus als de mensen betrokken zijn en dat is niet alleen onze eigen mensen, maar we hebben ook leveranciers die zijn extern en alles is verdeeld. Dus de software is de ene leverancier en de infrastructuur is de andere leverancier en die moeten wel met elkaar praten en dingen tegelijkertijd doen en dat moet ik allemaal gaan regelen.

Onderzoeker: Oké nu is het voor mij wat duidelijker wat jouw functieomschrijving is.

Onderzoeker: De allereerste vraag begint met hoe jij de Baak ziet. Dus hoe als jij aan de Baak denkt, hoe zou je dit bedrijf dan omschrijven?

Respondent: Oké even denken hoor.

Onderzoeker: Ja rustig aan.

Respondent: Voor mij is de Baak een opleidingsinstituut voor professionals die een hoge kwaliteit deelnemers hanteren en de focus leggen op persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oké dankjewel dan wil ik jou nu vragen als je op zoek bent naar een opleiding of training die je wil gaan volgen welke kenmerken moet dat opleidingsinstituut dan bezitten? Zou je die alsjeblieft willen opschrijven voor mij?

Respondent: Daar moet ik zelf nog wel even over nadenken. Bij ons is het bij het UWV zo dat je daarin geleid wordt, want in principe moeten we uit het aanbod wat het UWV contracteert. Daar gaat de voorkeur uit dat wij daar uit kiezen. Dus wij hebben gewoon een aantal leveranciers waar contracten lopen en die bieden bepaalde opleiding aan. En dan is het ook nog eens zo dat die hier intern gegeven worden en dat ligt een beetje aan de soort opleiding en daar moet je ook in eerste instantie voor kiezen. En ik kan mijn leidinggevenden wel vertellen waar ik mij graag in wil specialiseren en als ik het niet kan vinden dan gaan we samen verder zoeken.

Onderzoeker: Maar stel als jij als individu op zoek moet gaan naar een opleidingsinstituut wat vind je dan belangrijk?

Respondent: Maakt voor mij niet uit wat voor organisatie, welke locatie en hoe duur het is.

Onderzoeker: Oké en maakt het ook niet uit wat voor merk of imago het bedrijf heeft?

Respondent: Nee, omdat ik daar ook niet zo thuis in ben. En ik doe niet aan de lopende band opleidingen.

Onderzoeker: Oké helder. Dus je overlegt met je manager waar je je verder in wil ontwikkelen en dan ga je kijken welke training daar het beste op aansluit?

Respondent: Ja want aan het begin van het jaar is het een werkonderdeel dat je met je management in overleg gaat welke training je gaat doen. En hoe je je verder kan ontwikkelen. En het is niet dat ik een opleiding moet gaan doen die niks toevoegt. Aan mijn werk, maar ook voor mijn werkgever. Het moet wel voor ons allebei wat opleveren. En dat is wat ik uiteindelijk ook moet indienen.

Onderzoeker: Oké duidelijk. En je hebt vorig jaar september een training gevolgd namelijk de 'Informeel Leider'.

Respondent: Ja klopt.

Onderzoeker: En ik heb kaartjes waar kenmerken op staan beschreven waarvan de Baak denkt dat wij deze bezitten. Deze kenmerken zijn tot stand gekomen door middel van deskresearch en door intern medewerkers te ondervragen wat zij denken wat de sterke kenmerken van de Baak zijn. En nu wil ik je vragen of je deze herkent.

Respondent: Nou dat denk ik wel ja. Wil je ook dat ik ze toelicht?

Onderzoeker: Ja alsjeblieft.

Respondent: Nou kwaliteit deelnemers ik weet nog heel goed dat er toch wel veel tijd in gestoken werd. Want voordat ik de opleiding zou gaan doen had ik een intakegesprek en dat werd uiteindelijk een telefoongesprek van een anderhalf uur. Dus je wordt echt gecheckt waar je zit en sluit het ook aan bij wat wij kunnen bieden. En daar word ook wel veel tijd ingestoken van passen die deelnemers bij wat wij willen geven. En dit was de eerste keer dat ik met de Baak te maken had dus goed merk imago ik denk het haast wel, want ook toen ik aan mensen vertelde dat ik dit deed waren de mensen enthousiast. Ik kende de Baak nog niet meer wel mensen binnen mijn omgeving.

Onderzoeker: Want je bent bij de Baak terecht gekomen via dit bedrijf.

Respondent: Ja de Baak stond bij ons vorig jaar in ieder geval tussen de leveranciers. Maar ook buiten mijn werk waren mensen wel bekend met de Baak. De training heeft wel wat los gemaakt bij mij en daarna heb je het ook met je vriendengroep over. En kwaliteit gericht vind ik ook wel echt overeen komen met de Baak. Er wordt namelijk continu gecheckt of alles in orde is en of alles naar wens is. En ook qua faciliteiten is helemaal tot in de puntjes verzorgd. Ja visie op leiderschap, ik heb de informele leider gevolgd dus ja ik heb dat er wel in terug zien komen. Niet heel erg, maar af en toe. En focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling ja dat was het hele doel van de training.

Onderzoeker: Zag je een combinatie van visie op leiderschap en focus (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Ja absoluut.

Onderzoeker: Oké en als je ze mag ordenen op relevantie en belangrijkheid welke komen dan voor jou bovenaan te liggen?

Respondent: Ik denk hoe ik ze nu heb neergelegd.

Onderzoeker: Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling, op twee visie op leiderschap, kwaliteit van deelnemers op drie en kwaliteit gericht op 4 en merk en imago op vijf. Nou indirect hebben we ook al besproken of je vindt dat de Baak deze kenmerken vervult. En de ervaringen met deze kenmerken ben je daar positief over?

Respondent: Ja zeker wel.

Onderzoeker: Oké fijn om te horen en weet je ook twee minder sterke eigenschappen van de Baak te benoemen.

Respondent: Ja ik zit even na te denken. Ik vind dat de Baak wel heel sterk is in het uiten van waar ze wel en niet voor staan. En waar ze wel voor staan. Bij de Baak in Noordwijk wordt tijdens de lunch geen vlees geserveerd, omdat de Baak in Noordwijk aan het strand ligt dus overall is over nagedacht. En dat zie je in heel veel dingen terug. Oh ik had in het eerste blok twee instructeurs en toen had de Baak bedacht als er één vervangen zou worden in het tweede blok dus dan zat er een nieuwe instructeur en daar hadden ze ook weer een bepaalde gedachten achter. Ik weet even niet meer waarom, maar ik vond dat zelf niet prettig. Ze zijn wel heel duidelijk met wat ze willen maar af en toe denk ik van het kan ook mensen heel erg gaan weerhouden. Het is wel heel erg stevig hoe ze in bepaalde dingen zitten en dan kan mensen ook een beetje afschrikken.

Onderzoeker: Oke die kan ik zeker meenemen. Weet je er toevallig nog één?

Respondent: Nou ik weet één van mijn trainers ik ben zijn naam kwijt. Maar maakt verder niet uit, maar daar was onenigheid met de Baak en tussen hem en dat was hier en daar wel eens merkbaar. Die is daar later ook weg gegaan. Aan de ene kant vind ik dat wel open, maar aan de andere kant is dat niet zo professioneel. Maar hij legt wel uit waarom dit zo was. En dan vroeg ik me af of die het nog wel leuk vind om hier te staan. Dat begon ik mezelf wel af te vragen.

Onderzoeker: Oke en welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor jou doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Respondent: De informatie die ik bij ons intern gepresenteerd kreeg. Het was wel iets wat bij de Baak vandaan kwam. En ik werd door een collega benaderd en die had deze training ook gedaan.

Onderzoeker: Oké dankjewel. Nu gaan we over op de wensen en behoeften. Nu wil ik jou vragen of je vijf wensen en behoeften wil opschrijven die voor jou op dit moment belangrijk zijn. Dus als je nu op zoek gaat naar een training welke wensen en behoeften moeten dan worden vervuld?

Respondent: [Uh] even denken.

Onderzoeker: Ja rustig aan.

Respondent: Ik heb er al drie [lacht].

Onderzoeker: Oké super dan geef ik jou nu vijf wensen en behoeften waarvan de Baak denkt deze te vervullen. En zou je deze wensen en behoeften op belangrijkheid en relevantie willen leggen?

Respondent: Ja ik heb opgeschreven aansluiting behoeften, dat er wel dermate gepretendeerd wordt en dat ik kan concluderen dat het precies aansluit op waar ik behoeften aan heb. En dat je in ieder geval genoeg informatie hebt van oké dus past ook bij mij. Soms is dat heel beknopt en echt puur op de inhoud en soms is het ook wat meer dan alleen dat. En ook inderdaad hoe die cursusdagen zijn en ik vind het belangrijk tijdens een cursus of je zelf veel moet doen of dat je vooral moet luisteren en of er examen bij zit. Dus dat is beetje de combi van halen en brengen. En dat kan per onderwerp denk ik verschillend zijn. En de Baak doet vooral zelfontwikkelingstrainingen en ik moet zelf ook wel heel veel ICT-opleidingen doen. En ik denk niet dat de Baak verder op vakontwikkeling moet gaan maar wel verder in veel voorkomende trends die inspelen. Edge is een methode waarbij we software ontwikkelen en waarbij we ook de kwaliteit daarmee proberen te verhogen. En daar is een hele methode voor. En safe is eigenlijk hoe je dat organisatorisch probeert te regelen. En hoe je processen eromheen kan regelen met elkaar. Maar dat edge werken is wel op een hele andere basis gebaseerd dan dat we nu binnen UWV werken. Dus zelf meer regelen en zelf meer verantwoordelijkheid nemen. En zelf ook besluiten nemen en ook het vertrouwen krijgen dat jij dat kan gaan doen. En dat het management dat ook los kan gaan laten. Want UWV is een organisatie waarbij alles van boven naar beneden graag de touwtje in handen willen hebben.

Onderzoeker: Heb je zelf dan ook een leidinggevende functie?

Respondent: Nee ik coördineer dan wel. En ik zit een beetje tussen het operationele en het management in. En daar bungel ik tussen en ik moet er wel voor zorgen dat alles op de baan blijft. En het UWV is echt een semioverheid instelling.

Onderzoeker: Oké en als je de wensen en behoeften nu even op volgorde legt.

Respondent: Ja dan komt aansluiting op behoeften op één en cursus date op twee en locatie afstand op drie. Dan komt professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op vier, dan leiderschapsontwikkeling op vijf, vervolgens persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie dan communicatie en samenwerken op zeven en invloed politiek spel op acht.

Onderzoeker: En vind je dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?

Respondent: Ik ken niet het hele aanbod maar naar mijn mening voor wat ik heb kunnen zien en ervaren worden deze behoeften wel vervuld.

Onderzoeker: Oké en voordat je de training ging volgen waar wilde je beter in worden? Wat was je leervraag?

Respondent: Ja dat is een goeie. Ik weet dat het zoveel kanten is opgegaan. Dat ik mijn

leerdoel ben gaan herschrijven, maar dat is ook wel het proces dat je doorgaat. Ik weet echt niet meer met wat voor een doel ik naar de Baak ging. Nou toch wel een beetje hoe ik andere mensen kan bewegen om andere zaken te regelen met elkaar.

Onderzoeker: Oké en die behoefte vervult?

Respondent: Ja, maar ik denk dat dat altijd wel gaande is. Als je denkt van goh ik heb dit onder controle dan loop je tegen een situatie aan van oh die had ik niet aan niet aan zien komen. Dan had je jezelf toch afgevraagd van waar ligt dat dan aan? En hoe kan ik daar in veranderen.

Onderzoeker: Oké en in wat voor type training zou je dan nog geïnteresseerd zijn als het gaat om professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Op dit moment heb ik nog geen behoeften die vervuld moet worden, omdat ik vorig de training bij de Baak gevolgd heb en daar ben ik nog steeds mee bezig om dat in de praktijk te brengen. Dus ik zou eerder na een half jaar weer adviseren om bij elkaar te komen om te bespreken hoe het met iedereen gaat na de training. Kan je nog ergens steun in gebruiken of zijn er nog onderwerpen dat je dankt van nou nu ik een paar maanden verder ben kan ik me wel in een ander aspect willen door ontwikkelen. Ik zou daar wel wat meer over willen weten. Na die trainingen is alles gewoon afgesloten. En je sluit ook wel iets heftigs af en dat gaat ook wel diep met elkaar en je ziet elkaar nooit meer terug ik denk dat dat we met elkaar kunnen doornemen hoe het nu met die persoon gaat. En van daaruit is het misschien voor de Baak interessant om te kijken wat we die persoon kunnen bieden.

Onderzoeker: Ja dat is zeker een hele goeie om mee te nemen, top.

Onderzoeker: Vind je dat Baak precies wat je ervan had verwacht?

Respondent: [Uh] dit was mijn eerste training die op deze manier ging. Dus voor mij was dat al een binnenkomer. Ik had wel bedacht dat het intensief zou gaan worden, maar het is veel intensiever dan ik had verwacht.

Onderzoeker: En hoe heb je dat ervaren?

Respondent: Ja heel wisselend. De ene keer denk ik waar ben ik aan begonnen en de andere keer denk ik leer er ook weer wat van, dus je bungelt tussen je emoties in. En er gebeurde een hele hoop en dat je uiteindelijk de conclusie trekt die niet de enige nogal wat te leren heeft en met zichzelf worstelt. Ja en wat ik ook niet had verwacht is dat er in je jeugd gekropen wordt. Ik snap nu het verhaal maar dat maakte bij mij wel wat los dat ik met een paar issues privé kom ik ook nog even thuis. En ik begrijp wel dat wat er in je jeugd gebeurd jou maakt tot wie je uiteindelijk geworden bent. Maar dat was soms wel heftig. Maar er was ook de ruimte als je er even klaar mee was om dan naar buiten te gaan om je af te zonderen. Maar aan de andere kant je bent met elkaar dan wil je wel uit respect voor de ander ieders verhaal horen.

Onderzoeker: Oké dankjewel. En hoe vond je dat de Baak met je communiceert.

Respondent: Nou niet echt, alleen die nazorg dat zou denk ik voor jou wel erg interessant zijn om mee te nemen in het advies die je voor de Baak schrijft.

Onderzoeker: Oké super dan zijn we bij het laatste thema aangebroken, namelijk de concurrenten. Ik weet niet of je een beetje thuis bent bij andere opleidingsinstituten.

Respondent: Niet heel erg.

Onderzoeker: Oké maar wie denk je dat de grootste concurrenten zijn van de Baak?

Respondent: Nee ik heb geen idee, namen zijn wel een beetje een probleem bij mij. Ik heb werkelijk geen idee.

Onderzoeker: Nee dat kan, maar denk je dat de Baak zich wel voldoende onderscheidt op de

markt?

Respondent: Ja dat weet ik niet zo goed, maar ze zijn wel heel uitgesproken in wat ze doen dus als hem om dit soort onderwerpen gaan dan denk ik ook wel echt letterlijk aan de Baak en dat zal er ook niet meer zo snel uitgaan.

Onderzoeker: Oke top. En hoe denk je dat wij ons beter kunnen onderscheiden op de markt? Bijvoorbeeld door ons zichtbaarder te maken door middel van social media. Of moeten we innovatiever worden op het gebied van e-learning.

Respondent: [Uh] ik heb daar geen idee bij. En ook niet omdat ik geen idee heb welke opleidingsinstituten er nog meer zijn. Dit is gewoon bij ons aangeboden. Dus dat is ook al anders. Ja en dan hebben we Vijfhart opleiding, maar dat is vooral ICT-gerelateerd.

Onderzoeker: Oke deze vraag is ook best wel een lastige als je er niet in thuis bent, maar hoe denk je dat de opleidingsmarkt er over vijf jaar uitziet?

Respondent: Ik denk dat als ik naar mezelf kijk en als het om professionals dan denk ik dat de behoeften alleen maar groter wordt en de markt om ons heen veranderd snel en andere eigenschappen worden verwacht van mensen en dat merk je heel erg duidelijk. En als je met die flow mee wil dan denk ik dat de behoeften aan opleidingen niet zal verdwijnen. Ik denk vooral afgelopen jaren tijdens de crisis dat het budget weer dicht ging. En je moest van goeden huize komen al wilde je een training doen en zeker een duurdere training. En nu vanwege een reorganisatie hebben gehad wat al een beetje erg lang duurt, omdat het hele lange trajecten zijn dan krijgt iedereen wel weer de kans op een opleiding te volgen zodat je mee kan in die trends.

Onderzoeker: Oke dus eigenlijk de vraag naar opleidingen worden steeds groter, omdat het tegenwoordig met het informatie vergaren. En de ontwikkelingen gaan super snel.

Respondent: Ja en ongeveer tien jaar geleden ging het meestal om een vaktraining, maar inderdaad met dit soort persoonlijke trainingen zeker onder professionals zal het meer toenemen.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Dan ben ik eigenlijk door de vragen heen. Nogmaals heel erg bedankt voor je tijd.

Respondent 6: alumni

Functie: strategisch hrm-adviseur

Datum: 24-05-2017

Duur: 31:09

Locatie: Leiden servicepunt

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Allereerst welkom, bedankt dat je tijd voor me hebt kunnen vrij maken. Ik begin eerst even met de algemene vragen. Ook in verband met de opname. Wat is je naam?

Onderzoeker: Waar ben je werkzaam en kan je een kleine functie omschrijving geven?

Respondent: Ik werk momenteel ten eerste voor de gemeente Leiden, als strategisch hrm-adviseur, eigenlijk wat ik doe is, je ondersteunt de gemeente secretaris en de wethouder met haar remmende portefeuille op het haar rem domein. En dan moet je denken aan, rem is heel erg breed maar gaat eigenlijk altijd alleen maar over personeel en mensen. Dus dat kan reorganisatie zijn, dat kan over arbeidsvoorwaarden gaan.

Onderzoeker: Mij spreekt interne communicatie ook heel erg aan.

Respondent: Ja, daar heb ik zelf niet zo heel erg veel mee te maken, er is zeg maar een aparte communicatieafdeling, maar bijvoorbeeld ik ben nu bezig om een leergang op te zetten voor juridisch advies. Echt een hele opleiding intern, voor onze juristen om daar het advies kwaliteit omhoog te brengen. Maar ik ben bijvoorbeeld ook banen aan het creëren voor mensen met een afstand op de arbeidsmarkt. Dus mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking. Even 2 dingen zo.

Onderzoeker: Ja want ik zit dan bij mensen, dan ga ik langs en dan hebben ze inderdaad een hele mooie verwoording maar als je inderdaad voorbeelden geeft dan heb ik een veel abstracter beeld van wat je dan precies.

Respondent: Ja inderdaad en daar naast werk ik dan voor Service Punt, voor de hele regio, als projectleider voor het stage bureau. Dat werkt eigenlijk aan de relaties met de onderwijsinstellingen, en geeft intern advies over welke vormen stage zijn er en als je een project hebt liggen in de kast en je wilt er wat meedoen, wat zijn dan de mogelijkheden. Waar je kan je allemaal aan denken en wat kost dat dan en wat regel je dan. Waar zit de beste aansluiting met welke school. En hebben we dat wel in de Leidse regio.

Onderzoeker: Wat leuk.

Respondent: En moet je dan naar Den-haag, nou dat is wat het stagebureau doet. En daar ben ik project leider van.

Onderzoeker: Oké leuk, interessant. Dan een vraag, hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Toen ik begon bij Service Punt toen had ik een andere functie. Toen was ik adviseur aan het management, van de HRM afdeling.

Onderzoeker: Toen had jij zeg maar contact met de manager? Hoe zat die verhouding? Hoe staat die structuur dan?

Respondent: Ik was echt de persoonlijk adviseur van de manager en de teamleiders, alle onderwerpen die bij hun langskwamen was ik adviseur voor en secretaris. Dus ik zat bij alle MT overleggen, ik moest ook veel notuleren, maar ook met de rapportages helpen, et cetera. En ik had eigenlijk een bepaalde ambitie, ook om verder te ontwikkelen, ik zag mezelf niet in die functie voor langer nou een jaar of 2 dus bij het arbeidsvoorwaardegesprek heb ik toen ook bedongen dat ik een opleidingsbudget kreeg. En nou toen in mijn eerste jaar werd het ook tijd om iets uit te zoeken en toen kwam ik op basis van een van de adviezen van de teamleiders bij de opleiding EPC terecht.

Onderzoeker: Oké, dus eigenlijk werd je daardoor erop gewezen door een teamleider? Oké, helemaal goed, nou dan wil ik jou nu vragen om de Baak in het kort te beschrijven. Hoe zou jij de Baak omschrijven?

Respondent: Ik vind de Baak een professioneel bedrijf waar hoger opgeleide mensen bij elkaar komen om zichzelf blijven ontwikkelen. De Baak legt vooral de focus op persoonlijke ontwikkeling. Ze hanteren trainers met veel levenservaring. En daarnaast verleent het bedrijf goede service en is het een luxe bedrijf dat gevestigd is op een mooie locatie.

vragen of je wat kenmerken wilt opschrijven die voor jou op dit moment relevant zijn of waar

een opleidingsinstituut volgens jou aan moet voldoen. Kan dat, wil je dat doen?

Respondent: Dat kan echt heel breed zijn.

Onderzoeker: Ja dat klopt, dat maakt niet uit. Ja dan ga ik wat kenmerken van ons laten zien en kan ik even kijken of daar een beetje een link in zit. Het is echt alleen maar vanuit jouw perspectief. Dus wat voor jou relevant en belangrijk is. Welke kenmerken moet een opleidingsinstituut volgens jou hebben?

Respondent: Maar dus niet inhoudelijk want het hangt totaal af van.

Onderzoeker: Maar het kan zijn een locatie, een prijs, dat het gericht is op leidinggevende aspecten, leidinggevende trainingen. Dat de kwaliteit hoog is of dat het bedrijf een sterk imago hanteert. Welke zijn voor jou echt belangrijk?

Respondent: Jeetje, wat vind ik nou echt belangrijk. Ja ik heb daarnet ook nog een andere opleiding afgerond, die heb ik eigenlijk direct na EPC gedaan en dat was echt dag en nacht. En ik heb bij allebei echt de verschillen gezien.

Onderzoeker: Welke opleiding was dat?

Respondent: Leergang en intern adviseur.

Onderzoeker: En dat was waar?

Respondent: Publiek Domein in Utrecht. En dat was echt iets totaal anders maar aan allebei heb ik heel veel gehad op een heel andere manier. En dus de eigenschappen van de opleiding zijn totaal anders maar ik zou niet zeggen nou aan EPC heb ik meer gehad dan aan de ander, maar ja goed ik snap je vraag. Maar die kanttekening wil ik er dan wel even bijzeggen.

Onderzoeker: Ja, natuurlijk. Ja dat zijn inderdaad best wel vragen waarvan je eventjes over moet nadenken hoor.

Respondent: Ja, maar dat is op zich niet erg, ja deze die. Moet ik ze ook oplezen of?

Onderzoeker: Ja, heel kort toelichten waarom ze voor jou belangrijk zijn, alsjeblieft

Respondent: Ja, het is niet dat ik klaar ben maar dan kan ik misschien een beetje denken terwijl ik praat.

Onderzoeker: Ja natuurlijk is ook leuker.

Respondent: Voor mij is de combi van inhoud en gewoon relax onderwerpen zeg maar, dat je zelf inhoudelijk bezig bent met leren en aan de slag gaat omdat je ook naar andere mensen kan luisteren of zeg maar leren door te observeren of luisteren.

Onderzoeker: Ja, in groepsverband?

Respondent: Ja en soms moeten dingen ook gewoon leuk zijn, zodat je ook ontspant je bent toch vaak in een totaal andere omgeving, niet in een werkomgeving maar je zit er ook een beetje voor jezelf. Dus eigenlijk meer het persoonlijke en inhoudelijke.

Onderzoeker: Snap ik.

Respondent: Experts aan het woord, als je dan een bepaald inhoudelijk onderwerp behandelt in een opleiding dan moet je er ook wel van overtuigd zijn dat die persoon weet waar die het over heeft omdat het gewoon.

Onderzoeker: Dus eigenlijk de kwaliteit trainers moet hoog zijn.

Respondent: Ja, zeker. Ja en niet zozeer de mensen die een workshop of een opleiding zelf faciliteren maar bijvoorbeeld ook bij de leergang die ik heb gevolgd, daar was de gene die dus eigenlijk de hele tijd met ons bezig waren, de programma leider, of hoe je het wilt noemen. Die had zelf kennis van een aantal dingen die wij hebben gedaan en die deed ze dan ook zelf maar voor een heleboel zaken dan kwam er iemand anders bij die gewoon een functie al 10 jaar deed of landelijk ook gewoon bekend stond dat hij op dat niveau gewoon goede kwaliteit

leverde en dan pretenderen dus ook niet dat hij die bepaalde kennis van zaken heeft. Dus dat bedoel ik een beetje.

Onderzoeker: Snap ik, snap ik. Ja helder.

Respondent: Persoonlijke begeleiding, dus niet zo zeer dat je per se 1 op 1 de hele tijd bezig moet zijn maar dat er wel ruimte is voor het individu. En wat ik dan wel weer een hele lastige tegenhanger vind je moet ook weer niet verzanden in dat iedereen elke keer aan het woord moet zijn, want er moet wel ruimte zijn als je bijvoorbeeld een kring zit en er een gesprek aan de hand is dat dan, aan de gang is bedoel ik, als je iets wilt zeggen dat daar ruimte voor moet zijn. En wat daar dan automatisch ook opvolgt is dat je in een veilige omgeving die dingen ook kan zeggen.

Onderzoeker: Ja, het gaat best wel diep natuurlijk ook die trainingen, persoonlijk, je geeft je zelf best wel bloot toch?

Respondent: Ja, soms wel. In sommige gevallen wel, lang niet bij alle maar het is ook heel erg afhankelijk van de training. Wat ik je net in het begin ook al zei, of dit aan de orde is, dat zijn denk ik wel de belangrijkste dingen voor mij.

Onderzoeker: Kenmerken waar je rekening mee houdt als je nu naar een opleidingsinstituut gaat kijken.

Respondent: Ja en in een andere belangrijke, maar dat is ook meer een luxe. Dat ik het ook waardevoller vind als het meerdaags is. Ja, want stel dat je de keuze zou hebben om te kiezen voor vijf dagen of twee of drie dagen he, dan heeft dat vaak voor mij de voorkeur omdat je dan erin blijft. En als je steeds 1 dagje moet losweken ervan, dan ben je er net uit en dan ga je alweer terug naar je werkomgeving.

Onderzoeker: Ja snap ik, je moet er wel diep ingaan om zelf voor jezelf.

Respondent: Ja, het vergt ook een bepaalde mindset. En dan met een overnachting of dan dat je er gewoon makkelijker kan komen als je dichterbij woont, dat zijn gewoon pluspunten dus waarschijnlijk ook bereikbaarheid.

Onderzoeker: Want heb je de training dan in Noordwijk of in Driebergen bijgewoond?

Respondent: Noordwijk.

Onderzoeker: Noordwijk aha, oké.

Respondent: Ik doe het even in combi bereikbaarheid en een mooie omgeving. Of nouja aantrekkelijk dat je in ieder geval ook het gevoel hebt dat je er even uit bent.

Onderzoeker: Oké, helder. Helemaal goed. Jazeker, nu hebben wij vijf kenmerken intern wat ik al zei met medewerkers in gesprek te gaan om te achterhalen wat volgens hun dan de kenmerken zijn waar we eigenlijk een beetje voor staan en ja, zie jij hier enige overeenkomsten in?

Respondent: Of ik hier overeenkomsten in zie?

Onderzoeker: Ja, of je dit herkent. Dit is inderdaad van wat zijn de sterke kenmerken van de Baak? En toen hebben ze eigenlijk dit benoemd, dit zijn de vijf belangrijkste waar wij voor staan.

Respondent: Ja, wat betreft EPC in ieder geval, kwaliteit gericht daar kan ik me wel in vinden, het gaat niet zo zeer om de hoeveelheid die ze doen maar om hoe ze een onderwerp behandelen je gaat pas door als iets klaar is. En als je dan niet alles af hebt nou dat is dan zo. Dus in die zin zie ik ook wel een link met persoonlijke begeleiding en waar stond dat nou?

Onderzoeker: Ja hier, hier staat het.

Respondent: Persoonlijke begeleiding, en dus dat er ook ruimte is wanneer en als het dan iets uitloopt dan is het prima. Dat wel kwaliteit deelnemers dat heb ik dan zelf niet opgeschreven maar dat herken ik ook. Dus dat er ook mensen zitten met wie je niet zo zeer een raakvlak hebt

maar waar je wel van kunt leren. En ook niet zo zeer vergelijkbare functies maar wel diversiteit erin. En tenminste in mijn groep vond ik wel ook dat het niveau van de deelnemers qua denkvermogen hoog was.

Onderzoeker: Ja, we richten ons ook op HBO plus geschoolde mensen. We hebben dan young professionals maar voornamelijk ook mensen met enkele

Respondent: Ja, ik heb ook mensen op de universiteit gezien, dat ik denk, nou eh hoe ben je hier binnen gekomen. Dus dat zegt opzicht niet zo veel denk ik. Maar ik merk ook gewoon inderdaad aan de persoonlijke gesprekken ja, dan leer je iemand kennen. Diepgaande persoonlijke ontwikkeling, ja kan ik me in vinden. Heb ik eigenlijk geen toevoeging op. Visie op leiderschap, misschien kan jij die even toelichten?

Onderzoeker: Ja, als je professional bent kom je in een organisatie natuurlijk op verschillende niveaus, kom je in verschillende fases kom je terecht. En wij proberen heel veel aandacht te besteden aan verschillende leiderschapsstijlen zodat je je daar verder in kan ontwikkelen.

Respondent: Ja, dat kwam dus totaal niet terug in EPC. Voor mijn gevoel. Als in dat was daar ook geen onderdeel van. Dus dat heb ik daarom dan ook niet gemist ofzo. En daar was ik op dat moment ook totaal niet mee bezig dus dat vond ik prima. En goed merk imago. Vind ik ook een lastige, ik weet wel dat een aantal van mijn collega's hebben ook inderdaad bij de Baak ook wel cursus gedaan, ik heb nooit iets negatiefs gehoord. Dus in die zin ja, maar het is niet zo dat ik de Baak kende voor ik daar naartoe ging, Dus in die zin is het niet nationaal bekend ofzo, ik weet niet of je dat moet willen hoor.

Onderzoeker: Ja, we willen daar wel een beetje wat meer aandacht aan besteden, want ja wat ik al zei, daardoor lopen we ook veel mensen mis die uiteindelijk wel een training willen volgen. Kijk bij grote bedrijven zijn we goed bekend, want dan is het inderdaad intern dat wij grote bedrijven benaderen om ja, wat contacten te leggen en via die manier weer mensen binnen te krijgen. Maar dat we ook wel bij enkele kleine bedrijven onbekend zijn en daar willen we wel verandering in gaan brengen. Dus yes, oké, even nog een kort vraagje. Om voor jou belangrijkheid en relevantie te ordenen.

Respondent: Ja, dit is natuurlijk ook ja wel heel erg een moment.

Onderzoeker: Zeg maar voor nu als je nu op zoek gaat naar een training.

Respondent: Ja, deze, dit doet voor mij eigenlijk totaal niet, dit misschien nog wel minder. Dit zijn voor mij eigenlijk de twee die er voor mij uitspringen en waar ik behoefte aan heb. Daar ben ik nu bijvoorbeeld even klaar mee, want ik zit nu heel erg op inhoud, en ik heb nu heel veel aan mezelf gedaan de afgelopen drie jaar dus het is nu gewoon even klaar en deze drie ja daar zit voor mij wel echt een duidelijke afstand tussen.

Onderzoeker: Even voor de opname ga ik ze oplezen. Een kwaliteit gericht, twee kwaliteit deelnemer, drie focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling en vier goed merk imago en vijf visie op leiderschap. Oké top. Heel erg bedankt. Dan ook twee minder sterke kenmerken van de Baak die je hebt ervaren. Waar wij wat aandacht aan kunnen besteden.

Respondent: Jeetje, moet ik echt even over nadenken hoor. Eentje die er voor mij wel echt uitsprong, maar dat heeft ook heel erg met mijn eigen persoonlijkheid te maken is dat het, het was heel erg langzaam. En dat is ook het doel volgens mij. Volgens mij van EPC. Iedereen komt individueel aan het woord. Gesprekken duren soms echt een half uur tot een uur. En als je dan dertien deelnemers hebt wat mij betreft zou het de kwaliteit verbeteren als er twee of drie minder deelnemers waren geweest. Een stuk of acht, negen. Dan heb je toch nog een hele grote diversiteit waarbij je ook mensen, zeg maar want je leert ook heel erg van wat andere mensen vertellen. En het moet wel een groep zijn, ja, dat bracht ook weer heel erg veel. Maar het was gewoon net iets te veel. Dat ik ook echt aan het einde van de dag zoiets had van, ja het

waren er net twee te veel ofzo.

Onderzoeker: Ja, kan ik me voorstellen.

Respondent: En, ja ik persoonlijk miste af en toe ook inhoud maar volgens mij is dat het doel van EPC niet.

Onderzoeker: Hoe bedoel je inhoud? Vakkennis?

Respondent: Zeg maar in eerste instantie kwam ik bij EPC terecht omdat ik een specifiek iets verwachtte, uiteindelijk heb ik de opleiding gevonden bij de tweede opleiding die ik heb gevolgd. Maar waar ik eigenlijk bij EPC voor kwam dus vond ik uiteindelijk niet.

Onderzoeker: Oh, dat is grappig want dat heb ik inderdaad ook. Want hoe kwam je zo in eerste instantie de Baak binnen. Wat had je ervan verwacht? Van de training.

Respondent: Ik had gewoon meer theorie verwacht, in die zin.

Onderzoeker: en theorie in de zin van, je persoonlijke ontwikkeling of psychologische theorieën?

Respondent: Ook, maar niet zo zeer psychologische theorieën maar meer handvatten. En we hebben wel wat behandeld en er zit echt wel structuur in. En een methode achter. Maar die doorgrond je zelf niet echt. Het is meer van je ervaart hem van hoe het is om hem te doorlopen, maar de achterliggende, ik weet niet of dat waardevol voor mij zou zijn geweest. Begrijp me niet verkeerd maar dat viel me gewoon op.

Onderzoeker: Nee, nee, dat begrijp ik, ik kan me er wel in vinden. Tuurlijk dit kan ik altijd meenemen ik had nog een ander gesprek met iemand en die bracht dat ook naar voren dus.

Respondent: Ja, ik weet niet of theorie daadwerkelijk iets had toegevoegd aan EPC. Dat wil ik er wel bij gezegd hebben. Maar ik kwam met een andere verwachting binnen, dat is wat ik bedoel.

Onderzoeker: Ja oké. Dan heb ik nog een vraagje over, eventuele communicatie uitingen. Welke communicatie uitingen en zijn voor jou uiteindelijk doorslaggevend geweest? Eigenlijk gewoon via het bedrijf dat het management tegen jou zei ja je moet bij de Baak een training volgen.

Respondent: Heb je het dan echt tijdens de opleiding zelf over of?

Onderzoeker: Nee, voordat je je ging inschrijven. Wat is dan doorslaggevend geweest?

Respondent: Nou niet zozeer inschrijven maar ik heb me eerst verdiept in de website. Daar kon ik in ieder geval wel genoeg info vinden om in ieder geval de basis te snappen.

Onderzoeker: Ja? Vond je dat structureel goed opgesteld?

Respondent: Ja wat ik me herinner wel, ik kan het niet zo een twee drie terughalen maar kan me niet herinneren dat ik echt onwijs heb lopen zoeken. En daarna heb ik eerst ook nog een intake gesprek gehad. Om ook te verkennen van heb ik er überhaupt iets aan? En past het bij mijn situatie. En ja, daar kwam trouwens ook dat beeld van die theorie vandaan. Bij het gesprek had ik heel erg het idee van het gaat een beetje deze kant op maar toen ik er was echt iets totaal anders.

Onderzoeker: Oké, dat is dan wel een aandachtspuntje wat we dan kunnen meenemen, zeker. En naar aanleiding van het gesprek, intake gesprek toen dacht je nou dit ga ik ik doen?

Respondent: Ja, zeker. Terwijl ik het gevoel van deze mevrouw, ik weet even niet meer welke ik toen sprak maar ze was heel erg open makkelijk contact en toen dacht ik van nou, aan de persoon gaat het niet liggen. Het klonk goed.

Onderzoeker: Oké, ja helemaal prima. Ja dan ook graag over jouw wensen en behoeften ja denk daar bij aan je leervragen die je tot nu toe nog hebt. Want we willen dan misschien het gaat eigenlijk om drie grote programma's. Dat zijn de EPC, ik en de andere de informele leider. Daar bevinden zich de senior professionals zich en we willen rond om die thema's enkele aanpassingen gaan verrichten of daar rondom een nieuw thema gaan ontwikkelen. Zodat we dan op die manier weer semi professionals kunnen aan gaan trekken, bij de Baak. Dus dat is ook mijn doel dan inderdaad om dan ook afgeronde deelnemers te vragen waar liggen jouw wensen op dit moment nog, als jij je nu wilt gaan inschrijven wat wil je dan dat er uiteindelijk nog vervuld wordt. En dan wensen, behoeften dat is gerelateerd aan leervragen.

Respondent: Ja, mag ik heel eerlijk zijn. Geen.

Onderzoeker: Ja dat kan, natuurlijk.

Respondent: Ik denk dat het dan voor jouw onderzoek nuttiger zou zijn van welke vraag had ik nog na de EPC, en waarom heb ik nog een tweede opleiding gevolgd.

Onderzoeker: Ja, zo kan ik het ook bekijken.

Respondent: Daar heb je dan veel meer aan, toen ik klaar was met de EPC, dat was gewoon heel erg persoonlijk. Veel over mezelf geleerd ook, van wie ik ben en wat uiteindelijk ook mijn valkuilen zijn in de communicatie die ik niet eens naar andere toe doe maar hoe ik in mijn hoofd zit zeg maar. En waar ik daarna de leergang intern adviseur ben gaan doen, is die inhoudsslag. Adviseursstijlen, rollen. Ja het gaat dus echt dat ik in mijn functie, want ik ging toen echt naar een adviseursfunctie toe, dat ik daar echt het gevoel in had van ik ben er nog niet. Ik heb hier begeleiding bij nodig en dan met name ook theorie. Denk hierbij aan krachtveldanalyse, adviseursstijlen of rollenspellen. Dat soort dingen heb ik toen daar veel gedaan maar daar zat ook weer persoonlijke ontwikkeling in en verkenning dus dat zie je dan ook elke keer weer terugkomen. In ieder geval wat ik tot nu toe heb gedaan, maar daar zat een sterkere combi in van theorie en het persoonlijk ontwikkelen.

Onderzoeker: Oké helder. Dit zijn de behoeften waarvan wij denken dat wij ze vervullen, nou ja eigenlijk hetzelfde als met de kenmerken dat seint terug. En deze zijn ook wel gerelateerd over de drie grote trainingen waar ik je net over vertelde dan.

Respondent: Communicatie samenwerken, ja, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, ja, professionele ontwikkeling en vak ontwikkeling, die niet zo zeer. Invloed politiek spel, nou het politieke was bij EPC ver te zoeken, maar zeker wel je persoonlijke invloed van hoe je communiceert naar andere toe.

Onderzoeker: Met politiek spel wordt er bedoeld dat mensen invloed op hun werk kunnen uitoefenen terwijl je eigenlijk geen managementfunctie hebt, dat is het eigenlijk een beetje.

Respondent: Ja, maar niet bewust denk ik. Leiderschapsontwikkeling, ja nee, nogmaals daar had EPC in ieder geval voor mijn gevoel, niks mee te maken.

Onderzoeker: En dan eigenlijk hetzelfde, welke zijn voor jou belangrijk? Eigenlijk van belangrijkste naar minder belangrijkste.

Respondent: Ja momenteel is dat omdat ik gewoon ook dus eerst professionele ontwikkeling en vak ontwikkeling, daarna politiek spel, leiderschapsontwikkeling, communicatie samenwerken en persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie. Die laatste heb ik zoveel op geïnvesteerd, dat hoeft even niet.

Onderzoeker: Oké, nee geen aandacht voor nodig. Oké super, dus ja jij hebt het eigenlijk al benoemd wat zijn jouw ervaringen van deze behoeften, nou met de een zag je wel overeenkomsten met de ander totaal niet. Oké top. Dus eigenlijk hebben we die wel zo goed als beantwoord. Deze eigenlijk ook, want je zit lekker te kletsen, heel veel doelgroepen met mensen dan zit ik elke keer met iemand in gesprek en dan komen andere vragen ook gewoon

weer aan bod. Dus ja wat voor type training zou je nog interesse hebben. Maar even niet want je hebt genoeg gedaan op dat aspect. Op professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Ik moet wel zeggen EPC was echt best wel heftig en daarna ben ik echt meteen gestart met iets anders en dat was ook nog eens heel intensief. Met ook echt weekenden en avonden en als ik nu weer in iets nieuws zou denken ja dan. Je moet het ook even laten bezinken en in de praktijk brengen. Want als je als maar blijft leren vergeet je op gegeven moment wat je geleerd hebt. Dus ik hoef voorlopig even geen training meer te volgen.

Onderzoeker: Ja, dat snap ik. Oké, helder. Hoe vind je dat de Baak met je communiceert? Ben je daar tevreden over?

Respondent: Nu of destijds?

Onderzoeker: Destijds en nu.

Respondent: Nou nu heb ik geen contact met de Baak. Ja ik ben zelf niet zo'n fan van die algemene e-mailtjes. Kijk, als ze een nieuwe cursus aanbieden vind ik dat wel interessant, dan ben ik wel geïnteresseerd, maar niet van hey hoe gaat het? Heb je nog alles wat je al kent. Tijdens de leergang, ja prima. Het was altijd op tijd. Ja ik ben zelf heel erg van het plannen ook, ik ben best wel blauw. Dus dan was het wel op tijd dat het goed in elkaar zat qua structuur en nooit echt om moeten vragen ofzo. En ja tijdens de leergang zelf ook, tijdens de opleiding.

Onderzoeker: Ja precies. Oké, helemaal goed. Dan gaan we nu op het laatste thema. Zijn we nu terecht en dat is een stukje concurrenten. Ik weet niet of je je toevallig een beetje hebt verdiept ook in andere opleidingsinstituten?

Respondent: Ja, ja zeker.

Onderzoeker: Oh, nou helemaal goed. Wie zijn volgens jou dan de grootste concurrenten van de Baak?

Respondent: Oh, de instituten, de namen? Oh jeetje. Ik denk publiek domein, die bieden ook echt heel specifiek voor overheid want ja ik zit natuurlijk ook bij de overheid.

Onderzoeker: Ja, en heel veel mensen van de overheid komen inderdaad bij de Baak een training af nemen. Dus dat is wellicht dan wel echt.

Respondent: Ja, zij zijn daar wel mee bekend. In die sector. Maar ik merk dat publiek domein daar ook wel een sterk positie heeft. Ik merk ook wel omdat je dus met gemeente en dergelijke zit als je het over overheid hebt dat je ook veel concurrentie hebt van de regio, bijvoorbeeld voor Leiden is het dan de universiteit Leiden, en dergelijke. Omdat die vaak ook op inhoud veel dingen aanbieden.

Onderzoeker: ja inderdaad, en dat hebben wij inderdaad minder. Eens.

Respondent: Dus in die zin, ben je nu heel erg afhankelijk van dat iemand hoeft heeft aan die persoonlijke ontwikkeling, daarin. Ja dus die, verder. Ja ik kan me gewoon niet zo goed voorstellen dat die algemenere waarvan je ook veel reclames van ziet op televisie LOI en allemaal, ik kan me niet zo voorstellen dat datzelfde mensen zijn die interesse hebben in de Baak.

Onderzoeker: Ja, eens.

Respondent: Ja dus in die zin zou ik het verder niet weten.

Onderzoeker: Oké, en vind je dat de Baak zich voldoende onderscheid op de markt?

Respondent: Eigenlijk heb ik die vraag al beantwoord, door te zeggen dat ik de Baak niet kende voordat ik er zelf terecht kwam. Maar ze hebben wel een uniek profiel vind ik. Ze hebben wel een duidelijke focus, en die adverteren ze ook wel. Tenminste het was voor mij ook wel

duidelijk toen ik er eenmaal innen was en het wist wat ik precies ging doen zeg maar, werd het voor mij wel heel erg duidelijk waar de Baak voor stond. Maar het kan beter uitgedragen worden zeg maar. Door meer social media in te zetten daarmee kan je een groot bereik creëren en het is een goedkoop medium.

Onderzoeker: Oké, top. Die hebben we dan ook wel indirect beantwoord. Heb je enig idee hoe de opleidingsmarkt er over vijf jaar uitziet?

Respondent: Ik denk dat heel veel hetzelfde zou blijven, in zekere zin. Dat zal altijd een behoefte blijven om inhoudelijk opnieuw de onderwerpen te ontwikkelen voor medewerkers, dus een nieuw wet en regelgeving. Je vraagt gewoon constant om ontwikkeling. Daarnaast algemene vaardigheden zoals gepast contact met de overheid, schrijfvaardigheden, digitalisering. Dat soort onderwerpen blijven altijd aan de orde. En in sommige gevallen weet je natuurlijk ook nog niet wat er over vijf of tien jaar gaat komen, maar die scheiding zie ik nog wel gebeuren. En wat volgens mij een opleiding sterk maakt is als je daar een goede combi tussen kan maken. Dus dat ongeachte soort deelnemen dat iedereen er in ieder geval wat uit kan halen. Ik snap wel de behoefte om te specialiseren en te onderscheiden, dus ja dat is dan een afweging die je moet maken. Of je focust op de persoonlijke ontwikkeling nog steeds.

Onderzoeker: Maar ja kan inderdaad ook in combinatie maken, door uiteindelijk een brede doelgroep aan te spreken.

Respondent: Ja of afhankelijk van bijvoorbeeld dat je het ook een voortraject toevoegt en dat je op basis van de deelnemers bepaald wat de inhoud van, dat je bijvoorbeeld verschillende modules de EPC bijvoorbeeld, meerdere modules inricht en dat je dus kan schuiven met inhoud en persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Ja precies, zo snap ik hem.

Respondent: En dat je aan de hand daarvan van de deelnemers kan zeggen we willen een module inhoud en een module met persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Ik snap hem, helder, oké. Naja dan heb ik verder, ja wat zijn de beweegredenen geweest om voor de Baak te kiezen. Nou dat is al wat je zei, je ging op intakegesprek, en je vond dat die aansluiting gewoon goed was voor je. Dus die hebben we eigenlijk ook al indirect beantwoord.

Onderzoeker: Oké nou heel erg bedankt ik ben door mijn vragen heen. Dus bij deze wil ik je nogmaals heel erg bedanken en dan sluit ik het interview hiermee af.

Respondent: Ja graag gedaan.

Respondent 7: alumni

Functie: senior communicatiestrateg

Datum: 15-07-2017

Duur: 01:07:58 minuten

Locatie: Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol

Onderzoeker: Oké wat ik al zei ik ben momenteel bezig met mijn scriptie op de Hogeschool Leiden en dit zijn de laatste loodjes. En op dit moment ben ik bezig met een positioneringsonderzoek, dus hoe wij ons beter kunnen onderscheiden op de markt ten opzichte van de concurrent. En wat ik zojuist al zei uit het NIDAP-onderzoek is naar voren gekomen dat wij senior professionals onvoldoende bereiken en waar dit specifiek aan ligt weten we nog niet, daarom neem ik nu deze diepte-interviews af bij mensen zodat we zoveel mogelijk informatie vergaren wat we uiteindelijk beter kunnen doen en welke communicatiemiddelen we het beste

in kunnen zetten zodat we een groot bereik creëren. Dus jij hebt de EPC gevolgd en dan ga ik wat vragen stellen over wat jij de sterke kenmerken van de Baak vindt en wat zijn jouw wensen en behoeften met betrekking tot jouw persoonlijke ontwikkeling. Kunnen wij nog een programma ontwikkelen wat jou eventueel kan binnen halen. Dat zijn eigenlijk de algemene vragen en dat ga ik op een gegeven moment in mijn resultaten verwerken zodat ik vervolgens en advies kan geven aan de Baak. Is het duidelijk voor jou?

Respondent: Ja

Onderzoeker: Oké top, dan start ik eerst met wat algemene vragen, want ik vind het interessant om te weten hoe jouw werkweek er in het algemeen uitziet.

Respondent: Oké ik ben strateeg bij de luchtverkeersleiding Nederland en een strateeg houdt zich bezig met de toekomst en de visie en waar dit bedrijf naartoe moet gaan. Enerzijds is dat een managementvisie dus systeem, mens en procedure hoe je die moet voldoen en wetgeving of de wensen van de klanten betrekking op de toekomst en anderzijds de corporate visie dat is meer hoe het bedrijf en cultuur zich positioneert binnen die sector en beide aspecten die doe ik. We hebben een afdeling met tien strategen en we hebben allemaal ons eigen dossiers zo kun je het wel zien en ik heb met name bezig gehouden met een heel groot programma, namelijk een ander manier van communiceren een ander soort frequentie.

Onderzoeker: Binnen de organisatie?

Respondent: Nee, niet binnen de organisatie. Het is eigenlijk veel breder het is een nationale verordening het is niet alleen deze keerzijde die wij doen maar ook KLM, de Defensie dus het is eigenlijk veel breder en het was een verordening vanuit Europa wat ik dan moest doen en dat is dus ook de staat die het gerealiseerd heeft, maar daar komt heel veel communicatie bij kijken en heel veel afstemming ook soms partijen teleurstellen of weer bij elkaar brengen. Ik ben verantwoordelijk daarnaast voor het Elve Masterplan wat we dus gaan doen en dat heeft een doorkijk van ja van vijf tot tien jaar en daar staan eigenlijk alle veranderingen dus die er nodig zijn, dus de visie die is opgenomen en die is in lijn met bijvoorbeeld de luchtvaartvisie die de overheid geschreven heeft. Er zijn ook nog wel andere clichés maar dit is wel de richting wat wij doen.

Onderzoeker: Oké dankjewel. Nou wat ik al zei we hebben drie grote thema's de EPC die jij dan hebt gevolg 'Ik en de Anderen' en de 'Informele Leider' en daar heb ik dan mijn doelgroep op gesegmenteerd omdat de senior professionals zich daar het meeste op bevinden. En ik ga inderdaad wat vragen stellen over de kenmerken van het bedrijf, de concurrenten en jouw wensen en behoeften.

Respondent: Oké.

Onderzoeker: Nou hoe zou jij de Baak omschrijven?

Respondent: Het eerste wat in mij opkomt is professioneel, dus dat vind ik ook het onderscheidende in de professionaliteit een eigen locatie dat vind ik ook wel erg fijn met een stukje waar je eigenlijk ook naartoe gaat. En daarbij ook een stukje veiligheid vind waarbij je dus ook je veiligheid en ervaring kan bespreken en professioneel omdat dus naast die opleiding ook individueel genoeg aandacht is om verdieping te maken of een zijsprongetje te maken naar iets anders dus dat, dat is eigenlijk de eerste indruk die ik heb van de Baak.

Onderzoeker: Oké dankjewel, dan een vraag welke kenmerken zijn voor jou belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut? En is het mogelijk dat je deze kunt opschrijven voor mij. Dus welke kenmerken moet een opleidingsinstituut bezitten als jij er een training gaat volgen.

Respondent: Nou ik heb professionaliteit opgeschreven dat vind ik de belangrijkste, want je doet een opleiding en mensen moeten dan weten van waar mensen voor in een groep deelnemen. Het moet aansluiten bij de behoefte van een klant of iemand die aan zo'n programma mee doet. En dat begint eigenlijk al met de intake dus die intake vond ik heel sterk. Er werd toen echt afgetast waar mijn vraagstuk ligt etc. Ik wist ook niet welke opleiding het beste bij mij paste gedurende het gesprek kwam dat wel naar voren. Dan scope en afbakening dat vind ik ook wel een hele belangrijke. Het moet concreet zijn. In feite moet ik er iets aan hebben dus het heeft ook met nut te maken. Maar het moet ook niet zijn dat ik naar een opleiding ga waarvan ik denk nou dit is te zweverig. Ik moet het gevoel hebben van nou ik kan je iets leren. Ik vind de cursus die ik heb gedaan vertrouwen erg belangrijk alles wat besproken wordt moet binnen gesloten deuren blijven. Het mag niet terugslaan naar mijn werkgever of anderen zonder mijn toestemming en nou en daar heb ik het over gehad. Ik moet er een goed gevoel over hebben. Je kan nog zo'n mooi verhaal hebben maar als het gevoelsmatig niet klopt dan zou ik daar niet voor gaan. Kosten dat vind ik ook een aspect maar dat zijn eigenlijk latere keuzes, als zaken heel erg vooruit lopen wat kosten betreft terwijl er ongeveer hetzelfde geboden wordt dan zal dat wel doorslaggevend zijn. Groepssamenstelling vind ik erg belangrijk. Onderzoeker: Dat iedereen van ongeveer op hetzelfde niveau zitten binnen hun werk. Niet dat er een *young professional* bij managers wordt gezet.

Respondent: Ja inderdaad, ik denk niet dat je een 18-jarige bij een 60-jarige moet neerzetten. Die zitten in een ander soort levensfase en die hebben ook een ander soort probleemstelling waarvoor ze dan daar zijn. En die groepssamenstelling dat dat ook wel belangrijk is. Want je doet het toch als groep en dat vond ik ook belangrijk. En uiteindelijk ook het programma dat wordt geboden is het vijf dagen of het vier dagen en wat mij heel erg aansprak in het systeem was dat er een aantal dagen een bijeenkomst was ja gedoseerd werd of getraind werd. Dat er ook een terugkomdag werd georganiseerd. Breder dan alleen het zenden maar ook van is het ook in de praktijk toepasbaar geweest voor het geen dat je geleerd hebt. En dat vond ik heel goed en ik vond de kantine ook goed. Ik vind de slaapgelegenheden wat minder.

Onderzoeker: Oké dankjewel je hebt ze duidelijk toegelicht. Ik heb intern ook gesprekken met medewerkers gevoerd binnen de Baak en ik heb gevraagd wat zijn volgens jullie de sterke kenmerken van het bedrijf en dan vraag ik me af of je deze kenmerken herkent, dat zijn goed imago, we segmenteren mensen op kwaliteit deelnemers, we leggen de focus op diepgaand ontwikkeling, visie op leiderschap en we zijn kwaliteit gericht. Herken je deze?

Respondent: Ik vraag me af wat er met kwaliteit deelnemers wordt bedoeld?

Onderzoeker: Ja dat is wat je net zei we hebben dan vier verschillende doelgroepen waar we ons op richten, *young professionals* met senior professionals en managers. Niet dat er een *young professional* met een manager in groep wordt gezet. Omdat ze dan een ander beeld hebben van verschillende probleemstellingen.

Respondent: En wat wordt er bedoeld met leiderschap, want je hebt leiderschap op heel veel vlakken.

Onderzoeker: Ja bijvoorbeeld leiderschap heb je als je bijvoorbeeld een bepaalde functie uitoefent binnen een organisatie en je bent geen leider maar je moet wel mensen op een positieve manier mee kunnen krijgen hoe doe je dat dan? Dat is waar we ons ook op richten. Zag je dat een beetje terug bij de EPC?

Respondent: Ja maar ik dacht dat de kracht met name ook zit in de in iemand meenemen in zijn eigen ontwikkeling, niet de ontwikkeling voorschrijven maar meenemen. Op een gegeven moment krijg je een boek en dat ga je lezen en dan krijg je een terugkoppeling zodat je een opdracht kunt gaan doen. Je sluit af met elkaar en dan geef je mensen complimentjes of je zegt

de sterke punten die je in de mensen ziet. En dat vond ik bijzonder, dat je in zo'n cursus een bepaald soort individuele aandacht kreeg waarbij je ook nog eens een groepsdynamiek overeind hield. En die werd eigenlijk alleen maar sterker. En wat je dan ook zag dat in die cursus ontstond er iets dat je elkaar adviezen ging geven dus dat ging allemaal heel natuurlijk.

Onderzoeker: Oké wat mooi en dat maakt de band binnen de groep ook sterker denk ik.

Respondent: Ja zeker, ik denk dat dat de kwaliteit is van de groep. Dus kwaliteit deelnemers zag ik ook terug in de EPC. Je kan een individuele cursus doen, maar dat er nu ook nog eens aandacht is voor ieders ontwikkeling.

Onderzoeker: Ja dat is mooi, vooral als het ook over je persoonlijke ontwikkeling gaat. Dat iedereen zich goed vertrouwd voelt en dat dan op een gegeven moment het vertrouwen onderling beter wordt.

Respondent: Ja maar dat is het fundament. Het vertrouwen is er maar het werd open getrokken, want in een groep moest je uitleggen waar je mee zat, dus maak je ieder een deelgenoot van jouw stukje wens om te veranderen. En dat is super sterk en dat kost ook wel veel energie voor sommigen.

Onderzoeker: Ja het lijkt mij ook wel heftig om dat zo maar aan de groep bloot te leggen.

Respondent: Ja en emotioneel gebeuren daar ook een heleboel dingen bij. Mensen die begonnen te huilen of te applaudiseren. Dit klinkt allemaal een beetje vaag, maar omdat het er was maakt dit wel tot een hele goeie cursus.

Onderzoeker: Oké dankjewel en als je deze kenmerken mag ordenen in belangrijkheid en relevantie voor jou, welke komt dan bij jou bovenaan?

Respondent: Kwaliteit gericht op één, de focus op persoonlijke ontwikkeling op twee, goed merk en imago op drie, en kwaliteit deelnemers op vier en visie op leiderschap op vijf.

Onderzoeker: Ja want stel als ik mijn leiderschapsstijl wil optimaliseren dan ga ik verschillende opleidingsinstituten opzoeken en dan ga ik voor mijzelf bedenken welke kenmerken belangrijk zijn die een opleidingsinstituut moet bezitten. Bijvoorbeeld een goed merk imago, is dat belangrijk voor jou? Moet een bedrijf goed bekend staan?

Respondent: Merk imago is voor mij niet onbelangrijk en de Baak staat bekend als een sterk merk, het ding is dat het ondergeschikt is aan dat ik het gevoel heb dat de kwaliteit gehaald wordt of dat ik het gevoel heb van nou ik ga hier een sprong in de persoonlijke ontwikkeling maken. En dat daar dan een goed merk en imago aan vast hangt dat is dan meegenomen. Maar ik zie ook wel instituten met een enorm groot imago en dan zie je soms dat het kwalitatief helemaal niks is.

Onderzoeker: Bedoelt u daar de inhoud mee?

Respondent: Ja dat is inderdaad de inhoud. Het moet mij aanspreken. Ik kan me voorstellen als je geen merk bent of geen imago hebt, maar die twee bovenste zijn wel aanwezig. Dat je mensen wil verkiezen, omdat je dan denkt daar heb ik echt iets aan.

Onderzoeker: Oké ja logisch hoe je het uitlegt, dan hebben we ook nog kwaliteit deelnemers dat maakt dat je kwaliteit gericht bent en die visie op leiderschap die heb ik niet zo ervaren. Als ik ging kijken naar de problematiek die die groep had dan had dat niks met leiderschap te maken.

Onderzoeker: Oké dus die herkende je niet echt terug?

Respondent: Ik begrijp het leiderschapsaspect wel, maar de problematiek zat hem meer in de beheersbaarheid en van werk en of er een balans is tussen privé en werk en het zakelijke het emotioneel vastlopen en dat leek dus eigenlijk een laag dieper het ligt op een ander niveau dan op visie op leiderschap ik heb dat niet zo gezien. En de focus op persoonlijke ontwikkeling heb ik wel erg terug gezien in de EPC.

Onderzoeker: Oké dankjewel helemaal helder.

Onderzoeker: Oké nou wel hebben indirect al wat vragen besproken. Kan je ook twee minder sterke kenmerken van de Baak benoemen? Of wat aspecten waar de Baak wat meer aandacht aan kan geven zodat ze nog professioneler overkomen?

Respondent: Nou het is wel weer een tijdje geleden. Ik denk de *after care*. Dat dat wel een stukje beter kan. Je hebt bijvoorbeeld een project doorlopen en dan heb je de terugkomdag en die is zes weken erna. En daarna stopt het en ik heb nog wel wat contacten onderhouden maar je ziet een verandering die er blijft door in ieder geval extra meer zorg aan te geven en wat ik weet ook van die mensen waar ik nu eigenlijk geen contact meer mee heb maar dat het weg ebt. Iedereen heeft daar ook enthousiasme in, dingen worden er mee gegeven en op een gegeven moment dan ebt het weg. Ik tennis bijvoorbeeld graag en dan train je iets bijvoorbeeld mijn backhand en dan train ik heel specifiek om die backhand sterker te maken en met de training gaat dat goed, want ik ben enkelhandig backhand en ik wil dubbelhandig backhand en dat ik hem sneller kan nemen en dat die harder over het net gaat. En met een training gaat dat altijd goed en dan kom ik wedstrijdje en dan zie ik dat het me niet lukt. Dan is er toch een stuk vertrouwen naar die enkelhandige backhand en dan zeggen mensen tegen mij pak nou die dubbelhandige backhand, want die train je ook. En dat is met dit soort trainingen precies hetzelfde ergens krijg je een gereedschapstool mee van zaken waarmee je je kan verbeteren en die toepasbaarheid van die gereedschapskist die mocht niet meer ja er was wel een terugkomdag maar ik zou het fijn vinden als er nog een terugkomdag is. En of er echt een keer interviews worden afgenomen van joh je kwam met dit probleem binnen en is dit nu verholpen en hoe zit het nu, zijn er nog restpunten? Want ik geloof oprecht van iedereen die daar geweest is daar een goed gevoel over heeft. Dus als je zegt ik wil mijn doelgroep vergroten dan ben ik er eigenlijk van overtuigd dat je naar mensen toe gaat en dat die dan zeggen dat ze best nog wel eens een cursus willen volgen en dan heb je er weer een klant bij. Dus de *after care* kan beter. En wat ik ook vind is dat de individuele begeleiding dat dat op een aantal punten beter kan. Ik vind ook dat dat met scope en afbakening te maken heeft. Er zijn mensen die en daar was de ruimte denk ik niet voor die zijn op weg geholpen en daar stopte het mee, maar ik denk dat daar behoefte aan geweest was en beter zou worden dat je zegt van ik zie dat iemand van 0 tot 4 gebracht is en eigenlijk wil ik dat die persoon naar een voldoende gebracht is, dus boven de 6 en dat stukje dat kan maar daar moet je dit voor doen.

Onderzoeker: Oke dus wat zou beter zijn om nog meer individuele begeleiding te geven

Respondent: Ja buiten de scope om, van dit was je wens en dit hebben we niet helemaal ingevuld en dat geef je zelf ook toe want het zou handig zijn als je dit nog doet of die cursus volgt of misschien kunnen we je individueel begeleiden waarbij we nog een aantal dingen kunnen oppakken. En dan kom je erop dat iemand zich heel betrokken voelt en daarmee word denk ik het gevoel van dat de Baak nog beter is in het merk en imago dan dat de meeste opleidingsinstituten zijn.

Onderzoeker: Oke bedankt dat zijn twee hele goede aandachtspunten. Daar ben ik heel blij mee, zodat ik een goed advies kan schrijven.

Onderzoeker: Oke dankjewel. En welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor jou doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Respondent: Toen ik op het internet ben gaan zoeken kwam ik terecht bij de Baak en de website trok mij erg aan. Daarna ben ik contact gaan opnemen met de Baak waardoor ik vervolgens een intakegesprek kreeg. Dat was voor mij de doorslaggevende factor geweest dat ik mij ben gaan inschrijven om bij de Baak een training te gaan volgen.

Onderzoeker: Dan gaan we over naar de wensen en behoeften, want de kenmerken hebben we net behandeld. Oke wat zijn jouw wensen en behoeften met betrekking tot volgen van een leerprogramma rondom jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: De moeilijkheid is en daar heb ik nog steeds last van en in dat opzicht ben ik niet heel succesvol geweest als ik kijk naar de resultaten ik heb heel erg het gevoel dat er aan me getrokken word en dat ik in het middelpunt sta en dat iemand op elk punt aan me zit te trekken. En als ik nodig ben dan spring ik in dan ga ik naar een kant toe en dat betekent dat die andere kanten dus minder aandacht krijgen of minder belicht worden et cetera. Ik zou meer vanuit eigen autonomie willen opereren en willen functioneren dat geldt ook voor mij privé. En dat betekent ook dat ik keuzes moet maken en vaker nee moet zeggen. En ik geloof dat de drama driehoek toen is besproken dat zijn de slachtoffer, redder en uitdager geloof ik. Maar dat diagrammetje sloot ook heel erg, maar het is een heel emotioneel iets dat je iets serieus vraagt en dat ben ik eigenlijk geneigd om alles te laten vallen en daar vervolgens weer op in te spelen. Dus eigenlijk kan ik die persoon helemaal niet helpen maar ik doe het toch. Als er maar genoeg emoties aan de andere kant zitten en dan is nee zeggen voor mij eigenlijk geen optie. Dus mijn grenzen aangeven is voor mij heel moeilijk.

Onderzoeker: Oké ja ik kan me daar wel erg in vinden, want ik vind het zelf ook moeilijk om nee te zeggen. En heb je nog een behoeften waar je je graag verder in zou willen ontwikkelen?

Respondent: Nou als ik die zou hebben dan zou mijn wereld een stuk rustiger zijn en daar zou dan wel meer een balans zijn ja. Ik heb nou het gevoel en vandaag toevallig ook dat ik geleefd word ja. En dus grip krijgen op jezelf dat is lastig voor mij. Want ik doe iets en ik doe dat met inzet en als dat te weinig is of niet voldoende is dan komen er verwijten en dat maakt het heel lastig. Dan kom je voor jezelf dit is alles wat ik had kunnen geven en kan geven en als dat niet voldoende is, dan krijg je ook niet de herkenning dat je iets hebt gedaan. Ja en als mens zijnde ben ik dan teleurgesteld en omgaan met teleurstellingen en dat vind ik wel heel lastig dus daar zit wel een ontwikkelingspunt in.

Onderzoeker: Ja dat je wat assertiever wordt. En het zit natuurlijk in de mens in zijn karakter en dan is het logisch dat mensen zich ook zo op werk uiten.

Respondent: Ja maar het is soms ook een duivels verbond. Er blijven dilemma's in me. Het blijft lastig. Ja en sport dat vind ik heel belangrijk. Ik heb wel een uitlaatklep nodig en dat vind ik in de sport.

Onderzoeker: Het is goed dat je voor jezelf een passie hebt waar je plezier en voldoening uit kan halen.

Respondent: Ja op deze leeftijd kan ik ongelofelijk van mezelf balen als ik een tenniswedstrijd verlies. Dus dan denk ik waar slaat dat dan op. Inmiddels ben ik 45 en dat gevoel zou er eigenlijk niet moeten zijn maar soms voel ik me, maar ik voel me altijd nog een kind.

Onderzoeker: Ja maar dat geeft toch niet want leeftijd is maar een getal toch?

Respondent: Ja dat is waar maar dat geeft soms wel een frustratie dan denk ik van ja...

Onderzoeker: Ja daar kan ik wel bij inkomen, maar dat houdt in dat je er alles uit wil halen en dat je van jezelf kan balen als dan niet je doel behaalt hebt.

Respondent: Ja maar ik geloof in de ontwikkeling. Ik ben ervan overtuigd dat het leven dat als je waarde in je leven wil hebben dan moet je dingen doen, ervaren maar ook dingen doen die fout zijn die moet je ook gewoon doen en daar leer je weer van.

Onderzoeker: Ja je leert door te vallen en opstaan. Uit je comfortzone stappen.

Respondent: Ja daar word je een heel volwaardig mens van. En die ontdekkingstocht daar zit je nog steeds in. En tijd vind ik ook zo magisch. Ik ben theoretische natuurkundige, maar tijd is heel relatief en dat is het ook en zeker in je leven dus je hebt de fysieke tijd en de duré dat is tijdsbesef en na mate je ouder wordt gaat tijd sneller.

Onderzoeker: Ja hoe zit dat dan?

Respondent: Dat komt omdat je minder dingen doet in de jaren, als jij achter de geraniums zit dan is elke dag hetzelfde. Je staat om 9 uur op en gaat om half 10 slapen en dat is iedere dag hetzelfde en die dag erna is weer hetzelfde. Dus voor jou geheugen is dat één periode. En als je zegt van nou je geheugen gaat wordt toch wel gerangschikt van wat gebeurde er nou eigenlijk elf september 2001. Dat waren de Twin Towers dat is al zestien jaar geleden is en als je de afgelopen zestien jaar alleen maar dezelfde patronen hebt doorgelopen, maar als je veranderingen blijft doormaken dan duurt het jaar veel langer. Dus zorg dat je veel veranderingen blijft meemaken.

Onderzoeker: Wat leuk om te weten dat wist ik niet. Oke nou we hebben jouw behoeftes net al een beetje besproken. Dan heb ik hier de behoeftes van de Baak waarvan wij denken dat we die vervullen. En of je ze dan herkent en of kun je aangeven welke voor jou belangrijk zijn en deze vervolgens in belangrijkheid en relevantie kan ordenen. Invloed politiek spel is eigenlijk mensen mee kunnen krijgen zonder dat je hiërarchische rol vervult binnen een organisatie.

Respondent: Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie staat bij mij bovenaan. Invloed politiek spel ik heb daar zoveel cursussen over gehad dat is eigenlijk het strateeg zijn. Dus eigenlijk nooit in emotie zitten, ik vind niet dat ik dat tijdens de EPC geleerd heb overigens, leiderschapsontwikkeling heb ik ook niet geleerd, communicatie wel met name de communicatie naar jezelf toe.

Onderzoeker: Dus hoe je met jezelf omgaat of hoe je naar andere communiceert?

Respondent: Nou dat zit ook in die zelfreflectie ik kan boos zijn op iets en dan denk ik ben boos of ik voel me niet lekker, maar de vraag die daar dan achter ligt is waarom is dat dan eigenlijk? Waarom voel je je niet lekker? Ik irriteer mij aan hem en dan denk ik van nou waarom ik irriteer ik mij aan hem of aan haar. Nou dan kom je eigenlijk op de diepste peilen van je eigen ziel dus als iemand iets doet en dat irriteert je dan zegt niks over die persoon maar dat zegt iets over jezelf. En als je dat doet dan denk je van dat ligt dus aan mij en ik irriteer mij op mezelf eigenlijk en dan komt er een heel ander dynamiek van jezelf terecht. Dus communicatie en samenwerken die herken ik zeker terug.

Respondent: Het samenwerken?

Onderzoeker: Ja de vraag is dan of je deze herkent en welke voor jou dan belangrijk zijn en welke minder belangrijk.

Respondent: Ja ik begrijp het en het is ook wel ter sprake gekomen, maar soms ben ik dwars en wat dat betreft heb je een slechte aan mij.

Onderzoeker: Oke voor de opnamen zal ik even voorlezen welke je hebt geordend in belangrijkheid en relevantie. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, communicatie en samenwerken op twee, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op drie, invloed politiek spel op vier en leiderschapsontwikkeling op vijf.

Onderzoeker: Oke dus nog even voor de duidelijkheid. De eerste drie behoeftes heeft de Baak wel vervuld en de laatste twee minder?

Respondent: Ja er is niet besproken hoe je invloed uitoefent en hoe kan je een politiek spel spelen die terminologie zal ik niet benoemen. En die leiderschapsontwikkeling ook niet. Ik denk dat de Baak heel graag een bepaalde doelgroep probeert aan te spreken. Want persoonlijke, effectieve communicatieve cursussen heeft wel iets van leiderschap weg maar dat is om eigenlijk een doelgroep aan te spreken maar niet zozeer dat leiderschapsstijlen werden besproken en hoe je dat vervolgens in de praktijk brengt. Bijvoorbeeld wat doe je in een conflictsituatie en hoe krijg je iemand mee? En hoe ga je om met weerstand. Dus die

persoonlijke effectiviteitstraining is gebaseerd op persoonlijke issues die een laagje dieper liggen dan de processen die je moet doorlopen om een goeie leider te zijn.

Onderzoeker: Oke dankjewel dan zijn we bij de volgende vraag. In wat voor een type training zou je nog geïnteresseerd zijn?

Respondent: Nou ik heb behoefte aan een heroriëntatie in mijn leven en dat is op heel veel vlakken zo. En ik weet niet precies welke training daar bij past. Maar waar ik denk wel behoefte aan zou hebben is gewoon dat ik een soort traject doorloop over een analyse die gaat over mezelf die vervolgens vaststelt wie ben ik en waar gaan we naartoe? Bepaalde statussen heb ik nu bereikt, ik heb een hele goeie baan ik word heel erg overbetaald en het kan allemaal door sudderen om het zo maar te zeggen. Maar de uitdagingen die ik zoek in het leven daar voldoet het niet meer aan. En dat heeft te maken met dat ik resultaatengerichtheid wil ik hebben. Ik schrijf een rapport en dat rapport dat gaat de la in uiteindelijk. Mijn hart, ziel en zaligheid zit daarin en dat is een moment van dat het de aandacht krijgt dat op tafel ligt en dan is het weg. Dus de daadwerkelijke realisatie of zorgdrager dat er iets gebeurd of een verandering en ook de verantwoordelijkheid ervoor dragen en daar dus ook uiteindelijk erkenning voor krijgen daar vind ik hem niet in. Ik weet niet of zo'n cursus er is, maar wat ik mooi zou vinden is dat er een soort, maar dat zou meer op individuele basis zijn dat er een traject doorlopen wordt dat veilig is waarbij je dus een soort zelfanalyse en een soort vaststelling is waar ligt nou je geluk. Want heel veel mensen weten wel bijvoorbeeld wat ze niet leuk vinden, maar wat vinden mensen nou wel leuk? Hoe kan je nou zorgen dat je binnen je baan dat dit naar je toe komt en dat je ergens anders gaat werken of et cetera. Mag ik vragen hoe oud jij bent?

Onderzoeker: Ik ben 26.

Respondent: Oh dan zit jij nog lang niet in die fase, pas over 20 jaar. Maar er gaat dan wel een gedachtegoed komen van en nu? Dan zit je op de helft van je leven. Een soort heroriëntatie van de dingen die je goed hebt gedaan.

Onderzoeker: Maar toch een stukje uitdaging blijven zoeken in jezelf en jezelf verder blijven ontwikkelen.

Respondent: Ja precies, want hier zit 90% van de medewerkers die gaat nooit weg. Die zitten in een soort sleur.

Onderzoeker: Ja klopt, maar sommige mensen vinden veranderingen ook eng.

Respondent: Ja het is comfortzone, iedereen blijft hier in zijn gouden kooi. Iedereen verdient bakken met geld als je hier weg gaat dan krijg je wachtgeldregeling, dus je kan doen en laten wat je wil. Maar qua inhoud, qua wat er in die personen zitten en waar ze enthousiast van worden dat is verdwenen en als ik daar naar kijk dan denk ik jammer er zit zoveel meer in, maar men doet het niet. Misschien is dat wel uit angst of gemakzucht ik weet het niet.

Onderzoeker: Ja ik weet het ook niet, misschien een combinatie.

Onderzoeker: Oke en vind je dat de Baak precies is wat je ervan had verwacht?

Respondent: Ja meer dan.

Onderzoeker: Meer dan zelfs. Oke dat is positief.

Respondent: Als ik er op terugkijk op het traject wat ik heb doorlopen en het proces dat je bent ingegaan, dat is goed. Dat je je er bewust van wordt zo kan het ook. Maar eigenlijk het in de praktijk toepassen en dat ook eigenlijk een stuk begeleiding dat dat geborgd is dat is niet voldoende geweest.

Onderzoeker: Oke dat is dus iets waar we wat meer aandacht aan kunnen besteden.

Onderzoeker: En wat vind je van de manier hoe de Baak met je communiceert ben je daar

tevreden over?

Respondent: Wat ik fijn zou vinden is vaak is een probleem of een uitdaging is multidimensionale, dus er zitten meerdere lagen in en wat ik denk is dat je het hebt over die verdieping dat het goed zou zijn om, om die hulpvraag of die uitdaging om daar echt meer aandacht aan te besteden in het begin. Want ik ben gebeld en dan heb ik een uurtje aan de telefoon gezeten en mijn familieopstelling gedaan en de problemen werden ietsje duidelijker maar ik denk dat er toch een soort, doorvraag gebeuren had moeten ontstaan waarbij je eigenlijk zegt van nou dit wil ik er ook nog uithalen of dit hoort er ook nog bij. En dan krijg je een soort landschap van hoe en persoon in elkaar zit en vanuit dat landschap kan je zeggen we werken hier aan en we werken hier aan en dan gaan we dit oplossen, maar daar kunnen we ook wat aan doen. Dus dan wordt het nog meer persoonlijker, maar dan moet je wel ook vanuit de Baak een soort toegang hebben tot die persoon er moet wel een openheid zijn en de tijd en ruimte om dat te faciliteren.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Dus nog meer de leervraag bij de persoon naar boven krijgen.

Respondent: Ja, want het succes van de opleiding hoe je het ook wend of keert als de persoon weg gaat dan is die er tevreden over. Dat is je maatstaaf en het zou wel heel interessant zijn om erachter te komen waar de persoon tevreden over is, waar hebben we elkaar verloren.

Onderzoeker: Oke dan is nu het laatste onderdeel aangebroken, dat zijn de concurrenten die ik neem wil nemen, want de Baak bestaat al heel erg lang, het staat bekend om zijn authenticiteit en veel opleidingsinstituten die jatten veel ideeën van ons en ja we willen toch anders zijn dan de concurrent, zodat de mensen toch voor ons kiezen in plaats van bij een andere opleidingsinstituut. En wie zijn nou volgens jou de grootste concurrenten van de Baak?

Respondent: Nyerenrode, want die heeft natuurlijk een dijk van een naam. Maar er waren ook een aantal kleinere bureautjes. En Neyerenrode vond ik zelfs slecht, maar dat heeft ook met de personen te maken. Zij hebben een bepaalde arrogantie van wij gaan dat wel even regelen. En zegt dat iedereen daar tevreden is, maar het gaat niet om iedereen het gaat om jou. Dus dat paste niet bij mij en de Baak vond ik daarin veel beter. En de kenmerken wat ik in het begin het gezegd dat zijn de kenmerken waar ik mijn keuze op baseer. En ik zelf heb een NLP-opleiding gevolgd. Want ik heb eerst technische natuurkunde gedaan op de TU in Delft en daarna een ontwerpopleiding in Utrecht en daarna nog een paar opleidingen, want eigenlijk de zachte kant dat leerde ik ook over mezelf. Want ik was één van de beste natuurkundige en dat mag ik best wel over mezelf zeggen, want je ontwikkelt jezelf eigenlijk op één gebied. En bij het IEP dat vond ik een super goede opleiding, meer communicatie gerelateerd. Hoe je werkt binnen een team dus er ging toen een wereld voor me open. Eigenlijk van alle opleidingen die ik heb gedaan was dit wel de beste opleiding die ik het meest waardeer die op mijn CV staat.

Onderzoeker: En vind je dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt?

Respondent: Nee.

Onderzoeker: Heeft u eventuele suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Respondent: Ja. Ja over die vraag heb ik wel nagedacht. Ik vind de reclame op de tv vind ik persoonlijk weinigzeggend. Ik heb hem gezien en ik zou hem eraf halen. Maar wat ik zou doen is meer informatie en bijeenkomsten organiseren. Ik zou meer bedrijven actief benaderen. Dus kunnen we voor je betekenen met name de inhoud benadrukken en maatwerk bieden om een reorganisatie ontwikkeling die eraan komt. Dus dat soort zaken.

Onderzoeker: Oke dus dat meer in de media benadrukken?

Respondent: Nee, dat zou ik actief doen. Van bijvoorbeeld de 1000 medewerkers betekent dat er een aantal ontwikkelingen aanwezig zijn om mensen te ontwikkelen, nou en daar kunnen wij

de Baak op inspelen. Of wij kunnen bijvoorbeeld hofleverancier worden van een aantal cursussen. Van een aantal persoonlijke ontwikkelingen. En eens in de week kunnen wij hier een coaching neerzetten en daar een bepaald soort invulling en behoeften bieden. Dat soort zaken. Want als je vraagt wie kent de Baak en de zichtbaarheid van de Baak, is in mijn optiek niet zo groot. Want als je zegt ik heb een goed product en daar geloof ik in, ik wil dat ook in de markt brengen en dat dan ook kan, dat je daar ook gemanifesteerd in bent.

Onderzoeker: En wat zou dan wel volgens jou effectief aanslaan.

Respondent: Nou je kan een mailingbeleid invoeren.

Onderzoeker: Ja dat hebben we al.

Respondent: Ja of doe het door social media effectief in te zetten. Pak een presentatie of zorg dat je in Google bovenaan komt te staan. Zorg dat je referenties hebt, dat miste ik ook nog wel. In die intake kan je best wel zeggen ik benader iemand die die cursus heeft gevolgd en bel hem vervolgens op en vraag wat die nodig heeft. Maak posters. Geef lezingen, promoot jezelf als bedrijf zoals Tiggelaar die dat wel doet. En de Baak doet dat niet die heeft een soort bescheidenheid. Die zijn bescheiden in de dingen die ze kunnen. En Neyenrode overschrijft zich, daar zit een commerciële gedachtegoed achter. Want bij Neyenrode koop je een netwerk, dus elke cursus is anderhalve keer zo duur. En sommige mensen vinden het heel belangrijk. En je zou daar een weg in moeten zoeken van hoe profileer ik van hetgeen wat de Baak is naar de buitenwereld.

Onderzoeker: Ja hoe presenteer je jezelf naar buiten toe en hoe wil je dat mensen je zien.

Respondent: Ja precies en dat is best wel lastig. Ja of je kan bijvoorbeeld een purpose maken. Een purpose is jouw doel op deze wereld. Wij hebben bijvoorbeeld een boekje van wat we zijn, wat we doen, wat onze waarden zijn en hoe we willen samenwerken.

Onderzoeker: Oke dus jezelf naar buiten brengen, wie is de Baak en welk persoon hoort daarbij?

Respondent: Nou dat vind ik een beetje eng, ik zou het meer benadrukken op wat kan ik voor je doen? Ik kan iets voor je betekenen en of dat nou voor iemand van zestig of van twintig is dat maakt in mijn optiek niet uit. Dat je denkt van oh dat is wel interessant hier heb ik wel behoefte aan. Dan spreek je de persoon aan en niet de leeftijd.

Onderzoeker: Nee inderdaad, dat is een goeie om mee te nemen. Dankjewel. Want hoe dieper ik op mijn onderzoek in ga hoe concreter mijn onderzoek word. Want ik moet toch op een gegeven moment en bepaalde richting gaan kiezen. Ze hebben een huidige positionering en komt dat overeen met het beeld dat de doelgroep heeft van de Baak. En moeten we die dan eventueel aanpassen en hoe laten we die dan naar buiten treden?

Respondent: Persoonlijk zou ik de doelgroep eruit laten.

Onderzoeker: Dus niet wat is de fit met de markt oftewel de doelgroep?

Respondent: Nee, dat zou ik niet doen nee. Ik zou meer voor een groepssamenstelling gaan. Dus dan heb je bijvoorbeeld een groep van 130 bij elkaar van verschillende leeftijdscategorieën. En je hebt er een groep bij dat is echt voor oudere mensen, bijvoorbeeld boven de 60. Dat zou ik doen. Maar ik zou niet zeggen op de problematieken waar deelnemers mee zitten, dat is persoonlijk. En daar moet een stukje herkenning in zijn.

Onderzoeker: Ja snap ik.

Respondent: Dus ik zou meer vanuit het product denken, dan vanuit je doelgroep.

Onderzoeker: Oke dankjewel helder.

Onderzoeker: Hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens jou over vijf jaar uit? Hoe zijn die verschuivingen in de markt?

Respondent: Voor mij persoonlijk, dat vind ik heel lastig, maar wat ik zou willen is een soort

coach die echt kan vaststellen wat gaan we met mijn werkwereld nog bereiken. En dat is niet omdat ik perse hogerop hoef, want ik hoef geen manager te worden. Het zit me niet in de positie, maar waar kan ik nu een toegevoegde waarde voor zijn waar ik tevreden over ben en mijn energie uit kan halen. Van dat geeft me energie, daar zit het me in. En ik wil graag samen dingen doen. Ik wil samen iets realiseren maar wel met resultaat dat we samen hebben gerealiseerd. Ik vind e-learning slecht en dat heeft te maken met de groepsdynamiek. Ik vind het ontzettend barrière doorbrekend dat er nlp-cursussen zijn. Die zijn gebaseerd op de communicatie vraagstukken. De cursussen die de Baak afneemt moeten face-to-face worden afgenomen. En ik denk dat het aantal ZZP'ers toeneemt. Ik ben daar zeker niet op tegen, want ik heb zelf ook ervaren teamleider die we hebben ingehuurd en die zelf ook ZZP'er is. Dat ging over professionele adviesvaardigheden en we hebben die man vier keer ingehuurd. En kan de dynamiek van een team goed verstaan en waar het in versterkt kan worden en hij is heel duur, maar hij is ook heel goed. En iedereen haalt daar ook iets uit en dat maakt het een ZZP'er niet slecht, maar een professional daar gaat het om. En als het niet voldoet aan mijn verwachtingen dan haak ik af.

En wat zijn de beweegredenen geweest om voor de Baak te kiezen?

Dat gaat om de professionaliteit, vertrouwen, gevoel, groepssamenstelling en kosten.

Onderzoeker: Oke dankjewel ik ben heel blij me de informatie die u gegeven heeft. En dan wil ik je nogmaals vriendelijk bedanken voor dit interview.

Respondent: 8

Respondent: alumni

Functie: senior project manager/ business consultant

Datum: 12-12-2017

Duur: 49:18 minuten

Locatie: Achmea Tilburg

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken

Onderzoeker: Goedemorgen, we hebben net al het een en ander besproken. Zou je allereerst nog een korte beschrijving willen geven van je functie wat je zoal doet binnen Achmea?

Respondent: Ja natuurlijk, je hebt Achmea dat is zeg maar echt de holding en dan heb je Interpolis, Aferno, het Zilverenkruis, Centraal Beheer en MBTO en Friesland Zorgverzekering dus er zit van alles in.

Onderzoeker: Oke en hoe ziet je werkweek er dan soort van uit?

Respondent: Ik ben projectmanager slash business consultant. En ik zit in de ondernemingsraad. Dus hoe ziet mijn week eruit, de verschillende klussen die er zijn. Ik doe het even zo Achmea is onderverdeeld in verschillende ketens en die ketens dat zijn onze verschillende producten en die werken in de keten dvsni dat staat voor de visie schaden en inkomen en binnen deze visie worden de schade en inkomens producten geserviced vanaf het merk tot aan de klant. En mijn werk is als projectmanager om me nu bezig te houden met de inrichting van de bedrijfsonderdelen en bijvoorbeeld de IT-projecten die onderhouden moeten

worden en vanaf de ondernemingsraad hou ik me bezig met adviesaanvragen. Dus het is best divers.

Onderzoeker: Oh wat gaaf dat is zeker afwisselend en hoelang zit je dan al hier?

Respondent: Ik werk voor Achmea al 22 jaar.

Onderzoeker: Ja en ik denk dat je binnen Achmea ook heel veel kanten op kan als je eenmaal bent binnen gestroomd.

Respondent: Ja dat klopt, alhoewel in de praktijk is dat je werkt binnen een keten je ziet dat weinig mensen overstappen van keten naar keten. Je hebt bedrijven binnen een bedrijf. Je hebt de keten internationaal, keten pensioen, een keten leven en leven de keten Zilveren Kruis die gaat over Volksgezondheid. Dat zijn de vijf ketens die we hebben waar de verschillende producten, groepen worden. Vroeger was het verdienen van geld toch wat makkelijker dan tegenwoordig. Je ziet tegenwoordig dat onder invloed toezichthouders en internet en toen ik 1995 begon toen bestond internet eigenlijk nog niet. Dat was minimaal ik zeg gewoon even het was er toen nog niet. Het werd zakelijk in ieder geval nog niet gebruikt en een middel die de klanten het wordt steeds meer digitaal waardoor klanten zelf firma's kan kiezen. Producten kan je heel eenvoudig vergelijken en vroeger moest je daar een tussenpersoon voor inschakelen.

Onderzoeker: Ja bizar dat je die verschuivingen hebt meegekregen.

Respondent: Ja en iedere generatie en iedere tijd heeft zijn eigen dilemma's zei mijn moeder altijd. En iedereen heeft daar mee te dealen. Zo hoorde ik mijn ouders zeggen toen de televisie kwam toen deden we geen spelletjes meer.

Onderzoeker: Oke en hoe zou je de Baak omschrijven?

Respondent: Ik beschrijf de Baak als een gerenommeerd opleidingsinstituut dat leiderschapsgerichte en persoonsgerichte opleidingen en cursussen geeft op een hoogstaand niveau. Dat is hem. Het heeft niks met It te maken. Dus als je aan mij vraagt van hoe moet je je positioneren dan is dat waar de Baak zich op moet focussen.

Onderzoeker: Oke nou je heb natuurlijk een training gevolgd bij de Baak de Informele Leider. Dat is een succesvolle training en nu even wat algemene vraagjes hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Nou de Baak is gewoon een gerenommeerd opleidingsinstituut en als ik een opleiding volg dan wil ik dat per definitie of afronden met een diploma van een erkend instituut of er moet gewoon een erkend instituut achter staan. Je hebt heel veel aanbieders maar ik selecteer ze echt op naamsbekendheid. Als ik hem op mijn CV zet dat die dan ook echt impact heeft. Want wat ik je al vertelde. Er is best wel een grote verloop van personeel geweest dus dan moet ik er zelf rekening mee houden wat het perspectief is op de arbeidsmarkt en dat doe je onder meer door opleidingen te volgen, maar dan moet daar wel een fatsoenlijk instituut achter staan en de Baak is voor mij wel een gerenomeerd instituut.

Onderzoeker: En kende je de Baak je de Baak dan via internet of weer via kennissen of collega's?

Respondent: Ja via mensen binnen het bedrijf. Er zijn collega's die trainingen bij de Baak hebben gevolgd. En de Baak was mij al bekend al jarenlang. En het staat gewoon bekend als een erkend instituut. Het staat bekend als een goeie opleider dus het was voor mij niet zo moeilijk om de Baak te vinden. Dus naamsbekendheid is voor mij een heel belangrijk aspect. Ik vergelijk het een beetje als je een mbe-opleiding doet en een mbe-opleiding kun je ook via ncoi doen. Maar als dat bij Nyenrode doet dan heeft dat wel even een andere standing. Dus daar kijk ik wel naar.

Onderzoeker: Oke en welke kenmerken vind je belangrijk bij het zoeken naar een opleidingsinstituut? Respondent: Ja de naamsbekendheid vind ik heel belangrijk en niet alleen de bekendheid en het gaat me natuurlijk om de opleiding of die aansluit bij mijn behoefte. Dat zijn eigenlijk de enige twee belangrijke dingen.

Onderzoeker: Oke dankjewel en vind je bijvoorbeeld de 4 P's, prijs, plaats, product en promotie belangrijk. Nee daar ben ik niet zo mee bezig. Met de prijs sowieso niet. Want ik krijg alles helemaal vergoed. Ik heb de opleiding moeten presenteren aan het MT. Dus we moeten bij Achmea een groeiplan maken en daar moet het dan inpassen en de kosten van een dergelijke opleiding overschrijden dus de opleidingsbudget is om het aanvullende deel te krijgen moest ik voor dit MT in ieder geval presenteren wat je groeiplan is. Van waarom zou deze opleiding goed voor jou zijn. En dat heb ik gedaan en daar heb ik een akkoord op gekregen en dat is helemaal goed. Dus prijs niet, en plaats ja ik ga er vanuit dat het er goed uitziet bij zo'n bedrijf als de Baak. Eerlijk gezegd moet het een beetje aansluiten op mijn ontwikkelbehoefte en anderzijds moet het echt een gerenommeerd bedrijf zijn. Ik doe geen opleiding meer bij Jan op de hoek.

Onderzoeker: Dus eigenlijk ook geen zzp'er? Of iemand trainer die zijn eigen bedrijf heeft om trainingen te geven.

Respondent: Dat zou ik alleen doen als die opleidt voor iets waar ik weer examen in kan doen. Dus bijvoorbeeld ik heb een opleiding copc gedaan dat zegt je helemaal niks maar dat maakt niet uit. Het maakte me niet uit wie mij opleid, want die moet er gewoon voor zorgen dat ik op een niveau kom waar ik examen in moet doen en als ik het dan haal dat ik een erkend diploma heb. Daar gaat het mij om.

Onderzoeker: Ja precies het gaat je om het product wat je eraan overhoudt.

Respondent: En informeel leider dat zegt niemand wat en je doet er ook geen examen in dus moet er wel een goed instituut achter zitten. Nou zo dus.

Onderzoeker: Ja precies ik snap u helemaal.

Onderzoeker: Oke en dan hebben wij hier wat kenmerken waarvan wij denken dat we deze vervullen. Ik pak ze er even bij.

Respondent: En moet ik die dan op volgorde leggen?

Onderzoeker: Ja op belangrijkheid en relevantie en kunt u dan gelijk vertellen of je deze kenmerken ook herkent?

Respondent: Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling daar gaat het mij om, want ik ga eerst kijken waar ik behoefte aan heb en op basis daarvan ga ik kijken naar een opleidingsinstituut en de kenmerken daarvan. Dus goed merk imago, is het kwaliteit gericht past het bij mijn persoonlijke ontwikkeling. Dat is de kant die ik uit wil gaan, visie op leiderschap heb ik niet zo naar gekeken en kwaliteit deelnemers ook niet eerlijk gezegd. Kan ik ook niet naar kijken omdat ik niet weet wie zich inschrijven, maar ik ga ervan uit dat jullie althans de Baak daar wel op segmenteert.

Respondent: Ja en wat ik dus uiteindelijk heb gedaan is aan de hand van een power point een presentatie voor mijn manager gegeven waarom ik bij de Baak een specifieke training wilde volgen.

Onderzoeker: Wel knap van je dat jij het op basis van de kennis die je had van de website het goed heb weten over te brengen aan je manager wat een bepaalde training inhoudt.

Respondent: Ja en niet iedereen beschikt over die vaardigheden. Ja en als je je product niet goed verkoopt dan gaan mensen er niet mee in zee.

Onderzoeker: Oke en kan je toevallig ook twee zwakke kenmerken benoemen van de Baak?

Respondent: Ja dat vind ik wel lastig, ik weet niet of die perse zwak is maar jullie hebben best wel concurrentie dus je zal je moeten blijven positioneren om een volwaardig instituut te blijven op het gebied van persoons en leiderschap. Dus ik zou ten stelligste de Baak niet adviseren om laat maar zeggen de wat slappere cursussen te doen. Blijf specifiek en daar mag je best wel meer aan werken aan je naamsbekendheid.

Onderzoeker: Ja precies ik zit zo even te brainstormen we moeten mee gaan met de tijd en de senior professionals hebben over het algemeen een druk werkleven en daarom hebben sommige professionals behoefte aan weekend en avondtrainingen, waardoor ze geen dagen hoeven in te leveren en we moeten ons unieke leerlocatie blijven benadrukken want dat hebben de concurrenten ook niet.

Respondent: Ik heb zelf in Noordwijk gezeten je hebt er geloof ik ook 1 in Driebergen. En die locatie in Noordwijk is uniek maar is natuurlijk niet hyper modern. Ik had onlangs nog een training in een hotel en dat hotel zag er zo chique uit dat had een bepaald allure. En als jij je wil positioneren als een hoogwaardige opleider voor het hoog management. En dat moet dan wel alle verzetten in je reclame-uitingen maar ook in de medewerkers maar ook in de gebouwen en dat zijn natuurlijk grote investeringen.

Onderzoeker: Nee dat klopt inderdaad het gaat om verschillende elementen die samen één geheel vormen. Maar veel mensen kennen de Baak door kennissen of collega's en niet via de media. Dus dat proberen we nu ook veel meer in te zetten.

Onderzoeker: En welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor jou doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen?

Respondent: Geen ik wist zelf al wat voor een training ik wilde volgen bij de Baak.

Onderzoeker: ja voor sommige deelnemers maakt de naamsbekendheid niet uit, dan gaan we meer af op hun eigen gevoel. Bijvoorbeeld Nyenrode heeft een dijk van een naam maar kwaliteit is er wat minder. Maar natuurlijk speelt het een belangrijke rol.

Respondent: Ik kan het niet goed beoordelen, jaarlijks worden er mbe-opleidingen worden door metingen gedaan en dan komt Nyenrode er doorgaans goed uit. Ik weet niet of ze in de top drie staan. En ik zou natuurlijk kijken op welke kwaliteitsaspecten ze hoog scoren. Want niet alle kwaliteitsaspecten interesseren mij.

Onderzoeker: En wat zijn dan jouw wensen en behoeften als het gaat om jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Op dit moment?

Onderzoeker: Ja.

Respondent: Die heb ik even niet. Ik heb net een week en dit jaar ook 6 of 7 trainingen en opleidingen gedaan dus op dit moment heb ik even helemaal nergens behoefte aan. En als ik iets doe dan is het iets voor één of twee dagen. En niet twee keer drie dagen met een overnachting. En de trainingen zijn bij de Baak intensief en vooral ook omdat ze in de avonden door gaan dan kun je niet anders door daar te overnachten want zodra ik thuis ben met twee kinderen en een vrouw dan mis je eigenlijk de dynamiek van die dagen met de andere , deelnemers, dus het is wel echt van belang dat je met dat soort trainingen op een locatie zit, zodat je er helemaal in zit. En wat is dan mijn opleidingsbehoefte? Nee op dit vlak heb ik even niks.

Onderzoeker: Oke helemaal goed dan hebben wij ook enkele behoefte waarvan wij denken dat we die vervullen en dan is de vraag natuurlijk van of je ze herkent en welke voor jou het

belangrijkst zijn.

Respondent: Ja dan doe ik ze op deze volgorde.

Onderzoeker: professionele ontwikkeling op één, invloed politiek spel op twee, persoonlijke ontwikkeling op drie, leiderschapsontwikkeling op vier en communicatie en samenwerken op vijf. En denk je dat de Baak deze ook vervult?

Respondent: Invloed en politiek spel niet echt. Dan denk ik dat het meer gaat om professionele en persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en communicatie en samenwerken en minder hierop.

Onderzoeker: En waarom niet?

Respondent: Die associatie had ik niet.

Onderzoeker: En bij de Informele Leider, dat je mensen probeert mee te krijgen binnen een organisatie zonder dat je die machtspositie hebt.

Respondent: Nee die associatie heb ik niet. Daar ging meer om communicatie en samenwerken.

Onderzoeker: Vond je de Baak wel wat je ervan had verwacht?

Respondent: Ja ik ben wel tevreden over de training.

Onderzoeker: Oke wat fijn en heb je nog enkele verbeterpunten?

Respondent: Nou de informele leider is meer een persoonlijke ontwikkeling en uit zelfreflectie bestaat die en het is minder rollenspellen. Dat is anders dan dat je ingaat om rollenspellen gericht op leidinggevende en medewerker. Daar gaat het wat minder op in. Maar dan had ik een andere opleiding moeten gaan doen.

Onderzoeker: En hoe vind je dat de Baak met je communiceert?

Respondent: Nou ik heb bij de Baak een opleiding gevolgd en daarna heb ik er nooit meer wat van gehoord. Jullie hebben mailadressen en persoonsadressen van de deelnemers thuis. Ja daar kun je het beste gebruik van maken.

Onderzoeker: Is er helemaal geen contact met je opgenomen?

Respondent: Nee niks, ik vind dat je later wel een keer een mailtje kan sturen. En als je niet geïnteresseerd bent dan moet je dat onder in het mailtje kunnen aanzetten. Hetzelfde als je een reis gaat boeken. Dan verbaasd dat mij dat ik toon interesse en dan laat ik een week niks van mij horen en dan hoor ik van de reisbureau hoor ik dan ook niks. En dat is zonde. Dat je gewoon een simpele vraag stelt van kan ik nog iets voor je betekenen? Je moet niet aan gaan dringen maar gewoon een open vraag gaan stellen. Ook met vakantie-reizen wil ik ontzorgd worden. Er zijn namelijk te veel concurrenten die wel de juiste zorg bieden.

Onderzoeker: Nee dat is er ook eentje die ik ga meenemen in mijn aanbeveling.

Respondent: En je zou natuurlijk ook ik heb nu de presentatie gedaan, maar je kan het natuurlijk ook in die neutrale vraag die je stelt van kan ik je ergens mee helpen dat medewerkers moeten verantwoorden naar een leidinggevende dat je de potentiële deelnemers een handreiking kan geven door een A-4 te geven waarop staat waarom de deelnemer die training moet gaan volgen. Wat de toegevoegde waarde ervan is. Ik weet zeker dat in mijn presentatie waardevolle dingen staan die de andere ook kunnen gebruiken. En wat ook handig is, is om op de website een brochure zetten die deelnemers kunnen downloaden waar dan meer informatie in staat over de trainingen. En probeer de contacten te benutten die er zijn.

Onderzoeker: En wie zijn van jullie de grootste concurrenten van de Baak?

Respondent: Schouten en Nelissen. ISWB en NCOI en meer kan ik er niet verzinnen. Schouten en Nelissen schat ik wel in op het gelijke niveau dus als ik had moeten kiezen. En Schouten en

Nelissen wordt ook binnen Achmea vaak gekozen en ISWB hangt er voor mij nog wat onder. En ik hou heel erg van praktische trainingen, want op een gegeven moment ben je uitgeleerd die theorieboekjes gooi je maar in de praktijk. Er is geen manager of opdrachtgever die mij vraagt welke diploma's je allemaal hebt. Het gaat erom hoe goed jij bent in de praktijk en voor je opdrachtgever. Daar gaat het om als je eenmaal binnen bent dan vraagt niemand meer naar je diploma en als je eenmaal binnen bent dan is die diploma niet meer doen. En wil je echt doorgroeien naar senior managementniveau ja dan raad ik je wel aan om een academische opleiding te volgen. Op senior managementniveau daar zit geen hbo'ers, maar dat zijn allemaal universitaire mensen. Dus gaat het veel meer hoe je bent als persoon en hoe je presteert op werk. Wat je daar laat zien.

Onderzoeker: Vind je dat de Baak zich genoeg onderscheidt.

Respondent: Ja naar mijn idee moet je een hoge standaard creëren in de markt. Met je reclame-uitingen en je gebouwen.

Onderzoeker: En heb je enig idee hoe de opleidingenmarkt er over vijf jaar uit ziet?

Respondent: Ik denk dat het steeds digitaal wordt, dat je steeds meer een online leeromgeving krijgt.

Onderzoeker: Ja de Baak positioneert zich als een bedrijf dat gericht is op persoonlijke ontwikkeling en digitale trainingen is minder persoonlijk en daarom niet bruikbaar voor ons.

Respondent: Ja precies en nog een ontwikkeling is dat het steeds meer naar zelfsturende teams toe gaat. Dat management en de oude stijl dat is allang niet meer zo. Ik ken teams waar medewerkers meer verdienen dan hun baas. Maar ik zou de Baak niet adviseren om een digitale opleider te worden dan sla je de plank is voor het type opleiding waar de Baak goed in is en onderscheidend in is. Dus niet alleen nog maar management dus hoe positioneer je je in zo'n team. Maar bij een defensie organisatie is dat natuurlijk anders.

Respondent: Om bij de Baak een training te volgen kwam uit een persoonlijke ontwikkelbehoefte dat was mijn drijfveer en daarna ga je zoeken en ik heb eigenlijk niet naar andere opleidingsinstituten gekeken.

Onderzoeker: Heb je niet een intakegesprek gehad?

Respondent: Ja misschien heeft iemand mij gebeld, maar dat weet ik niet meer. Maar mijn leidinggevende had contact met de Baak en die heeft getoetst of die opleiding die ik zou gaan volgen, of die ook passend was. Maar ik heb daar verder geen contact over gehad.

Onderzoeker: En op welk medium ben jij het meest actief?

Respondent: Het internet.

Onderzoeker: Ook nog specifieke apps of sites?

Respondent: Nee ik gebruik niet zo gek veel. Het is met name LinkedIn. En ik gebruik Google ook heel veel. Maar je zou moeten nagaan waar onze klanten veel op actief zijn.

Onderzoeker: Ja daarom ook deze vraag zodat ik kan achterhalen waar jullie het meest actief op zijn. Dus ja ik vind de aftersaleservices heel belangrijk. Het is belangrijk om gewoon even te bellen nadat ze een training hebben gevolgd van kan ik je nog ergens mee helpen? En ook of je iemand dan kan helpen bij het verantwoorden van waarom de deelnemer een training moet volgen bij de Baak. Dat ze dat dan duidelijk naar hun manager toe kunnen communiceren.

Onderzoeker: Ja ik wil je heel erg bedanken voor je input. We zijn door de vragen heen en daarmee is mijn laatste interview nu afgerond.

Respondent: Oke helemaal goed, heel veel succes met het uitwerken van je scriptie.

Respondent 9: potentiële cursist

Functie: woordvoerder en senior bestuursadviseur

Datum: 16-05-2017

Duur: 45:06 minuten

Locatie: provinciehuis Den-Haag

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van dit interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Welkom net heb ik al kort uitgelegd hoe mijn interview is opgesteld. Het bestaat eigenlijk uit drie onderdelen, want ik moet natuurlijk mijn probleemstelling aan een theorie koppelen die uiteindelijk een antwoord kan genereren op die geformuleerde probleemstelling. Namelijk een strategiegoeroe Ohmae, ik weet niet of je dat wat zegt. Die zegt dat je positioneringsstrategie kan worden voldaan als je de sterke kenmerken van een organisatie juist inzet met de juiste communicatiemiddelen en tevens goed naar buiten laat treden. En daarbij inspeelt op de wensen en behoeften van de klant om via die manier een concurrentievoordeel te kunnen behalen. Dus eigenlijk is mijn vragenlijst daar ook op gebaseerd. Allereerst ga ik achterhalen hoe jij de Baak ziet en komt dat overeen met hoe de Baak zelf wil uitstralen. Wat zijn volgens jou de sterke kenmerken van de Baak en wat kan beter. Dan ga ik jouw leervragen achterhalen van goh waar liggen jouw wensen en behoeften en uiteindelijk of jij een beeld hebt van andere opleidingsinstituten. Dus dat is eigenlijk kort uitgelegd hoe mijn interview eruit komt te zien.

Respondent: En dan, verwerk je dat allemaal?

Onderzoeker: Ja klopt ik ga dit interview zo snel mogelijk uittikken. Dan maak ik analyseschema's om de antwoorden daar vervolgens in te zetten. En aan de hand daarvan ga ik resultaten schrijven en implementatieplan maken.

Respondent: Oke dus setjes van 4.

Onderzoeker: Ja inderdaad, potentiële deelnemer en afgeronde deelnemer. Dus ik maak ook 3 verschillende soorten analyseschema's. Dus ja ik hoop dat er goeie resultaten uitkomen en dat ze er wat aan hebben.

Respondent: En hoe heb je die mensen eruit geplukt?

Onderzoeker: Ik ben met mijn begeleider gaan zitten vanuit de Baak.

Respondent: Oké en wie zijn dat?

Onderzoeker: Dat zijn Ralph Blom en Christine de Ruiter.

Respondent: Oké die ken ik niet.

Onderzoeker: Oké laten we van start gaan in eerste instantie stel ik wat algemene vragen.

Respondent: Oké helemaal en je moet ook gewoon aangeven als je vindt dat ik genoeg heb gesproken dan moet je dat aangeven.

Onderzoeker: [Lacht] ja is goed dat zal ik doen.

Respondent: Anders wordt het zo'n lang verhaal.

Onderzoeker: [Lacht] ja anders moet ik extra veel uittikken vanavond.

Onderzoeker: Oké zou je je allereerst even voor willen stellen.

Respondent: Ja, Martijn den Dekker.

Onderzoeker: Oké en waar ben je werkzaam?

Respondent: Ik ben zelfstandige, ik doe langerlopende intrim opdrachten als bestuursadviseur of als woordvoerder. Ja vaak voor de overheid of semi-overheid. Ik kan nu wel zeggen ik werk bij de provincie Zuid-Holland maar dat is maar tijdelijk.

Onderzoeker: Oké en hoe ziet dan ongeveer je werkdag eruit? Als je woord opgeroepen als woordvoerder wie moet je dan voornamelijk te woord staan?

Onderzoeker: [Uh] ja voor de media.

Respondent: Een provincie zit zelfs zo in elkaar je hebt het ambtelijke en het bestuurlijke. Het bestuurlijke heb je gedeputeerde en bij de wethouders van de Provincie die samen de gedeputeerde staat vormen. Het is heel erg vergelijkbaar als een BMW bij een gemeente. Nou die hebben allemaal hun eigen portefeuille en ik zit aan één gedeputeerden vastgeplakt, namelijk verkeer en vervoer. Vervoer, vergunningverlening, gewoon een stukje metropoolregio. Maar het belangrijkste is eigenlijk verkeer en vervoer. En het kan over beleid gaan of hoe is het mogelijk dat, dat er geen goede wegen zijn. En wordt het niet tijd voor meer fietspaden.

Onderzoeker: Oké nu heb ik inderdaad en concreter beeld van wat je precies doet.

Respondent: Ja van beleid tot heel operationeel, bijvoorbeeld er is iemand klem komen te zitten bij een brug bijvoorbeeld en is het dan allemaal wel veilig etc. qua verkeersveiligheid en brugbediening. En dan doe ik in ieder geval richting media het verhaal en ik vorm het verhaal ook wel. Je vormt de inhoud. Ongekleurd en ik kleur hem dan in om hem lekker neer te zetten. Natuurlijk wel allemaal gebaseerd om waarheden. Maar een journalist geeft er ook een eigen kleuring aan. In 2004 was ik landelijk woordvoerder bij NS. En nu is het een beetje van Omroep West en tv bollenstreek. Dat is niet minder maar dat is wel een andere dynamiek dan bij ns. Want dan kom je live bij RTL en Radio 1. Bij NS is het vol in de schijnwerpers en natuurlijk ook grote impact.

Onderzoeker: Oké en hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik ben op de hoogte gesteld door een collega, die heeft wel eens proeverijen van de Baak bijgewoond.

Onderzoeker: Oké dankjewel ik heb ook een heldere functieomschrijving gekregen. Dan gaan we het nu hebben over de Baak, hoe zou jij de Baak in het kort omschrijven?

Respondent: Ik vind de Baak de Baak nog steeds een mooi merk. In die hele wereld van opleidingen steekt de Baak er wel een beetje bovenuit, maar van de proeverijen had ik iets meer verwacht. De kwaliteit deelnemers kwam niet helemaal tot zijn recht. En dat in prijs kwaliteit verhouding viel dan een beetje tegen.

Onderzoeker: Oké dankjewel, want jij hebt een proeverij bijgewoond namelijk 'De Informele Leider' en die heb je vorig jaar september uit mijn hoofd bijgewoond?

Respondent: Ja klopt het waren er een paar die ik gevolgd heb.

Onderzoeker: Nou ik heb respondenten geselecteerd die proeverijen of trainingen hebben gevolgd van de 'De Informele Leider, 'Ik en de Anderen' en 'Effectieve Persoonlijke Communicatie'. Want de doelgroep senior professionals schrijven zich vaak in voor die trainingen. Nu is het belangrijk om te achterhalen hoe jij de Baak ziet. Dus nu de eerstvolgende vraag: 'Welke kenmerken zijn voor jou belangrijk als het gaat om het kiezen van een training rondom jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling?

Respondent: Moet ik die zo uit mijn mouw schudden?

Onderzoeker: Als dat lukt wel.

Respondent: Ja precies ik heb geen voorbeelden. Oké welke kenmerken. Ik vind degelijk belangrijk, ik kan het straks wel toelichten en dan schrijf ik ze meteen op. Wat vind ik nou belangrijk. Degelijk het moet voor mij het vaardigheden en kunstjesniveau duidelijk overstijgen. En hoge kwaliteit trainers met levenservaring. Ik zit even te denken hoor.

Onderzoeker: Ja natuurlijk rustig aan. Het gaat erom dat als jij een opleiding wil gaan volgen welke kenmerken voor jou belangrijk zijn bij het kiezen van een opleidingsinstituut. Waar denk je aan van daar moet het aan voldoen. Je benoemde hoge kwaliteit deelnemers en je benoemde degelijk.

Respondent: Ja dat zijn ze. Dat zijn de belangrijkste voor mij.

Onderzoeker: Oké en in hoeverre denk je dat de Baak die vervult? Want kan je toelichten wat je met degelijk bedoelt.

Respondent: Ja dat zit hem in, dan krijg je wel weer beetje dezelfde soort woorden. Met degelijk bedoel ik dat het niet zomaar een training is. Het is niet zo moeilijk een training in elkaar te zetten je trekt een paar oude trainingen uit de kast doe er wat leuke oefeningen bij en laat het een beetje afwisselend zijn. Beetje alleen beetje praatje en een lunch tussendoor en dan heb je wel een training. En dat beproefde dat degelijk zit niet zomaar een training maar echt zorgvuldig is uitgedacht echt professioneel.

Onderzoeker: Oké en wat vind je nou belangrijk als je training gaat volgen waar het dan vervolgens aan voldoet?

Respondent: Ja dat zijn die drie.

Onderzoeker: Oké en vindt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Respondent: Nou eigenlijk niet echt. Ja nog steeds vind ik de Baak een, ik weet niet waar ik het op baseer, maar ik vind de Baak een mooi merk. In die hele wereld van opleidingen en trainingen steekt de Baak er wel een beetje bovenuit. En de Baak hanteert een goede kwaliteit, ook dat degelijke en wat mij als leek in opleidingenland opviel tijdens die proeverijen was in voor wat voor mate krijg ik de Baak beleving mee? Of is het nu meer het label de Baak en de locatie. Waarvoor een trainer wordt ingevlogen waar trainers en cursisten bij elkaar worden gebracht. Snap je. En dat dat is gebeurd, als leek nogmaals. En dat er meer kennis in de organisatie zelf aanwezig zou zijn. En tijdens de proeverij kwam op basis van dat hele kleine beetje dat ik gezien heb een beetje naar voren van oh, het leek wel dat zij zowel de cursisten en kennis van buiten naar binnen werden gebracht en dat de Baak eigenlijk een mooi pand is en tevens de samenbrenger is in plaats van dat de Baak zelf de stevige basis is. Ik kreeg de indruk dat de trainers een eigen programma neerzette en daardoor zag ik weinig van de Baak in terug. En er was ook een andere trainer bij een proeverij en ja die stond er gewoon en er stond dan meer een trainer dan de Baak.

Onderzoeker: Oké hoe kan ik dat anders omdraaien dat de Baak zich toch anders probeert neer te zetten qua trainers en als bedrijf zelf.

Respondent: Ja, want hebben ze zelf goede trainers?

Onderzoeker: Ja ze hebben ook eigen trainers, maar er zijn ook externe trainers. We laten dan ook experts overvliegen vanuit het buitenland etc.

Respondent: Ja dat is prima. Kijk er zijn twee uitersten. Je hebt een leeg pand waar je trainers en cursisten invliegt en vraag en aanbod samenbrengt, dat is de hele eenvoudige versie en je hebt het extreme dat je allemaal eigen trainers hebt. Nou dat komt nauwelijks voor volgens mij. Maar het zal daar ergens tussenin zitten en die toegevoegde waarde van de Baak ging voor mij wat in een van die trainingen dacht ik, ik heb liever gewoon training van die ene vent en die hele

de Baak hoeft er voor mij niet bij. En dat is wel jammer en als je het steviger neerzet wat je als de Baak, dat je dat programma zelf hebt ontwikkeld. Ik kreeg de indruk dat het een programma van die vent was en da draaide die bij de Baak. Dus de Baak was een beetje de acquisitie bureau voor die man.

Onderzoeker: Oké dus dan zou het beter overkomen als de Baak meer zichzelf naar voren laat komen.

Respondent: Ik heb me er niet zo in verdiept maar dit is het.

Onderzoeker: Ja maar het totaal jouw eigen beleving hoe jij het ervaren hebt. Het gaat vanuit jouw perspectief.

Respondent: Ja ik heb eerst staan luisteren naar een man die een praatje ging maken in het begin. Van welkom en fijn dat jullie er allemaal zijn. Veel plezier.

Onderzoeker: Oké, maar verder werd de Baak voor jouw gevoel los gekoppeld?

Respondent: Ja eigenlijk wel. En dat was wel een beetje een kleine tegenvaller. En als je het dan gaat combineren met prijs dan wordt het wel een dure locatie die je huurt om die trainer van buiten te zien. Dus als dat zo is, dat er stevige kern van adviseurs of programmteam is een opleidingsteam is met vaste mensen die de kwaliteit van trainingen die daar worden gegeven die dan samenhangt tussen trainingen en de overstapbaarheid enz. En samen met externe trainers de invulling geeft aan een programma, als er zo'n soort verhaal wordt neergezet en het is ook waar, dan snap ik meer de toegevoegde waarden van de Baak. Nu was het meer een verzamelhuis eigenlijk.

Onderzoeker: Oké helemaal duidelijk.

Respondent: Dat was de indruk, wel goed verzameld trouwens. Wel kwaliteit verzameld en dan ga je kijken van moet je daar zoveel voor betalen om die een pitters tevoorschijn te toveren.

Onderzoeker: Oké ik heb hier wat sterke kenmerken beschreven hoe de Baak wil dat die zichzelf uit die jij had opgeschreven die noteer ik tegelijk. Dus degelijk, trainingen zorgvuldig uitgedacht.

Respondent: Ja en ik denk dan ook dat in plaats van wat ik net zei, dat het meer is eigen producties dat is er ook één en dan hoort het verhaal van net aan vast.

Onderzoeker: Oké en dan hebben we ook hoge kwaliteit trainers.

Respondent: Ja met ruime levenservaring.

Onderzoeker: Oké dat zijn dan de kenmerken. En dan ga ik straks jouw wensen en behoeften, oftewel jouw leervragen in kaart brengen. Zijn dit kenmerken die een opleidingsinstituut sowieso moet hebben?

Respondent: Ja er was er nog één, weg van de vaardigheden en de kunstjes.

Onderzoeker: Ja hoe kunnen we die verwoorden, diepgaande trainingen.

Respondent: Ja op die vaardigheid zit dat. Ja het gaat meer over mensen.

Onderzoeker: Ja op de persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Dus dit zijn de kenmerken die jij als belangrijk acht bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. Oké dan heb ik hier vijf kenmerken waarvan wij denken dat de Baak deze bezit. En ik wil jou vragen of jij deze kenmerken op volgorde wil leggen op belangrijkheid en relevantie. Dus welke voor jou echt belangrijk is.

Respondent: Ja is goed.

Onderzoeker: Lastig?

Respondent: Nee valt mee.

Onderzoeker: Dit is wat de Baak wil uitdragen en komt dat overeen?

Respondent: Nee. Visie op leren ja dat zal wel een visie maar ik heb liever iets concreets. Dat moet wel ergens in resulteren. Hier heb je woonvisies en verstedelijkingvisies. En er is ook een tekst bij van visies kun je niet wonen, nou terecht punt het gaat erom hoe je die visie doet vervolgens. Als je niks met die visie doet dan kun je heel veel visies leren maar daar heb je dan geen klap aan. Het is wel een hele mooie basis die stap erna die is heel relevant. Vanuit ons visie op leren hebben we een programma-aanbod samengesteld die de cursisten in staat stelt dit, dit en dit te bereiken. Nou dat wil ik wel doen maar een visie op leren ja dat zal allemaal wel. Onderzoeker: Oké ik kan wel begrijpen wat je bedoelt. Voor jou moet het abstracter worden gemaakt en wat je er uiteindelijk mee bereikt?

Respondent: Ja kwaliteit gericht ja het zou eens niet zo zijn. Goed imago ja dat komt voort uit wat jouw aanbod is. En eigen leerlocatie dat vind ik het minst belangrijk. Oké dus ik ga ze even op volgorde leggen welke voor mij het meest relevant en belangrijk is.

Onderzoeker: Ja welke voor jou het meest belangrijk is bij het zoeken van een opleidingsinstituut, welke kenmerken moet dat bedrijf dan bezitten.

Respondent: Ja moeilijk hoor. Visie op leren, visie op leiderschap en kwaliteit gericht zijn randvoorwaardelijk.

Onderzoeker: Oké dus voor de opnamen op één staat merk imago, op twee kwaliteit, op drie visie op leren en (leiderschap) hangt samen vast met professionaliteit, vier kwaliteit deelnemers, vijf innovatief, zes kwaliteit gericht, zeven visie op leren, acht visie op leiderschap en negen eigen leerlocatie.

Onderzoeker: Oké en hoe kunnen we volgens jou deze sterke kenmerken succesvol inzetten? Hoe bereiken we jou als doelgroep.

Respondent: Ik zou LinkedIn heel veel inzetten, maar niet met dit soort teksten maar met inhoud. Met de inhoud van de cursussen. Dus inzichten die je opdoet. In zo'n cursus doe je zo'n 200 inzichten op en dan doe is 50 ervan in een achterliggend artikel. En als je in daar in een persoonlijke ontwikkeling zit dat je leuke weetjes post. Dus lekker laagdrempelig en dan zie je wat als die connecties aan het liken zijn. Dus vanuit de inhoud neerzetten. De inhoud is je kapitaal volgens mij.

Onderzoeker: Oké helder. Nou enkele minder sterke kenmerken van de Baak heb je ook al benoemd in de vragen die eerder werden gesteld.

Respondent: Ja.

Onderzoeker: Oké dan gaan we verder. Wat zijn volgens jou de behoeften van de senior professional met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling? Oftewel jouw leervragen.

Respondent: Inzicht en bewustwording in mijn eigen ontwikkeling. [Uh] en ik denk dat dat inzicht kan leiden tot versnelling en versterking van die ontwikkeling. En dan voor mij iets persoonlijker toch dat verscherpen zicht op persoonlijke patronen. Hoe je als mens functioneert en reageert op dingen. Weet je in de vaardigheidstrainingen leer je allemaal stijltjes waar aan je moet spiegelen, dat je mee moet knippen bijvoorbeeld als de persoon dat tegenover jou ook doet. Dat leer je dan en dat vind ik allemaal heel stom. Ik vind het betekenisvoller als je jezelf als vertrekpunt neemt van wie ben je en hoe ben je het meest jezelf en hoe sta je met beide benen op de grond en hoe functioneer je. Maar dan wel jezelf als vertrekpunt nemen. Van hé wat doet dat met een ander. Dus niet de kunstjestraining je moet heel begripvol gaan zitten knikken enz. Maar meer vanuit je persoonlijke gedragsuitingen zoals de manier waarop je praat kan erbij een ander toe leiden dat. En dan valt er een kwartje en dan heeft dat automatisch effect op hoe jij reageert. Het is meer een verrijking voor mij dan dat er iets opgelost moet worden, want ik heb

geen probleem. Vandaar ook die hoge kwaliteit en ruime levenservaring.

Onderzoeker: Oké, want jij wil dat je daar verder in ontwikkelt?

Respondent: Ja. Eén van die sessies en ik weet niet meer welke dat was, nou vrij jonge trainers waarbij er één nou die stond er en die ander die was jong en goed en die ander die draaide nu mee. Die was niet nummer één maar nummer twee maar ik dacht dat het een hij was, hij gaf zelf ook training en zo'n persoon hoeft ik niet. Als erbij om een deelsessie te draaien maar die gaat mij niet wijs maken hoe de wereld in elkaar zit.

Onderzoeker: Oké helder, nou we gaan hetzelfde te werk als met de kenmerken dit zijn de wensen en behoeften waarvan wij denken dat de Baak die vervult. Dus als jij een training of programma volgt dan worden deze behoeftes vervult. Oké dus ik ga het even voor de opnamen benoemen welke jij als eerste hebt gezet en welke op nummer vijf. Op één persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, op twee invloed politiek spel, op drie leiderschapsontwikkeling, vier is communicatie en samenwerken en vijf professionele ontwikkeling en vakontwikkeling en die laatste is het minst belangrijk, want dan doet de respondent liever een cursus om theorie tot zich te nemen. En denk jij dat de Baak deze behoeftes voldoende vervult?

Respondent: Ja, als je kijkt van onvoldoende, voldoende of goed dan denk ik dat de Baak daar voldoende in te bieden heeft. Maar voor mijn idee zijn er dingen die alleen op die persoonlijke en professionele ontwikkeling zitten.

Onderzoeker: Welke behoeften zou de Baak voor jou nog moeten toevoegen? En dan is het onderwerp behoeften afgesloten.

Respondent: Ja vind ik op dit moment heel moeilijk te benoemen. Het is natuurlijk een enorme smak geld. Dus geld en tijd en dat is best wel moeilijk want als je het groots gaat aanpakken. Maar als daar nou een midden instapversie van is. Als er nou is een 750 euro dag versie zou zijn. Dat is alsnog veel geld, want het kost me een dag van mijn werk.

Onderzoeker: Dus eigenlijk zou jij sneller een training volgen bij de Baak als ze kwalitatief goede trainingen verlenen maar wel op één dag gebaseerd is waardoor het goedkoper wordt. Waardoor het toegankelijker wordt voor mensen.

Respondent: Ja als bedrijven het betalen dan vind ik het logisch dat ze sneller een opleiding bij de Baak volgen. En dan vind ik het wel de kracht van de Baak dat ze degelijk zijn en op een hoog niveau.

Onderzoeker: En wat vind je van de manier hoe de Baak met je communiceert?

Respondent: Ja prima, daar heb ik verder weinig van mee gekregen. Alleen de Baak als bedrijf moeten ze beter neerzetten tijdens de proeverijen. Het telefonische contact verliep goed. De mevrouw die ik aan de lijn had stond me netjes te woord.

Onderzoeker: Oké helder dat advies ga ik meenemen. En hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens jou over vijf jaar uit?

Respondent: Opleidingsbedrijven die zelf weinig toegevoegde waarde hebben, die zijn dan weg. Het is niet meer nodig om een bureau te hebben om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Bureaus die zelf en kennis in hun bestaan hebben en daar externe kennis aan toevoegen om een mooi aanbod te hebben die blijven wel bestaan. Maar voor de rest je zet er een site tussen en vraag en aanbod vind elkaar ook wel. Want als je een training wil volgen op een mooie locatie dan huren we een kasteel voor een dag en dan hoeft je niet een heel landgoed te bezitten.

Onderzoeker: Oké helder, dan komen we bij het laatste onderdeel van dit interview aan namelijk concurrenten. Welke beslissingsfactoren kunnen bij jou van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondent: Ja aanbod en prijs dat is het meer niet.

Onderzoeker: Oké en je hebt geen voorkeur in welke seizoenen het moet worden aangeboden?

Respondent: Nee het moet toevallig passen.

Onderzoeker: En heb jij overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondent: Nee.

Onderzoeker: Oké waarom niet? Was de behoeften niet zo groot dat je een training wilde volgen?

Respondent: Nee, ik het idee dat de Baak juist wel dat de vaardigheden bezit in persoonlijke ontwikkeling zoals ik dat net formuleerde. Dat inzicht in eigen ontwikkeling en wie bent en wat je patronen zijn dat daar de Baak wat meer op zat.

Onderzoeker: Oké en stel als er wel een training was voor een dagdeel en goedkoper had je je dan wel ingeschreven?

Respondent: Ja dan was die kans veel groter. Ja en een extra aandachtspunt zou kunnen zijn dat je toch een soort dat is vanuit mijn behoeften het mogen wel inhuurmensen zijn een scheel van ja coaches/therapeuten/psychologen. Dat soort mensen met die levenservaring waar je dan één op één dingen mee kan doen.

Onderzoeker: Dus individuele begeleiding.

Respondent: Ja dat lijkt me wel aantrekkelijk. Ja, want ik heb geen problemen maar het kan wel een verrijking van mijn geest zijn. Het hoeft niet en als die drempel te hoog is dan haak ik al snel af. Dus dat je naast je aanbod als persoonlijke ontwikkeling ook een scheel aanbiedt van toppers waar je mee in contact gebracht kan worden.

Onderzoeker: Oké helder wie weet over een half jaar is het gerealiseerd. Nou vind jij dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrent?

Respondent: Ja zeker op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oké en hoe denk je dat de Baak zich nog beter op de markt kan onderscheiden ten opzichte van de concurrenten?

Respondent: Nou als ik er niet naar zoek dan kom ik nooit wat tegen van de Baak. Nergens dus misschien meer communicatiemiddelen inzetten zoals LinkedIn wat we eerder besproken hebben. Zich meer herkenbaar laten maken. Dus onderzoeken laten doen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Als je de autoriteit bent als het gaat om persoonlijke ontwikkeling. De jaarlijkse persoonlijke ontwikkeling monitor hoe staat het ervoor met werkend Nederland? Je besteedt een onderzoek uit en dat label je als de Baak en dat heeft niks te maken met verkopen, maar alleen van nou het heeft betreft dit jaar de persoonlijke ontwikkelingsonderzoek hoe dat in het bedrijfsleven eraan toe gaat.

Onderzoeker: Dus naast trainingen dat ze ook onderzoeken uitvoeren met hoe het er in het bedrijfsleven aan toe gaat als het gaat om bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: Ja. De autoriteit op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Dus de inhoud van jouw aanbod gebruiken om je te presenteren.

Onderzoeker: Ja, zodat de Baak herkenbaar wordt en vervolgens in de hoofd van de consument terecht komt.

Respondent: Ja en als je die mensen in huis hebt als het om persoonlijke ontwikkeling gaat of

over opleiden van mensen dan hebben we die en die van de Baak en dan begint het wel te komen. Dus dat ze ook een persoon neerzetten. Ik weet niet wie de Baak is, welk persoon.

Onderzoeker: Oké en je hebt nog niet naar andere opleidingsinstituten gekeken volgens mij.

Respondent: Nee dat klopt.

Onderzoeker: Oké nou dan zijn we door de vragen heen. Dus dan wil ik je bij deze heel erg bedanken voor je tijd en dan kunnen we het interview gaan afronden mits jij geen vragen of toevoegingen hebt.

Onderzoeker: Nee.

Respondent 10: potentiële cursist

Functie: senior projectleider bij vastgoed bedrijf van de Universiteit Leiden

Datum: 19-05-2017

Duur: 31:37 minuten

Locatie: Vastgoed bedrijf van de Universiteit Leiden

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Nou in ieder geval welkom. Allereerst heel erg bedankt dat je tijd hebt vrijgemaakt voor mij. Dat ik bij een jou een interview kan afnemen. Ik heb al kort vertelt waar mijn onderzoek over gaat en hoe mij vragen zijn opgedeeld. Voel je vrij om in alle openheid en eerlijkheid antwoord te geven, want het gaat om jouw oogpunt en belevenis. Daardoor bestaan geen goede of slechte antwoorden. Allereerst even wat algemene vragen. Wat is jouw naam?

Respondent: Aimee Krommenhoek.

Onderzoeker: Oké en kan je klein beetje een korte functieomschrijving geven over jouw werk?

Respondent: [Lacht] ja, hoeveel tijd heb je? Dit is het vastgoedbedrijf van de Universiteit Leiden en ik ben werkzaam als senior projectleider. En dat betekent dat wij als vastgoed verantwoordelijk zijn voor alle gebouwen en huisvesting van de Universiteit. Dus alle gebouwen die hier in Leiden staan, maar ook in Den-Haag. Daar zijn wij verantwoordelijk voor. En binnen vastgoed moeten we ervoor zorgen dat de gebouwen overeind blijven en dat het allemaal goed werkt. We regelen ook nieuwe huisvesting, we zijn nu aan het uitbreiden en dan regelen we dat ook. Maar van in de gebieden waar we oudsher gronden hebben zijn we verder aan het ontwikkelen omdat er veel veranderende vraag is en ik ben verantwoordelijk voor nieuwe grote projecten dus als er nieuwe grote wijzigingen zijn dan of hele nieuwe grote ontwikkelingen rondom ib op de faculteit geesteswetenschappen, daar ben ik mee bezig met de herontwikkeling.

Onderzoeker: Oké dankjewel en hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Volgens mij door de proeverij en daar wees iemand mij op.

Onderzoeker: Oké was dat iemand vanuit de organisatie? Of een bekende binnen je vriendenkring?

Respondent: Ja een collega wees me erop dat er een proeverij was en die wees me er vervolgens om me in te schrijven voor de proeverijen.

Onderzoeker: Oké en hoe zou je de Baak omschrijven?

Respondent: Ik ben zeer positief over de Baak. De Baak is in bezit van een prachtige leerlocatie

waar professionals zich gaan verder ontwikkelen in het geven van leiderschap en daarnaast wordt er aandacht besteedt aan je persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oké dankjewel, voor mijn creatieve interviewtechniek gebruiken namelijk card sorting en ik wil jou graag vragen of je vijf kenmerken kan opschrijven die voor jou relevant zijn die een opleidingsinstituut moet hebben. Vervolgens laten wij er vijf waarvan wij denken die kenmerken te bezitten en dan wil ik jou vervolgens vragen om die kenmerken op belangrijkheid en relevantie te ordenen.

Respondent: Oké helemaal goed.

Onderzoeker: Het gaat op dit moment niet over de kenmerken van de Baak, maar die voor jou belangrijk zijn die een opleidingsinstituut moet bezitten.

Respondent: Oké daar moet ik even over nadenken.

Onderzoeker: Ja natuurlijk rustig aan.

Respondent: Vijf zei je?

Onderzoeker: Ja als je er vijf kan benoemen wel. Dus kijk maar hoe ver je komt.

Respondent: Oké nou ik heb er zes.

Onderzoeker: Oké nou super. Vind je het goed als we ze even kort bespreken? De allereerste is professionaliteit. Kun je toelichten waarom je die hebt opgeschreven?

Respondent: Ja ik vind dat als je een training gaat volgen dat het dan ook echt professioneel is opgesteld en niet iemand die het er even bij doet. Je moet professioneel zijn in wat je doet, maar ik vind dat als je op dit niveau functioneert partijen moet hebben, dat ze weten waar ze het over hebben. En ik heb mezelf gericht op leiderschap, want komt ook door de rol waarin ik zit. En dat is dan belangrijk voor mij.

Onderzoeker: Oké want hoe zit jullie organisatiestructuur in elkaar?

Respondent: We zijn redelijk plat maar we hebben ook wel hiërarchie. Vastgoed valt direct onder het college van bestuur. Je hebt de directeur en die valt direct onder het college van bestuur. Je hebt college van bestuur dat is van de universiteit en daarboven heb je nog raad van toezicht. Maar de college van bestuur is verantwoordelijk voor de hele universiteit en daar valt alles onder, al het onderwijs maar ook alle faculteiten en ook vastgoed. Vastgoed valt direct onder het college van bestuur. Dus de directeur valt direct onder het college en daaronder heb je een aantal afdelingen en ik zit direct onder het clubje dat onder de directie hier valt. Dus wij draaien hele grote projecten het gaat om hele grote bedragen. Dus je bent ook verantwoordelijk voor hele grote investeringen maar daardoor ook voor een grote groep mensen die je aanstuurt. Voor mij is het belangrijk dat je op dat niveau ook kennis tot je krijgt en daar kijk je dan ook naar. Gelijkwaardige deelnemers is voor mij ook belangrijk en daar heb ik ook direct naar gezocht. Toen ik belde wil ik liever nog meer weten wie zich ingeschreven hebben voordat ik echt ja zeg. Want het gaat er bij mij om dat de mensen met wie je in een groep dat je daar van leert. Dat is ook afhankelijk van de manier van hoe je leert en waar je ook die visies mee hebt etcerera dat het ook daadwerkelijk een clubje is van nou past dat wel.

Onderzoeker: Ja je leert natuurlijk heel erg van elkaar.

Respondent: Iedereen die veel hoger staat is niet handig en als het andersom is, is het ook niet handig. Er moet wel een goede mix tussen zijn. En innovatief. Dus ze moeten wel voorop lopen met de trends en ontwikkelingen. Dat wat je ophaalt dat je dingen mee krijgt van dat heb ik nog niet eerder gehoord. Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat een opleidingsinstituut beschikt over een eigen leerlocatie, omdat ik denk dat als de trainingen van persoonlijke ontwikkeling in een mooie omgeving plaatsvindt, de ontwikkeling van de mens in een stroomversnelling kan gaan. En ik meet er ook de professionaliteit en kwaliteit aan af. Welke service de opleidingsinstituut geeft, zoals overnachtingen en eten dat je geserveerd krijgt. Een simpel

voorbeeld, krijg je plastic bekertjes of wordt dit in glas geserveerd. De hele ambiance maakt de Baak naar mijn mening uniek. En de basis vormt voor mij de locatie van een opleidingsinstituut.

Onderzoeker: Oke dan heb ik hier de kenmerken van de Baak waarvan wij denken dat we deze bezitten. En dan wil ik jou vragen om deze op belangrijkheid en relevantie te ordenen. En of je hier wel enige overeenkomsten in ziet van nou dit herken ik wel als ik aan de Baak denk en deze totaal niet.

Respondent: Dit zijn de belangrijkste vijf van de Baak?

Onderzoeker: Ja klopt. Ik heb intern met de medewerkers gesproken om te achterhalen waar de Baak voor staat en wat zijn jullie belangrijkste kenmerken die jullie bezitten die jullie ook willen uitdragen naar de doelgroep toe. En daar zijn deze vijf uit voortgekomen.

Respondent: Oke goed merk en imago dat begrijp ik wel. Kwaliteit gericht heb ik volgens mij ook staan en kwaliteit deelnemers heb ik ook staan. Visie op leiderschap zou je kunnen koppelen aan mijn managementvraag en focus op persoonlijke ontwikkeling ja die vind ik zelf ook heel belangrijk en die kon je ook bij de proeverij echt zien dat de persoonlijke ontwikkeling terug zou komen in de trainingen. Ja voor mij is het belangrijk dat ik me binnen een training veilig voel want ik ben ik denk altijd in waarheden en onwaarheden en dan val je terug op inhoud en ik denk dat je veel meer op je gevoel moet afgaan. En dat je daar verschillende gesprekstechnieken voor mee krijgt.

Onderzoeker: Oke en wil je ze nu op belangrijkheid en relevantie ordenen? Die een opleidingsinstituut echt moet bezitten?

Respondent: Oh die vind ik wel moeilijk hoor. Maar ik vind de kwaliteit wel heel belangrijk en die visie op leiderschap vind ik ook wel belangrijk en die persoonlijke ontwikkeling ik snap wel dat die voor de Baak belangrijk is.

Onderzoeker: Ja maar stel als je er blanco in gaat en je wil een training gaan volgen welke is dan voor jou het belangrijkste?

Respondent: Ja dan is die eigenlijk ook wel erg belangrijk. Ja ik vind het echt lastig om ze op volgorde te leggen.

Onderzoeker: Ja maar het is ook echt bijzonder dat jouw opgeschreven kenmerken overeenkomen met kenmerken waarvan de Baak denkt dat wij die bezitten.

Respondent: [Lacht] nou ik kan zo bij de Baak aan de slag.

Onderzoeker: [Lacht] ja precies.

Respondent: Ik kan ze eigenlijk niet op volgorde leggen want als ik ze omdraai dan denk ik van ja dan vind ik die ook belangrijk.

Onderzoeker: Nou de Baak past in ieder geval wel bij je, daar is geen twijfel over mogelijk.

Respondent: Sorry ik ga ze niet nummeren. Ik leg ze gezamenlijk om nummer één.

Onderzoeker: Oke nou goed we hebben ze al besproken per kenmerk. En denk je dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Respondent: Ja zeker.

Onderzoeker: Dan wil ik jou vragen om twee minder sterke kenmerken van de Baak te benoemen.

Respondent: Jeetje ze komen wel heel positief tot mij over.

Onderzoeker: Oke, ja of een klein verbeterpuntje.

Respondent: Bij de proeverij van 'Effectieve Persoonlijke Communicatie' stond een junior of in ieder geval de minder ervaren trainer stond de uitleg te doen en bij andere proeverij niet dat was de 'Informele Leider' was dat niet het geval. Dus bij de 'Effectieve Persoonlijke

Communicatie' kwam de proeverij iets minder uit de verf. Want je gaat een keus maken tussen training en een cursus en je komt daar echt om informatie over de training te halen. Je hebt ook altijd mensen die moeten van hun baas, maar dan kan je jezelf afvragen of je dat ook echt wil. Dus ja komt er niet voor niks dus ze moeten wel echt weten waar je aan toe bent.

Onderzoeker: Heb je verder nog op of aanmerkingen?

Respondent: Nee ze zitten op een hartstikke mooie plek.

Onderzoeker: Vind je dat ook belangrijk?

Respondent: Ja ik vind van wel. De omgeving heeft ook met de beleving te maken en kan een rol spelen om sturing te geven aan je persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeker: Oke en via welk medium kan de Baak het beste zijn sterke kenmerken naar buiten communiceren? Op welk medium ben jij heel erg actief? Of hoor je van mensen dat ze actief zijn en hoe kunnen we dat naar buiten uitstralen. Zodat we via die manier een grotere doelgroep kunnen bereiken.

Respondent: Ja dat doen ze volgens mij al. Want ik ben ze op Twitter en op Facebook tegen gekomen denk ik. Ja ik vind het wel lastig.

Onderzoeker: Ja kan ik begrijpen als je er niet heel veel mee bezig bent om dan nu één, twee, drie een medium te benoemen die het beste zal aanslaan.

Respondent: Ja, want ik zit wel het meeste op Twitter en Facebook.

Onderzoeker: Oke en op wat voor websites? Want we kunnen ook advertenties plaatsen op verschillende sites.

Respondent: Nee niet specifiek dat ik iets lees op websites. Ik ben namelijk heel dyslectisch dus ik gebruik geen bewuste surfer waar ik artikelen op lees.

Onderzoeker: Oke snap ik. Nu heb ik een onderwerp die we hetzelfde behandelen als de kenmerken. Dit gaat om jouw wensen en behoeften. Waar liggen jou wensen en behoeften als het gaat om het volgen van een training. En dan is het niet de bedoeling dat je het relateert aan de Baak, maar vanuit jouw oogpunt. Kijk maar hoeveel je er op kan schrijven.

Respondent: Dus wat mijn leervragen zijn?

Onderzoeker: Ja precies. Dus waar wil je je verder in gaan ontwikkelen?

Respondent: Ik weet het gewoon echt niet. Ik ben gaan kijken wat bestaat er allemaal en denk dat ik me wel verder wil ontwikkelen in het management en leiderschap. Dus dat is wat ik kan opschrijven. En theorieën tot me nemen daar ben ik ook niet echt een voorstander van, want ik lees niet graag grote hoeveelheden tekst. En als ik wel grote essays moet lezen, dan zoek ik op het internet de auteur op en dan ga ik gewoon zoeken en dan ga ik van die tedtolks kijken. Ja ik had gewild dat ik nu zou studeren, dan zou ik mijn hele studie op die manier doen. Vroeger moest ik alles uit boeken leren en daar werd ik helemaal gek van. Ja we hadden wel internet, maar niet op de manier hoe we dat nu hebben. Ik ben een beelddenker en dyslectisch en dan wil er graag plaatjes bij krijgen en die krijg ik dan niet. Ik moet literatuur actief tot me nemen.

Onderzoeker: Oke nee snap ik. Het is mogelijk om een beeld te scheppen van de proeverijen dat daar een filmpje over wordt gedeeld op Facebook.

Onderzoeker: Nee inderdaad, dat hebben we nog niet.

Onderzoeker: Dus dat er een proeverij echt gaande is daar vervolgens een filmpje van maakt en deze daarna deelt op sociale media en dat kan ook soortgelijk worden gedaan bij de trainingen. Niet heel inhoudelijk maar wel van de locaties en de ervaringen van de deelnemers op laten nemen. Al is het maar een film van 2 minuten. Dan wordt er informatieve informatie weergegeven en tevens krijgen de mensen een concreet beeld hoe de Baak eruit ziet. En het is denk ook wel belangrijk om ervaringen te delen van afgeronde deelnemers.

Respondent: Ja dan kan je goed een sfeerimpressie weergegeven en wat ze ongeveer doen. En het lijkt me leuk om wat tools mee te krijgen, want ondanks dat ik het lastig vind om te lezen vind ik het lastig om de inhoud op te nemen. Maar ik hou het even daarbij, want ik vind het lastig.

Onderzoeker: Hier heb ik wat wensen en behoeften waarvan de Baak denkt dat we die vervullen en zie je daar overeenkomsten in?

Respondent: Ja, het grappige is dat ik de persoonlijke ontwikkeling elke keer vergeet en dat is wel waar het eigenlijk om draait. Dus laten we zeggen dat de persoonlijke ontwikkeling op nummer één komt en ik vind dat wel het fijnste en vormt denk ik ook wel de basis. En daar kom je in deze wensen en behoeften anders. Dus deze staat er gewoon boven. Die persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één.

Onderzoeker: Oke en welke volgt daarna?

Respondent: Ja invloed uitoefenen en politiek spel is voor mij een hele belangrijke vanwege mijn werk. Niet alleen intern maar werk ook vaak samen met de gemeente. Ja daarna volgt communicatie en samenwerken, want die is voor mij ook heel belangrijk en ik denk dat als je die hebt dan komen die andere vanzelf. En professionele ontwikkeling en vakontwikkeling volgen eigenlijk pas later.

Onderzoeker: Oke dus persoonlijke ontwikkeling op nummer één, invloed en politiek spel op twee, communicatie en samenwerken op drie, leiderschapsontwikkeling op vier en professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op vijf.

Onderzoeker: En welke behoeften zou de Baak moeten toevoegen volgens jou?

Respondent: Dat er informatie meer visueel wordt weergegeven waardoor het voor mij makkelijker wordt om informatie tot me te nemen.

Onderzoeker: Ja precies, dat is wat je net al een beetje hebt uitgelegd.

Onderzoeker: Wat vindt u van de manier hoe de Baak met u communiceert?

Respondent: Prima. Ze komen professioneel over. De proeverijen kwamen goed tot zijn recht en de trainers kwamen op mij ook erg professioneel over.

Onderzoeker: Oke en hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens jou over vijf jaar uit?

Respondent: Ik denk dat er meer informatie online wordt weergegeven en via deze manier kunnen mensen sneller leren en informatie tot zich nemen wanneer het hen uitkomt.

Onderzoeker: Oke dan komen we nu op het laatste onderdeel aan namelijk de concurrentieanalyse. Welke beslissingsfactoren kunnen bij jou van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondent: [Uh] als je aan de andere factoren voldoet die we net benoemde en dat geldt niet alleen voor de Baak maar ook voor andere opleidingsinstituten. Ja dan ga ik toch gewoon op mijn gevoel af en de Baak heeft mij voor een groot deel verleid door de proeverij zo simpel is dat. Vroeger zou ik alles naast elkaar zetten en denken van oh maak ik nu wel een goede keus en dat doe ik niet meer.

Onderzoeker: Oke en speelt budget ook een rol bij het maken van een keuze voor een opleidingsinstituut.

Respondent: Nee dat was voor mij nu niet relevant. Ik heb al een tijdje geen training gevolgd dus dat maakt voor mij op dit moment niet uit. En mijn gevoel speelt nu een belangrijke rol.

Vroeger zou ik alles vergelijken en nu heb ik zoiets als het goed voelt dan moet je het doen.

Eerste indruk en gevoel spelen voor mij een hele belangrijke rol.

Onderzoeker: Oke en hoe vond je de proeverij?

Respondent: Ja de proeverij vond ik leuk. De andere twee proeverijen namelijk 'de Informele Leider' en nog één maar die weet ik even niet meer waren ook goed en informatief.

Onderzoeker: Oke en heb je nog overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondent: Nee ik ben niet verder gaan kijken de Baak. En dat heeft denk te maken met het imago dat de Baak heeft. Dat is gewoon goed. En ik vind de Baak in Driebergen dat het wel jong publiek aantrekt. Ook totaal niet dat het oubollig is.

Onderzoeker: Oke en denk je dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrent?

Respondent: Ja ik denk het wel en dat heb ik het niet eens vergeleken, maar heb wel wat websites bekeken. En de website ziet er netjes en overzichtelijk uit. En doordat de Baak proeverijen organiseert denk dat de Baak zich daardoor ook voldoende onderscheidt.

Onderzoeker: Oke heb je verder nog opmerkingen die ze mee kunnen nemen, zodat ze zich nog beter kunnen onderscheiden?

Respondent: Nee ik denk dat de Baak zich genoeg op de markt onderscheidt. Ik ben erg positief over de Baak. Er is overal bij nagedacht bij de Baak. Denk aan de kromme lijn op de weg bij Driebergen. Dat vind ik heel goed gedaan.

Onderzoeker: Oke dankjewel dan ben ik door mijn vragen heen en wil ik je nogmaals heel erg bedanken voor je tijd.

Respondent 11: Potentiële cursist

Functie: zelfstandig ondernemer, trainer en coach

Datum: 22-05-2017

Duur: 50:55 minuten

Locatie: Café Loetje in Haarlem

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Allereerst wil ik je heel erg bedanken dat je tijd voor mij hebt vrij gemaakt om dit interview bij jou af te nemen. Ik had al kort het doel van het interview uitgelegd. En de eerste vragen beginnen met wat algemene vragen. Wat is je naam?

Respondent: Mijn naam is Myrthe Vos.

Onderzoeker: Oké en waar ben je werkzaam?

Respondent: Ik werk voor mezelf, ik ben zelfstandig ondernemer en ben nu bezig met een project in de Hogeschool Inholland. En ik werk vaak teams waar het gaat over verandering. En daar doe ik trainingen en de communicatie rondom die veranderingen.

Onderzoeker: Oké helder. En hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik denk een jaar of vijftien geleden kwam ik daar 1 keer per maand bij de snt. Dat is de spirituele managementtafel en toen kwam ik bij de Baak in Driebergen. Echt een super toffe plek. Super leuke ontwikkelingen het ging ook heel veel over leiderschap en vanuit de snt

kwamen we elke maand samen en we organiseerde de bijeenkomsten bij de Baak. En ik zag vaak hele interessante onderwerpen waarvan we dachten oh hier wil ik wel bij zijn en sowieso als locatie en opleidingsinstituut en kennisinstituut vond ik dat echt geweldig. Ik vond het een hele fijne plek. Ik heb dierbaren herinneringen aan de Baak en ik heb daar zelf ook wel eens wat georganiseerd en meegedaan aan learning lane zo af en toe volg ik wel eens proeverijen.

Onderzoeker: Oké en ben je er via het internet bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Nee eigenlijk via mijn netwerk. Ik was toen in contact met Inneke Rammerink. En ik kende de Baak wel als organisatie maar zag nooit een noodzaak om daar heen te gaan tot snm op mijn pad kwam. En de Baak Driebergen ligt ook niet heel erg op mijn route. Maar via de smt volg ik de Baak ook wel online en offline.

Onderzoeker: En hoe zou jij de Baak omschrijven?

Respondent: Voor mij geldt het wel waar de Baak voor staat of voor stond. Waar het voor mij voor stond kan ik wat makkelijker bij dan waar de Baak voor staat dan waar het op dit moment voor staat.

Onderzoeker: Nee dat snap ik.

Respondent: In mijn beleving staat de Baak voor authenticiteit leiderschap, waarbij de menselijke maat centraal staat. Een leeromgeving waar een prettige sfeer hangt maar die zich wel wat meer moet focussen op de ontwikkelingen in deze snelle veranderingsmarkt, anders wordt het bedrijf door derden ingehaald.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Wat ik al eerder is dat ik medewerkers heb ondervraagd om de kenmerken van de Baak te achterhalen. En nu wil ik jou vragen om vijf kenmerken op te schrijven die een opleidingsinstituut volgens jou moet hebben en dan laat ik vervolgens vijf kenmerken zien waarvan wij denken dat de Baak die bezit. Dus zou je vijf sterke kenmerken willen opschrijven die voor jou belangrijk zijn die een opleidingsinstituut moet hebben?

Respondent: Ja is goed. Zal ik ze kort voorlezen waarom ik deze kenmerken heb gekozen?

Onderzoeker: Ja alsjeblieft.

Respondent: Ik vind de duur van de opleiding, de praktische toepasbaarheid het heeft ook te maken met mijn eigen behoeften van welke vaardigheid wil ik ontwikkelen of wil ik echt kennis over een onderwerp hebben. Als ik naar afgelopen periode kijk dan is het een combinatie van dat ik me wil ontwikkelen in iets en ook in de vaardigheid en omdat ik zelfstandig ondernemer ben zit ik te kijken van wat past daar bij en wat is daar de soort van leading in en wat zijn de kosten en wat is de duur van de opleiding en hoe praktijkgericht is die.

Onderzoeker: Oké en is de locatie ook nog relevant voor jou?

Respondent: Nou als ik uiteindelijk drie cursussen of opleidingen naast elkaar heb liggen dan ga ik wel kijken hoe lang duurt de ene en hoe lang duurt de ander. Waar is de één en waar is de ander. Hoeveel zijn de overnachtingen. En als het gaat over opleidingen bij de Baak ja wat vind ik daarvan. Volgens mij hebben ze wel een marktprijs. Ze hebben wel een soort van driedaagse x-bedrag.

Onderzoeker: Oké, dan ga ik nu wat kenmerken laten zien die eigenlijk van toepassing zijn op de Baak denken wij dan.

Respondent: Oja.

Onderzoeker: Herken je ze?

Respondent: Ja sommige wel, maar ik vind kwaliteit deelnemers wel een verrassing. Maar dat is leuk.

Onderzoeker: Ja eigenlijk richten wij ons op mensen met een afgeronde hbo-opleiding of hoger.

Respondent: Ja mijn vraag is wat versta je eigenlijk onder kwaliteit.

Onderzoeker: Ja dat wil ik nu toelichten inderdaad. Mensen worden door middel van een intakegesprek ingedeeld in verschillende groepen. Dit is afhankelijk van de leeftijd, functie en leeftijdservaring. Zodat ze met elkaar visies kunnen delen waar de mensen wat van kunnen leren. Een young professional heeft een heel ander soort vraagstuk dan een directeur. En daarom worden deelnemers selectief in groepen worden gedeeld. En dat ze veel van elkaar kunnen leren. Dat bedoelen we met kwaliteit deelnemers.

Respondent: Ah oké leuk. Ja dat herken ik ook wel. En merk/imago dat was het voor mij zeker wel en of dat nog steeds zo is weet ik niet. Hoewel ik de Baak een enorm warm hart toedraag. En dat is ook waar we het net over hadden naast de Baak zijn er zoveel meer en andere opleidingsinstituten en die soortgelijke programma's aanbieden als het gaat om leiderschap of over verandering. Ze zitten ook wel dicht tegen Neyenrode aan.

Onderzoeker: Is er dan een thema die wij moeten toevoegen om ons meer te onderscheiden?

Respondent: Ja waar we het net over hadden. Zoveel jaar geleden waren we heel erg leading en heel erg vooruitstrevend en nu worden ze misschien links en rechts wat ingehaald door andere instituten die ook wel een goede naam hebben. Ik weet niet of je iets toe moet voegen of je juist heel erg moet specialiseren in een bepaald thema. Of dat je veel meer moet kijken, naja de primaire doelgroep van de Baak waar heeft u nu behoefte aan? Door interviews af te nemen wat jij nu doet of ga je met de Baak nieuwe doelgroepen aanboren door nieuwe producten. Zo zijn er een heel scala aan mogelijkheden. En als je nieuwe producten aanbiedt aan nieuwe doelgroepen dus de jongere doelgroep de young professionals die hebben hele andere issues en thema's in de ontwikkeling binnen organisaties en als je dat gaat onderzoeken dan kom je misschien op hele andere dingen uit. Dus als voorbeeld wat ik zei, mijn ervaring binnen organisaties is de snelheid van informatie en hoe ga je daar nu mee om? En het aanduiden van informatie en dan heb ik het niet eens zozeer hoe je omgaat met veranderingen, misschien ook wel omdat ik binnen dat vakgebied werkzaam ben. Maar daar is niet super veel vernieuwing meer in en als je als Baak vernieuwend en innoverend en vooruitlopend en al dat soort termen wil zijn dan zou ik op dit moment niet weten wat een vernieuwend onderwerp is. In het kader van organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Dat is heel erg veel over systemisch werken nog niet elke organisatie is daar mee bezig dat is eigenlijk vraag twee van dat verhaal. Dus nogmaals ik weet niet of je iets toe moet voegen of juist moet specialiseren in een paar thema's en dat je daar een keuze in moet maken. Want de Baak is natuurlijk meer dan een opleiding bieden. Ze verhuren ook wel een locatie voor mooie evenementen. En wat naar mijn idee heel erg bij de Baak past is dat echt dat duurzaamheid en lange termijn en bewustwording.

Onderzoeker: Ja we hebben ons gespecialiseerd. Enkele jaren geleden boden ze trainingen aan van heel veel verschillende soorten thema's en toen hebben ze heel veel geschrapt en nu bieden ze nog maar 26 trainingen aan.

Onderzoeker: En herken je deze kenmerken die hier beschreven staan?

Respondent: Ja kwaliteit gericht zeker wel, maar kwaliteit vond ik bij de proeverij niet op alle fronten goed, maar het is wel de ambitie van de Baak om overal kwaliteit te leveren.

Onderzoeker: Oké en wat vond je dat er beter kon?

Respondent: Nou ik had de tweede workshop nog gedaan en jij kan wel achterhalen welke dat geweest is en ik ga absoluut niet snel weg bij een workshop omdat ik dat gewoon respectloos vind, maar bij deze dacht ik nee. Ik kan hier niet blijven zitten zonder dat ik recalcitrant word en ik ben toen weg gegaan en lekker gaan netwerken en de groep was lekker groot.

Onderzoeker: Oké en dat ging om de inhoud?

Respondent: Ja en de manier van overdracht en heel schools. En ten tweede weerhoudt me dat al helemaal om mij aan te melden voor een cursus of opleiding of leergang.

Onderzoeker: En welke kenmerken zijn voor jou het belangrijkste? Als je de kenmerken van de Baak in volgorde en relevantie mag ordenen welke komt dan als eerst en welke volgt daarna?

Respondent: Ik vind de kwaliteit heel erg belangrijk, ook omdat ik zelf trainer ben. Dan volgt focus op diepgaande ontwikkeling, hier raak je namelijk nooit in uitgeleerd. Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat de kwaliteit van de deelnemers op niveau is, zodat je van elkaar zoveel mogelijk kan leren. Ja visie op leiderschap is ook wel belangrijk, maar niet heel relevant voor mij. En merk/imago het minst. Ook minder bekende bedrijven kunnen heel gespecialiseerd zijn in wat ze doen.

Onderzoeker: Oké en weet je twee zwakke kenmerken die je moet benoemen van de Baak?

Respondent: Nou wat denk ik zwakker geworden is, is de aanbod of dat wel voldoende aansluit op de markt. Wel een beetje de belegenheid in de club. Ja en wat we net ook al zeiden, er zijn zoveel nieuwe spelers in het hele veld en dan heb je ontzettend veel last van als organisatie zijnde dat je door mensen ingehaald wordt die gewoon veel specifiekere aanbod hebben of organisaties die andere manier van werken of iets meer lef hebben om wat meer anders te zijn. En ik kan de Baak ook nog wel eens braaf vinden. Maar het gekke is het sfeertje dat ik heb en als je dan trainingen of opleidingen bij de Baak aan het volgen bent dan vind ik het werken daar en de soort van werkvormen heel prettig en neem de locatie in Driebergen er ook bij. Dan heb je het theater buiten en hebben ze ontzettend gave dingen. En eigenlijk zie ik daar te weinig van. Ik weet het niet maar ergens gaat er iets mis.

Onderzoeker: Oké dus moeten ze dan wat innovatiever worden?

Respondent: Nou innovatiever, misschien heeft het ook wel met een nieuwe tijdperk te maken. Wat moderner of hipper. Er mag wel een sausje overheen. Dat mag wel in 2017 gedaan worden. In het benaderen van de doelgroep, in snelheid in minder traditioneel is het misschien.

Onderzoeker: Oké ik begrijp hem. En als we nadenken over hoe zou je de Baak wat hipper kunnen maken?

Respondent: Ja dat weet ik niet het moet bij je passen je kan iemand helemaal hip maken maar het moet wel bij je passen. En dan denk ik van ja dit ben ik niet. En dat stukje authenticiteit dat is de Baak wel echt ook als het gaat om authentiek leiderschap ja dat was toen misschien wel in mijn eigen ontwikkeling want dat speelt ook wel een rol, want ook een deel van de doelgroep zijn er misschien tien of vijftien jaar geleden ingestapt of misschien wel langer en dan zit je zelf ook wel in een fase van eigen ontwikkeling. En nu inmiddels zoveel jaar verder en zoveel verder ontwikkeld en zoveel meer cursussen, opleidingen, ervaring en feedback gekregen dat heel veel mensen op dat stuk daar niet meer zoveel behoefte aan hebben. En dat de behoefte van de doelgroep verschuift ten opzichte van wat de Baak aanbiedt en nog steeds wil ik absoluut vrienden van de Baak zijn en dat is heeft een belangrijk deel van je professionele leven naja vaak ook wel een teer stuk of een heel gevoelig stuk. Dat vond ik wel heel erg prachtig aan de Baak.

Onderzoeker: Oké dit vind ik ook wel een leuke om mee te nemen in het advies dat ik aan de Baak ga geven. Via welk medium kan de Baak het beste zijn sterke kenmerken communiceren?

Respondent: Ja daar hangt natuurlijk zoveel mee samen. Van zit je doelgroep daar? Nou de Baak heeft wel een eigen groep op LinkedIn en de ene is wat actiever dan de ander. Hangt ook wel een beetje van de samenwerking af die de Baak zelf is aangegaan.

Onderzoeker: Ja het gaat dan om de doelgroep senior professionals. Ze kennen de Baak wel

maar schrijven zich uiteindelijk niet in om een training te volgen bij de Baak. En dat wil ik achterhalen aan de hand van deze interviews.

Respondent: Ah oké. Ja best wel een goede vraag. Want als het interessant zou zijn dan schrijf ik mezelf wel in en dan plan ik mijn dag daar echt we op vrij. Ik vind bijvoorbeeld systematisch werken binnen een organisatie heel erg prettig, waar ik bij andere organisaties denk van alsjeblieft ga daar is wat meer naar kijken en zet het alsjeblieft wat meer in. Maar dat is ook mijn persoonlijke interesse dat speelt natuurlijk ook mee. Dus ik kijk heel erg van voegt het iets toe met mijn kennis en ervaring. En niet dat ik alles weet, maar ik hoef ook niet alles te weten. Ik ben ook niet overal in geïnteresseerd. Want als het een investering is bij een dag van de Baak dan wil ik die ook weer ergens kunnen verzilveren of iets toevoegen aan mijn eigen ontwikkeling of mijn professionele ontwikkeling. En als die dan interessant genoeg is dan ik me er wel voor inschrijven. Ik vind eendaagse ook wel prettig dan kan ik als ZZP'er makkelijker inplannen en dan hoef ik niet zo'n heel programma van voor tot achter tot me te nemen.

Onderzoeker: Ja dat is gelijk ook een stuk intensiever.

Respondent: Nou ja maar dat is vaak ook wel een overkil ofzo, er komen ook onderdelen terug die ik al zo vaak gehad heb. Ik vind het ook wel heel fijn dat je je als professioneel moet blijven ontwikkelen. En de ene keer is dat wat meer op vaardigheden en kennis en de volgende keer is dat wat meer op netwerken of noem maar op. En dat moet je ook maar weer toe kunnen passen op je werk. Als ik dingen doe die ik heel leuk vind maar niet kwijt kan op mijn werk dan is de drempel best wel hoog om een training te volgen. Dat is dan namelijk een pittige investering. En dan vraag ik mezelf af van wat zie ik daarvan terug? Dus een ééndaagse ja zeker wel.

Onderzoeker: Oké en op welk medium ben jij eigenlijk het vaakst actief?

Respondent: Oh ik ben wel actief op Facebook in meer of mindere maten. Ik heb het de afgelopen periode een keer 30 dagen niet gedaan. En dat beviel geweldig je mist helemaal niks. En [uh] LinkedIn niet super maar wel wat. En ik doe ook niet meer heel veel aan twitteren. Onderzoeker: En welke websites bekijk je meestal?

Respondent: Ik vind de nieuwsbrieven van de Baak erg leuk om te lezen en het grappige is dat ik veel mensen binnen mijn omgeving hoor afhaken van social media en weer terug naar de nieuwsbrieven gaan. En dat merk ik bij mezelf ook want we hadden laatst met een groepje over communicatie en over de middelen ervan dat ik die nieuwsbrieven kan lezen wanneer het mij uitkomt. En dan kan ik echt doorklikken wat ik leuk vind. Dus ja ik adviseer dan de nieuwsbrieven.

Onderzoeker: Oké en hoe vind je dat de nieuwsbrief van de Baak is opgesteld.

Respondent: Ik heb er nu niet één voor me. Maar als een onderwerp in de titel mij aanspreekt dan bewaar ik hem wel. Maar als ik hem elke week binnen krijg dan word ik daar ook wel een beetje iebel van. En als er dan echt een paar onderwerpen of interviews zijn waarvan ik denk oh ja leuk over onderzoeken of over werkdruk of werkstress of dat soort gerelateerde onderzoeken. Of vernieuwende uitspraken en niet zoveel open deuren. Ik ben nu wel een beetje klaar over die open deuren en ik kan interessante artikelen met veel belangstelling lezen ook met een retweet of dan deel ik hem op mijn LinkedIn of Facebook. Ja of als ik iets lees over learning of echt over lerende organisaties, dat is ook typisch een Baak onderwerp van hoe creëer je lerende organisaties. Lerend vermogen van organisaties vergroten ja dat is ook wel een mijn werk gerelateerd onderwerp en wat zet je daarvan wel in en wat niet en hoe krijg medewerkers daarin mee, nou dat soort dingen. Of ook het loslaten van controle. Als het gaat over zelfsturing. Ja dat vind ik ook echt leuke onderwerpen die mensen kunnen schrijven en dan haal ik erg soms een quote uit en dat post ik dan op Twitter. Ja dat doe ik wel ook omdat

het dan een beetje aanhaakt bij mijn business. Dus dan vind ik dat leuk om daar ook zelf een beetje in te communiceren en tevens te positioneren.

Onderzoeker: Oké dankjewel ik heb duidelijke antwoorden van je gekregen. Dan gaan we over op de wensen en behoeften. De wensen en behoeften kan je ook zien als de leervragen. Wat zijn voor jou als je op zoek bent naar een opleidingsinstituut de belangrijke leervragen die dan moeten beantwoord worden?

Respondent: Qua onderwerpen bedoel je?

Onderzoeker: Ja het doel van deze vragen is dat ik een advies kan geven aan de Baak waar de senior professionals behoeften aan hebben, zodat de Baak daar beter op in kan spelen.

Respondent: Mijn persoonlijke wensen en behoeften gaan bijvoorbeeld over ict-toepassingen, maar dan zou ik niet bij de Baak gaan kijken van oh wat doet de Baak hier in, want er zijn ontzettend veel Microsoft achtige organisaties die heel veel cursussen en trainingen geven over dat aspect. Maar dat gaat echt over vaardigheden. Als ik behoeften heb over onderhandelen hoe haal je mensen binnen of over internal branding hoe zet je jezelf als project heel erg goed neer. Dat gaat over samenwerken en over organisch groeien of zelfsturing hoe doe ik dat nou goed? Wat zijn de valkuilen? En niet alleen maar de fun van zelfsturing maar ook in de praktijk zijn zelfsturende teams helemaal niet zo makkelijk.

Onderzoeker: Kun je daar misschien een voorbeeld van geven? Gaat dat dan om invloed uitoefenen?

Respondent: Het gaat heel erg over invloed, maar ook over luisteren of over tussen de regels door. Nou een beetje de balans tussen leidinggeven, sturend, vrijlaten, dat soort van spelen daarin. Daar zijn veel mensen naar aan het zoeken. Ik ben wel leidinggevende maar ik wil helemaal geen leidinggevende zijn. Mensen kijken naar mij alsof ik een leidinggevende ben en hoe ik dat allemaal maar voor ze moet bepalen, maar we zijn een zelfsturend. Maar iedereen mag het wel voor zichzelf bepalen, want dit heeft ook kaders nodig en mensen kijken toch naar iemand die ergens een klap op geeft. En wat is nou de zelfsturing hoe implementeer je dat nou goed binnen een organisatie ik zie dat echt zo vaak goed bedoeld starten en vaak weer zo sneuvelen en dat is met een heleboel veranderingen trouwens zo. En dat is zo lastig om het van papier te halen en wat ik van de werkvloer heel erg mee krijg is mensen zijn zo moe en zijn het zo zat en zijn zo overwerkt. En dan is de vraag belangrijk van hoe hou je je team bij elkaar. De energie in het team, de energie in het project en het gaat zeker niet altijd over leuke werkvormen, maar het gaat ook wel eens over gas terugnemen en dingen een keer niet doen. En mensen moeten ook eens met de billen bloot gaan en de realiteit onder ogen zien. En daar vond ik de Baak destijds heel sterk in. De Baak heeft echt een menselijke maat en om die weer terug te krijgen in organisaties van wat doen we elkaar eigenlijk met zijn allen aan. Is dat nog allemaal wel realistisch?

Onderzoeker: Ja klopt de burn-out neemt de laatste jaren alleen maar toe. In januari staat de media hier even bij stil en dan verschijnt het ook op het nieuws.

Respondent: Ja en er zijn allemaal preventie programma's en dan denk ik er is toch wat anders aan de hand. En als we dat met zijn allen toch niet voor elkaar gaan krijgen dan is er nog steeds een cultuur waar dat heel erg moeilijk land. En de cultuurvraagstukken vind ik ook wel typische onderwerpen van de Baak. De cultuurveranderingen binnen de organisaties. We zeggen wel dit en we willen dat en we bedoelen zus en hoe krijgen we dat in godsnaam voor elkaar met onze stakeholders en aandelen. En de crisis heeft er natuurlijk flink ingehakt en dan wordt er steeds gekeken wat gaat onder de streep. Van hoe gaan we de budgetten verdelen, terwijl er ook een hele andere stroming is van gaat het wel allemaal om geld of omzet ja je aandeelhouders en die zijn ook super belangrijk maar er zijn nu ook hele andere trends aan de

gang en daar zal de Baak ongetwijfeld heel veel zicht hebben op de trends en ontwikkelingen binnen de markt. Want daar doen ze zelf ook goed onderzoek naar en als je dat goed in kaart weet te brengen dan komen er ook onmiddellijk allemaal onderwerpen naar voren en dan kan de Baak een keuze maken welke onderwerpen je wel en niet inzet, want daar gaat de trend naartoe en daar is behoefte aan. En wat de trends a la minute zijn ik kan ze niet zomaar opnoemen.

Onderzoeker: Ja misschien moeten we ons focussen op young professionals.

Respondent: Ja dat kan zeker interessant zijn. Maar ik vind het lastig, want we zitten nu in 2017 de markt is niet meer zo scherp. Natuurlijk zijn de young professionals belangrijk, maar die zitten in een hele andere soort fasen van je professionele leven alleen er zijn nu heel veel zelfstandigen en projectmensen. En mensen die gedetacheerd zijn. En meer in een soort van kennisachtige omgeving en of je nou jong of oud bent je moet meedraaien met een organisatie. Dus de manier van arbeid en organisatie is echt anders. En als het gaat over generaties en over diversiteit nou dan komen er echt oudere en jongere medewerkers bij elkaar. En er zijn heel veel mensen op hun vijftigste die een nieuwe carrière beginnen. Als je zegt van nou de Baak heeft zoveel naja vrienden in deze doelgroep. De vijftigplussers hoe moeten die zich op de arbeidsmarkt manifesteren of in hun professionele leven nog aantrekkelijk blijven? Nou dat zou wel een heel groot thema kunnen zijn. Daar doen ze wel het een en ander in. Veel informatie he?

Onderzoeker: Ja maar ik zit heel aandachtig te luisteren. Vind het heel interessant wat je allemaal vertelt. En ik leer daar heel veel van.

Respondent: Ja ik vind het ook heel leuk om op zo'n manier naar de markt te kijken en ook om met jou dit gesprek te hebben. Ik zit even hardop te denken maar als je even afstand wil nemen en naar je zelf reflecteren dan is de Baak een perfecte plek om je terug te trekken.

Onderzoeker: Ja wat leuk om te horen. Ik heb hier ook wat wensen en behoeften beschreven van de Baak. Wij denken deze wensen en behoeften te vervullen als je een training bij de Baak volgt.

Respondent: Wat vind jij de doelgroep dan?

Onderzoeker: Zowel mannen als vrouwen die minimaal vier jaar werkervaring hebben in een leeftijdscategorie van 30 tot en met 67 jaar. Dus dit zijn de wensen en behoeften die wij denken te vervullen.

Respondent: Ik vind persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling wel heel dicht bij elkaar liggen. Invloed politieke spel vind ik ook zeer herkenbaar. Ja en vakontwikkeling, ik weet niet of je bij elk branche ook echt vakontwikkeling aanbiedt. Ik kan me voorstellen dat ze daar keuzes in maken. Want ik vind vakontwikkeling voor iemand die werkzaam is in de ITC iets heel anders dan iemand in de banken sector of iemand in de opleidingssector. Maar ik kan me voorstellen dat het gekoppeld is aan opleiding en trainingsmarkt.

Onderzoeker: En zijn deze wensen en behoeften voor jou ook belangrijk?

Respondent: Ja in meer of mindere maten wel, want persoonlijke ontwikkeling daar ontwikkel je eigenlijk een stuk volwassenheid in je professionele leven of in je rol als leidinggevende of voor leidinggevend worden heel vaak coaches vaardigheden verwacht. Dus ik vind het super belangrijk dat je jezelf daar ook heel erg in herkent. En het nadeel is dat mensen zich daar vaak niet in herkennen en dan denk ik van die mensen hebben het juist heel hard nodig. En dat politieke spel dat ambieer ik volslagen niet ook al heb ik bij wat ministeries rondgelopen. Bij invloed als externe trainer is dat gewoon prima. Maar invloed dat gaat ook wel heel erg over gehoord worden en over goede argumenten en kijken waar de bestuurdersopleiders gevoelig voor zijn en je moet kijken wat speelt er in de organisatie en wat speelt er in jouw branche en in jouw markt. Eigenlijk ook in jouw wereld. Om het meteen maar even groot te trekken. Dus dan

moet je ook heel veel dingen kunnen duiden. En wat is belangrijk en wat is belangrijk voor jouw organisatie. Dat overstijgt overigens vaak jouw eigen belang. En dat kan heel mooi zijn als dat in elkaars verlengde zit maar heel vaak is dat niet zo. Ja ik vind de mate van invloed dat betekent wel voor mij waar ik als professioneel of als persoon het verschil in kan maken. Het verschil binnen een organisatie en als je deze vijf onderwerpen aan elkaar kan verbinden bij invloed komt communicatie kijken en bij invloed komt ook jouw volwassenheid kijken. En invloed vind ik niet je zin door kunnen drijven. Dus persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, op twee leiderschapsontwikkeling, op drie communicatie/samenwerken, op vier professionele ontwikkeling en vakontwikkeling en op vijf invloed en politiek spel.

Onderzoeker: Oke dankjewel. Het invloed uitoefenen houdt in hoe je mensen binnen de organisatie op een positieve manier met je mee kunt krijgen.

Respondent: Precies. Soms moet je daar de wijste voor zijn zonder woorden. En dat gaat ook wel over wijsheid en dat stukje koppel ik ook wel vaak terug aan de volwassenheid en persoonlijk leiderschap en heel vaak zie je een rol van ego en ik ben leider en de dominantie daarvan speelt dan een rol. Maar als ik het koppel aan de Baak die gaat juist over die zachte kant van invloed. En je moet je verhaal duidelijk hebben en je moet weten waarvoor je staat. En mensen meekrijgen dat synergie uitoefenen is een aspect waar de vijf beschreven wensen en behoeften van de Baak aan gekoppeld is.

Respondent: Zijn dit wensen en behoeften die voor jou ook in vervulling moeten gaan?

Onderzoeker: [Lacht] ik vind ze absoluut interessant, je bent hier namelijk nooit klaar mee. En dat vind ik wel heel mooi.

Onderzoeker: En dat is ook wel fijn voor de Baak dat er altijd wel vraag is naar deze leervragen waar mensen zich verder in willen ontwikkelen.

Respondent: Ja maar ook om als professional volwassenheid te tonen binnen een organisatie.

Onderzoeker: Oké dankjewel een mooie en duidelijke omschrijving. Hoe vind je dat de Baak met je communiceert heb je suggesties hoe dat beter zou kunnen?

Respondent: Als ik even in mijn geheugen moet graven dan gaat het heel erg over onderwerpjes en over trainingen a la proeverij of er is een thema over wat je online kan volgen en dan kom je op weet ik het wat voor onderwerpen. En ik weet eigenlijk niet zo goed maar dat komt ook omdat ik niet helemaal bij ben. Of er nou echt nog is een keer een lekker visie verhaal is gepubliceerd, of een lekker verhaal waarvan je echt denkt van zo daar kunnen we het weer even mee doen als werkend Nederland dankjewel voor de input en de inspiratie. Dat heb ik niet zo helder op mijn netvlies wat nou het verhaal is geweest. Dus nee de manier van communiceren bij mij en dat wil helemaal niet zeggen dat het ook echt zo is gaat echt over ditjes en datjes en onderwerpen en trainingen. Je kan online dit volgen schrijf je dan nu gratis in voor dat en dat. En iets minder visie verhaal. En inspiratie van wat betekent het nou om nu in een organisatie te zitten en projecten aan te sturen met zoveel informatie. Want ik vind het er ook echt wel bij horen als je mensen naar je training wil toehalen dat heeft ook wel een bepaalde aanlooptijd en soms zit ik inderdaad met een muisklik van ik meld mij aan, maar dan herken ik mij wel in dit verhaal als ik mezelf twee of drie keer zie. Oja shit ze hebben er echt verstand van en dat is gaaf.

Onderzoeker: Ja wat me ook wel opvalt en ik woon in Noordwijk, dat veel vriendin van mij de Baak niet kennen als opleidingsinstituut, maar meer als hotel.

Respondent: Binnen mijn netwerk kennen heel veel mensen de Baak wel. Als kennisinstituut. Maar ik vind de Baak Noordwijk of de Baak Driebergen wel echt verschillend. In mijn beleving is dat zo.

Onderzoeker: Dan gaan we nu over op het laatste onderdeel namelijk de concurrenten. En een vraag is ook welke beslissingsfactoren kunnen bij jou van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondent: Ja dat gaat bij mij echt over tijd en over geld en over inhoud. Ik vind het prima als ik meer moet betalen maar daar wil ik dan ook wel de toegevoegde waarde van zien.

Onderzoeker: Heb je nog overwogen om bij andere opleidingsinstituten een opleiding te volgen?

Respondent: Ja ik heb bij de ICM opleidingskunde gedaan en dat had voor mij heel erg te maken dat zij heel erg praktisch zijn. Ik had niet zo heel erg veel behoefte aan theoretische kennis, want die heb ik inmiddels wel. Ik was meer geïnteresseerd in doen en in vaardigheden.

Onderzoeker: En kreeg je niet het idee dat de Baak die vervulde?

Respondent: Nee ik heb toen NCOI, ICM en nog eentje heb ik helemaal uitgespit en naast elkaar gezet. Dat doe ik normaal anders nooit. En toen uiteindelijke en keuze gemaakt. En als zelfstandig ondernemer kijk ik ook wel naar andere criteria en factoren terwijl je als organisatie andere afspraken hebt. Of je doet incompany dat kan ook maar dat doe ik niet in mijn eentje. En dan is het niet zozeer dat er een slechte is, want er zijn bijna geen slechte trainingen meer. Maar is het meer van he kan ik het in de tijd realiseren en in geld en dan spelen dat soort praktische dingen een belangrijke rol. Is het veel online of offline of is er een mix. Moet ik ervoor naar Utrecht enzovoort. Maar het moet in verhouding wel met elkaar kloppen.

Onderzoeker: Oké, ik zit even naar de vragen te kijken en we hebben inmiddels heel veel besproken waardoor veel vragen aan bod zijn gekomen.

Respondent: Welke vragen heb je nog over? Ja het is lastig maar wel heel goed dat je hier onderzoek naar doet. Want wil je nieuwe producten aanbieden of ga je nieuwe markten aantrekken. Of wordt onze strategie we behouden onze doelgroep en we gaan kijken waar daar de behoeften ligt. De strategie met waar ga je naartoe heeft ook te maken met waar wil je over vijf of tien jaar staan.

Onderzoeker: Ja en hoe ziet de opleidingsmarkt er over vijf jaar volgens jou uit?

Respondent: Nou ik ben zelf trainer en opleidingskundige en ik zie dat er een hele slag naar online gegaan is en dat dat ook weer een beetje terugloopt. En dan ben ik absoluut voorstander van online en offline om daar een hele goede mix van te maken, want dat sluit heel erg goed aan bij de leerstijlen. Maar ik zie wel dat informatie vergaren via die manier snel gaat, maar dat het snel gaat wil niet altijd zeggen dat het verdiepend is. Dat blijft wel een stukje oppervlakte en het is dan belangrijk hoe borg je kennis dan, dat zal altijd een ding blijven. Maar er is ook enorme grote markt met allemaal trainingsbureaus en organisaties die hun eigen training aanbieden in het verlengde van het nieuwe werken. Ik denk dat het een oerwoud is en dat is voor niemand eigenlijk fijn. Ik vind het een pittige uitdaging waar de Baak voor staat ik zou het absoluut jammer vinden als het einde in zicht is. En dat zal zeker niet er zal vast nog veel potentie in zitten, maar dat er nu wel in actie gekomen moet worden. Iedereen gaat gewoon door. En je opleidingsbehoeften is vaak dat die in een korte periode vervuld moet worden. En als je dat niet bij de Baak kan vinden dan ga je automatisch ergens anders naartoe.

Onderzoeker: Nou dankjewel ik heb veel informatie uit dit interview kunnen halen. Dus ik wil je bij deze nog een keer heel erg bedanken voor je tijd.

Respondent: 12, potentiële cursist
Functie: senior research consultant
Datum: 22-05-2017
Duur: 43:26 minuten
Locatie: WIN PMO in Doorn

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken.

Onderzoeker: Allereerst welkom en allereerst wil ik je nogmaals heel erg bedanken dat je tijd voor mij hebt vrij gemaakt, zodat ik een interview bij je kan afnemen. Nou zoals ik al zei start ik het interview met algemene vragen dat is ook relevant voor de opname, want dan weet ik wat waar je werkzaam bent en dat is fijn om te weten zodat ik verbanden kan leggen met jouw wensen en behoeften die ik kan terugkoppelen aan de Baak. Wat is je naam?

Respondent: José Staalstra.

Onderzoeker: Oke en waar ben je werkzaam?

Respondent: Bij WIN PMO.

Onderzoeker: Oké en kan je alsjeblieft een korte functieomschrijving geven wat je zoal doet in deze organisatie.

Respondent: Ja ik ben senior research consultant, dat wil zeggen dat ik mij bezig houd met de match tussen onze professionals. Wij zijn een detacheringsbureau. Dat houdt in dat wij een match zoeken tussen professionals en opdrachtgevers. Dus het is eigenlijk wel een sales gedreven functie. Maar tegelijkertijd ook wel een wij werken ook wel heel erg vanuit de kwaliteit van waar onze mensen zelf naartoe willen groeien. Dus dat is ook heel belangrijk voor mij om naar te kijken.

Onderzoeker: Oké en worden jullie dan ingehuurd door verschillende opdrachtgevers?

Respondent: Ja. Wij hebben in totaal 35 professionals in dienst en die zijn allemaal gericht op het pmo-vak en pmo projectmanagementoffice. En dat is gerelateerd aan grote projecten die anders zijn bij grote organisaties als ze willen veranderen en dat gaat om verandering in de it-omgeving.

Onderzoeker: Oké en welke opleiding heb je gevolgd?

Respondent: Ik heb zelf HEO gedaan, hoger economisch onderwijs. En ik heb later nog allerlei trainingen gedaan en ik heb zelf ook het PMO vak uitgeoefend dus meer vak gerichte trainingen.

Onderzoeker: Oké dankjewel dan gaan we nu over naar vragen over de Baak. Maar allereerst is het relevant voor mij om te achterhalen hoe jij de Baak ziet. Zou je dat voor me willen omschrijven?

Respondent: Zo even denk hoor. In mijn ogen staat de Baak als kwalitatief hoog bekend, maar zich te veel profileren als een te klassiek bedrijf. Dus een bedrijf waarbij vernieuwing mag worden aangebracht. Daarnaast richt de Baak zich wel op enkele thema's waardoor ze in leiderschap en persoonlijke ontwikkeling zijn gespecialiseerd en ik vind dat ze dat wel erg goed doen.

Onderzoeker: Oké en welke kenmerken vind jij belangrijk bij het zoeken naar een

opleidingsinstituut. Zou je die alsjeblieft voor mij willen opschrijven.

Respondent: Ja, dus als ik voor mezelf op zoek ga naar een opleidingsinstituut.

Onderzoeker: Ja klopt.

Respondent: Ik denk dat dit de aspecten zijn waar ik naar kijk.

Onderzoeker: Oké dankjewel zou je ze heel even in het kort voor me toe willen lichten?

Respondent: Ja toegankelijkheid website, nou in de eerste instantie als ik naar een opleiding op zoek ben dan ga ik toch het internet op. Ook al ken wel instituten ja wil die informatie hebben. En wat mij heel erg opvalt is dat er website duidelijk en overzichtelijk moet zijn en dat je niet lang hoeft te zoeken, naar wanneer hoelang en wat houdt een training in. Dus dat noem ik dan toegankelijkheid. Dus als er sites van nou ik moet hier te veel klikken om te zijn waar ik wil zijn en dan haak ik al heel snel af en ik kijk dan ook wel naar hoe trainingen worden gepresenteerd. Dat heb ik niet opgeschreven maar ik realiseer me nu dat de presentatie ook wel heel belangrijk is. [Uh] ja dan kleinschaligheid. Dat heeft te maken met hoe het wordt gepresenteerd. Kijk de sites van hele grote opleiders die zijn vaak heel strak en zakelijk en ik zoek vaak wat meer kleinschalig en dat zie je al aan een site, dat is dan niet gericht op 20.000 trainingen per jaar. Maar dat het was specifiek en persoonlijker is. Daar zit meer eigenheid in op de één of andere manier.

Onderzoeker: Oké dus dat gaat dan om een kleinere aanbod?

Respondent: [Uh] ja kleinschalig aanbod. Als ik dan bij een opleider terecht kom die echt van alles aanbiedt van taaltrainingen tot aan leiderschap. Dan denk ik wel van ja waar kom ik eigenlijk terecht? Een specialist bedoel ik daar dan meer mee.

Onderzoeker: Oké en je hebt de naamsbekendheid ook opgeschreven .

Respondent: Ja in mijn ogen is het toch fijn dat een bedrijf een goede naamsbekendheid heeft en dat de Baak staat ook als kwalitatief hoog bekend. Dus dat is voor mij echt wel aantrekkelijk om te zeggen dat ik daarom heel graag naar de Baak wilde. En daarom ben ik ook een proeverij gaan bijwonen.

Onderzoeker: Oké en hoe ben je dan bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik ken de Baak van vroeger waar ik heb gewerkt namelijk van VNO NCW. Deze bedrijven hadden een samenwerkingsverband met de Baak. Is dat nog steeds zo?

Onderzoeker: Dat durf ik niet te zeggen. deze bedrijven hadden een samenwerkingsverband met de Baak.

Respondent: Nou in ieder geval was de Baak ook wel echt een begrip. Dus echt vanuit werkervaring. Dus dat is echt iets wat ik in mijn werkervaring .

Onderzoeker: Oké dus echt vanuit mond-tot-mondreclame ken je de Baak?

Respondent: Ja klopt.

Onderzoeker: Oké en wat levert het dan op, dat heb je ook genoteerd?

Respondent: Duidelijkheid houdt voor mij in, dat als ik op een site kijk en er staat een krachtige training beschreven dan moet het voor mij duidelijk zijn wat er precies tijdens die training gedaan wordt en wat ik hier vervolgens aan heb. Als dit niet duidelijk op mij over komt dan haak ik al snel af, want juist als het gaat om persoonlijke ontwikkeling kan dat snel vaag worden. Als ik het zelf lees dan denk ik, het ziet er goed uit. Maar ik merk wel dat als ik het moet overbrengen dat ik het lastig vind om het zelf onder woorden te brengen. En wanneer het voor mij heel duidelijk is wat de training en de opleidingsinstituut inhoudt ben ik sneller geneigd om er een training te gaan volgen.

Onderzoeker: Oké dus voor jou is het belangrijk dat de programma's duidelijk omschreven zijn in de taal die jij spreekt.

Respondent: Ja klopt. Wat je gaat doen met zo'n training als 'Ik en de Anderen' dan hangt dat

deels ook af van de dynamiek in de groep. En waar mensen dan vervolgen mee komen. Dus ik vind dat ook wel een lastig punt.

Onderzoeker: Ja en bij de Baak is het wel zo dat je in de eerste instantie op gesprek gaat en voordat je een training gaat volgen is het belangrijk dat je met soortgelijke mensen in een groep zit met ongeveer dezelfde werkervaring. En je hebt ook budget opgeschreven.

Respondent: Ja klopt, dat is voor mij ook wel belangrijk wat voor prijskaartje er aan vast hangt.

Onderzoeker: Welke

Onderzoeker: Oké dan gaan we nu over op de kenmerken van de Baak waarvan wij denken dat we deze kenmerken bezitten. En dan wil ik jou vragen of je deze herkent. Of dat je zegt van nou dit komt echt totaal niet duidelijk op mij over. En vervolgens wil ik jou vragen op de kenmerken op belangrijkheid en relevantie te ordenen.

Respondent: Nou visie op leiderschap dat herken ik zeker wel. Dat de Baak daar wel sterk in is en ook als zodanig in de markt staat. Wat precies die visie is zou ik niet zomaar kunnen vertellen. Dat dan weer niet.

Onderzoeker: Oké maar je weet wel dat de Baak gespecialiseerd is in leiderschap?

Respondent: Ja dat wel. Maar hoe ze dat daadwerkelijk aanpakken is voor mij nog te onduidelijk. Ik herken het wel, ik zou het wel meteen aan de Baak koppelen, maar wat die visie dan precies is. Dat vind ik dan wel wat lastiger.

Onderzoeker: Oké en de volgende. De kwaliteit deelnemers.

Respondent: Ja daar heb je dan ook wel verwachtingen aan, als je naar de baak toe gaat. Dat dat wordt bewaakt. Van dat je in een groep zit dat je met gelijk gestemde zit. Maar dan denk ik, van zit ik er nog wel tussen of met iemand die best wel een professional is maar bijvoorbeeld heel erg dominant aanwezig is. Daar heb ik dan wel last van. Hoe gaan we daar dan mee om. Dus ik vind dat nog wel een ding ja.

Onderzoeker: Oké en stel je bent van plan een training te gaan volgen bij de Baak? Denk je dan wel van hier wordt aandacht aan besteedt of heb je daar nog niet zo'n indruk van gehad?

Respondent: Nou daar heb ik nog niet zo'n indruk van, want op die proeverij is het heel erg een inloop van iedereen dus dat directeuren met young professionals zitten. En ik vertrouw er wel op dat de Baak dat doet en dat het een intake heeft en dat soort zaken. Dus ik kreeg bij de proeverij niet direct de indruk dat de Baak veel aandacht besteedt aan kwaliteit deelnemers. En wat ik had bij de proeverij om even een concreet voorbeeld te noemen, is dat er twee mensen aanwezig waren die bij dezelfde gemeenten werken. En die zochten elkaar continu op. En ik vond dat best wel vervelend. Ik dacht van ja, de voorbeelden werden heel groot uitgemeten en ik had daar gewoon niet zo heel veel mee. Ook al ervaar ik dat wel als mensen die best wel dominant aanwezig zijn. En dan denk ik van oja en wat is mijn plek dan nog? En hoe interessant ben ik dan weer voor die andere deelnemers.

Onderzoeker: Oké dit is wel relevant om te weten er worden deelnemers van verschillende bedrijven bij elkaar gezet. Mits je een incompany training volgt.

Respondent: Al ik vond ik wel dat de trainer er goed mee om ging. Maar het is dan waar ik zelf tegenaan loop en dat ik dan blij ben als die persoon ingrijpt.

Onderzoeker: Nou merk imago heb je net al toegelicht, die staat ook in mijn rijtje. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling heb je daar een beeld bij.

Respondent: Ja ik denk dat dat iets is wat bij jezelf ligt uiteindelijk. En dat als je bij de Baak rondloopt dat je er zelf voor moet zorgen dat je de dingen eruit krijgt die je wil hebben. Dus wat je denkt krijgt is dat een trainer de confrontatie met je aan moet kunnen gaan. En ook mensen over hun streep zou moeten trekken, maar ik weet niet zo goed of dat jullie aanpak is.

Onderzoeker: Ja ik heb zelf ook gesprekken gevoerd en ik heb die trainingen ook bijgewoond al ben ik wel naar één proeverij geweest. En ik heb ook afgeronde deelnemers gesproken van de 'Informeel Leider' en als ik van te voren had geweten dat het zo diep ging dan had ik afgehaakt, maar ik ben er achteraf heel erg blij mee. Dus er komen ook ervaringen van je jeugd naar boven, het gaat echt om je persoonlijke ontwikkeling.

Respondent: Ja ik vind het eng, maar ik zou er wel helemaal voor gaan.

Onderzoeker: Oké en kwaliteit gericht, ja die spreekt eigenlijk ook wel voor zich. Heb je het idee dat het kwalitatief gericht is?

Respondent: Ja, ik denk dat de Baak zeker kwaliteit gericht is. Ik denk dat er een hele hoge kwaliteit standaard is en dat zie je in de trainers terug en de omgeving ademt dat ook uit. Dit zie je ook in de materialen terug die de Baak gebruiken.

Onderzoeker: Oké en als we alle kenmerken op belangrijkheid en relevantie gaan ordenen welke voor jou echt heel belangrijk zijn. En dan ordenen van belangrijkste naar minder belangrijk.

Respondent: Ja dus allereerst merk/imago op één, kwaliteit gericht op twee, visie op leiderschap op drie, focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling op vier en kwaliteit deelnemers op vijf. Kwaliteit deelnemers die vind ik het minst belangrijk.

Onderzoeker: Oké en kan je ook twee minder sterke kenmerken van de Baak benoemen?

Respondent: Ik vond de proeverij leuk om te doen. En het kan misschien warrig zijn dat je even een momentje moet hebben om te bespreken wat voor mij het beste is om te doen. En op zo'n proeverij is het wel heel gezellig, rommelig en kletsen we veel met elkaar, maar eigenlijk moet je daar wel even voor gaan zitten, dus individueel. Dat kan ook telefonisch dat iemand je na de proeverij belt om te achterhalen wat precies je leervragen zijn.

Onderzoeker: Ja de nazorg.

Respondent: Ja precies.

Onderzoeker: En weet je er toevallig nog één?

Respondent: Ja, maar ik weet niet of dat in dit rijtje thuis hoort maar ik vind het ook wel een hele kostbare opleiding. Dus als je daar een keuze in moet maken en je hebt een studiebudget ja dan ga je daar natuurlijk ook wel naar kijken. Hoewel ik het ook wel heel graag had willen doen. En dat is dan ook nog wel een hoge drempel.

Onderzoeker: Oké ja begrijp ik.

Respondent: Want ik heb een studiebudget van 1200 euro per jaar en daarmee ga ik het niet redden.

Onderzoeker: Oké en via welk medium kan de Baak het beste zijn kenmerken inzetten? Zodat wij uiteindelijk toch iets meer die professionals kunnen bereiken?

Respondent: Via welk medium oké [uh]. Ja ik denk online. Ik zie wel eens dingen voorbij komen op LinkedIn en daar ben ik nogal op gefocust op LinkedIn als kanaal. En andere socialmediakanalen zijn toch wel meer voor mij privé. Maar ook omdat ze toch wel diep gaan op de persoonlijke ontwikkeling zouden ze daar toch wel in passen.

Onderzoeker: Oké en zijn er bepaalde websites waar je veel op zit?

Respondent: Nou nee ik lees verschillende artikelen via Blendel. Dus daar heb ik aanbod uit een grote scala van aanbieders digitaal bij elkaar en dat betekent natuurlijk niet dat je een hele Volkskrant lees. En ik zie dan echt alleen de artikelen. En verder wat ik wel bekijk is nieuwsbrief van consultancy.nl. Ook omdat ik daar qua werk heel veel in zit. Maar dat zijn echt van die toevallige dingen. Die ik dan wel leuk vind dus ik vind dat wel lastig. Ik lees eigenlijk geen fysieke tijdschriften. En als het dan hebt over andere social media, zoals Facebook en

Instagram dan zou het ergens ook wel weer bijpassen, omdat het over persoonlijke ontwikkeling gaat. Maar je wil je natuurlijk wel positioneren als een professioneel bedrijf. Dus ik kan het me ergens voorstellen, maar ik snap ook de keuze om het niet te doen. Want waar moet je dan wel heen.

Onderzoeker: Ja we zijn inderdaad actief op Facebook en LinkedIn.

Onderzoeker: Oké wat we net hebben gedaan met de kenmerken wil ik eigenlijk hetzelfde gaan doen met de wensen en behoeften. Dus als je nu op zoek gaat naar een opleidingsinstituut wat zijn dan jouw wensen en behoeften waar een opleidingsinstituut aan moet voldoen. Dus los van de Baak maar het gaat specifiek om jouw leervragen. En zou je die weer willen opschrijven?

Respondent: Ja natuurlijk.

Onderzoeker: Oké je hebt adviesvaardigheden opgeschreven. Kan je die kort toelichten?

Respondent: Ja, wij hebben hier een paar consultants in huis en die gaan met zijn allen een adviesvaardigheidstraining doen en dat lijkt mij ook heel interessant. En daar is vast wel iets meer over te weten wat voor mij ook relevant is.

Onderzoeker: Gesprekstechnieken en luisteren.

Respondent: Ik denk dat ik me op dat vlak verder kan ontwikkelen. Ik vind het ook leuk en ik wil me daar ook verder in ontwikkelen. Want ik voer ook veel gesprekken maar ook wel heel erg uit de losse pols en ik merk dat het beter is dat gesprekken worden voorbereidt, om na te gaan met welk doel je het gesprek in gaat. Soms moet je ook hele lastige gesprekken voeren. En eigenlijk doe ik dat heel erg op intuïtie. En dat is op zich wel prima, maar ik zou er toch wat meer structuur in willen hebben. En het grappige is dat ik als laatste heb opgeschreven om van mezelf uit te gaan en mijn intuïtie te volgen, maar als ik die structuur mis dan kan ik daar onzeker van worden en dan kom je niet meer goed over in een gesprek. Dus vandaar dat ik die combinatie een beetje zoek.

Onderzoeker: Oké dankjewel. Nou ik heb hier ook wat wensen en behoeften op een kaarten beschreven, waarvan wij denken dat we die vervullen als mensen dan een training bij ons volgen. En dan wil ik jou vragen of je deze herkent en of de kenmerken weer op belangrijkheid en relevantie wil ordenen.

Respondent: Nou persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, ik denk dat dat bij de Baak binnen de programma's aan de orde komt. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling dat weet ik niet. Ik weet niet wat je moet die vakontwikkeling bedoelt.

Onderzoeker: Vakontwikkeling op het gebied van professionaliteit. Dus hoe je professioneel kan handelen binnen verschillende situaties.

Respondent: Ja dat zie ik dan ook wel binnen de Baak gebeuren. Communicatie en samenwerken ook. Leiderschapsontwikkeling dat weet ik. En invloed politiek spel ook zeker.

Onderzoeker: Oke en welke is het meest als toepassing voor jou?

Respondent: Om voor de Baak te kiezen?

Onderzoeker: Nee echt vanuit jouw eigen beleving.

Respondent: Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie vind ik belangrijk, leiderschapsontwikkeling vind ik belangrijk en communicatie en samenwerken ook.

Onderzoeker: Oké begrijp ik. Ik zal ze even voor de opnamen voorlezen. Dan komt adviesvaardigheden op één, gesprekstechnieken en luisteren op twee, van jezelf uitgaan en intuïtie op drie, leiderschapsontwikkeling op vier, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op vijf, communicatie en samenwerken op zes, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op zeven en invloed en politiek spel op acht.

Onderzoeker: Oké super. En wat vind je van de manier hoe de Baak met je communiceert? Heb je eventueel suggesties hoe dat beter zou kunnen?

Respondent: Ja ik denk dat dat wat meer gestructureerd. En wat meer gestructureerd bedoel ik dat ik me een keer heb aangemeld via een link en ik denk dat ik ook al een bevestigingsmail heb gekregen, maar het kan wat strakker. En dat zeg ik uit ervaring met andere organisatie die heel goed zijn in het bellen en situaties kort bevestigen en helpen waar nodig is met eventuele vraagstukken. Deze organisaties blijven dit regelmatig doen en wordt er ondertussen afgesproken wanneer er met elkaar gebeld wordt. En het dan ook echt doen. En dat je dan het gevoel hebt dat je iemand aan de telefoon hebt en die daar dan ook echt op gefocust is zonder dat je een verkoopgevoel krijgt. Ik heb het idee dat de mensen die dat nu doen bij de Baak dat die dat erbij doen. Ja en ik zou bedrijven rechtstreeks gaan benaderen.

Onderzoeker: Nee er is wel echt een afdeling namelijk de adviesdesk die de deelnemers benaderen. En vind je het dan prettig om voor de proeverij of na de proeverij gebeld te worden? Wat vind je dat prettiger?

Respondent: Nou ik denk dat het goed is om er boven op te zitten. Dus al voor de proeverij. Dan heb je al dat contact en dat is er dan al. En dat komt ook niet vervelend over, want je hebt jezelf al ingeschreven. Maar dat je wel kenbaar wil maken om na te gaan wat de potentiële deelnemer verwacht en waar ligt dan jouw leervraag. En dan heb je al je eerste positieve contact met elkaar gehad, zonder dat je te opdringerig overkomt. En daarbij is het belangrijk dat er wat meer energie en vrolijkheid in mag. Want ik word namelijk ook door een andere organisatie gebeld en die benaderd mij heel vrolijk en ik herken ook die persoon die mij dan belt. Ik weet nu ook haar naam. Dus dat is wel bijzonder, maar dat laat wel een positieve indruk achter.

Onderzoeker: Oké dus eigenlijk voor de proeverij, maar ook na de proeverij? Zodat je klantenbinding opbouwt.

Respondent: Ja precies, want ik heb nu al maandenlang niks meer gehoord. Ik heb geloof ik één keer een belletje gehad en daarna hoor ik niks meer. Ja je moet een relatie proberen op te bouwen ongeacht die persoon wel of geen training wil volgen. Je wil vanuit de organisatie op prettige manier blijven communiceren. En dat is wel een uitdaging en dat is ook wel lastig, maar het kan wel gerealiseerd worden.

Onderzoeker: Oké super, dan is inmiddels het laatste onderdeel van het interview aangebroken namelijk de concurrenten. Welke beslissingsfactoren kunnen bij jou van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondent: Ja de contactmomenten die we zojuist hebben besproken en de prijs. Ja en ook hoelang een training duurt en wanneer die gehouden wordt. En dat moet ook wel duidelijk zijn. Uiteindelijk ben ik bij een organisatie terecht gekomen waar ze eigenlijk wel elke maand starten met zo'n programma. Dus dan kan je heel makkelijk je starttijd kiezen. En op het gebied van persoonlijke ontwikkeling maken zij er echt een community van dus de klantenbinding wordt heel sterk. En dat vind ik wel heel goed gedaan. En dat is natuurlijk ook zo als je op een training bent geweest een aantal dagen.

Onderzoeker: En mag ik vragen bij welk opleidingsinstituut dit was?

Respondent: Ja dat is bij Essence. Ken je die?

Onderzoeker: Nee ik heb wel een concurrentieanalyse gedaan, maar ik heb die niet voorbij zien komen. En die is ook gespecialiseerd in persoonlijke ontwikkeling?

Respondent: Ja.

Onderzoeker: En daar wordt een training elke maand aangeboden?

Respondent: Ja het zit in Amsterdam, maar ik kan me voorstellen dat het wat meer onder de

populistische categorie valt, maar mijn beleving was daar wel heel erg goed van. Wat zij doen is dat ze gebruik maken van nlp-technieken. Dat is heel erg learning bij experience. Dus je gaat met een vrij grote groep en daardoor kunnen zij de prijs ook heel erg laag houden. Dus dat kan je misschien ook niet helemaal vergelijken en je hebt daar ook zeker een hele andere groepssamenstelling dan bij de Baak en toch heb ik er voor mezelf toch wel heel veel uit kunnen halen.

Onderzoeker: En hoelang duren die trainingen daar?

Respondent: Ik heb twee blokken gedaan namelijk donderdagmiddag en vrijdagmiddag en zaterdag en zondag de hele dag. En het is wel heel anders hoor, want het is niet zo'n mooi pand en je moet je eigen eten meenemen. Maar je ervaring is wel heel goed en je krijgt ook individuele aandacht. Maar je leert ook zoveel van wat de anderen aanbrengen.

Onderzoeker: Nou je hebt dus overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen namelijk Essence en de reden heb je al vertelt.

Respondent: Ja klopt. Vanwege geld en de klantenbenadering.

Onderzoeker: Oké helemaal goed.

Onderzoeker: En vind je dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrentie?

Respondent: Ja dat denk ik wel, ze richten zich specifiek op bepaalde thema's en ik vind dat ze dat wel goed doen.

Onderzoeker: En hoe denk je dat de Baak zich beter kan onderscheiden op de markt?

Respondent: Ja ze profileren zich wel een beetje als een klassiek bedrijf. En misschien moeten ze beetje verjonging aanbrenging en jongen mensen kunnen de opleidingen bij de Baak vaak niet betalen. En dat is toch wel een belangrijke doelgroep. En wat je nu veel ziet is het werken in teams, namelijk zelf organiserende teams en dan heb je zelf ook heel veel te maken met persoonlijk leiderschap. En ik weet niet of de Baak daar iets mee doet, want dat is wel echt een heel hot item binnen organisaties.

Onderzoeker: Zelfsturende teams hoe zie ik dat voor me?

Respondent: Nou dan heb je binnen een bedrijf niet meer een directie of een personeelsafdeling, maar dan ga je werken met groepjes en collega's en dan regel je dat gewoon onderling. Het nieuwe werken.

Onderzoeker: Oké en weet je ook een beetje hoe mensen dat ervaren?

Respondent: Ja dat is heel erg mooi. Finext is een bedrijf die daar gebruik van maakt dan moet je daar maar is een keer op kijken. Want dat zijn van die zelforganiserende teams en ik denk dat dat heel erg bij de gedachtegoed van de Baak past.

Onderzoeker: Oké helemaal goed. En hoe denk je dat de opleidingsmarkt er over vijf jaar uitziet?

Respondent: Ja dat vind ik een hele moeilijke. Maar ik denk dat de persoonlijke en professionele ontwikkeling een groeiende behoefte is.

Onderzoeker: Oké en heb je toen je op zoek was naar een opleidingsinstituut ook nog andere opleidingsinstituten gekeken?

Respondent: Ja naar Essence en ook naar Zuidema en bij Neyenrode, maar dat vond ik niet zoveel. En dat was het eigenlijk.

Onderzoeker: Oké en wat was voor jou de doorslaggevende factor dat je je niet hebt ingeschreven.

Respondent: Nou omdat ik toen in contact kwam met Essence en ik heb wel en heel goed telefoongesprek gehad met iemand die mij precies kon uitleggen wat het je brengt en hoe je de training moet zien en dat vond ik wel heel knap. En dat in combinatie met de prijsverhouding toen heb ik toch voor Essence gekozen. Als ik het budget had gehad dan had ik wel voor de Baak gekozen, omdat ik dan wel voor de image was gegaan. Maar ik vond de prijs iets te hoog.

Onderzoeker: En hoe heb je de Baak tot dusver ervaren?

Respondent: Ja wel positief en ook wel heel leuk in speelse uitingen, hoe alles is vormgegeven en het zag er wel heel inspirerend en goed uit. En ik zou er wel graag een training willen doen. En wat ook een handige is om mee te nemen is dat als een deelnemer een training heeft afgerond dat er dan een terugkomdag wordt georganiseerd en dan mag je een introducee meenemen en dan mag je ook tijdens die bijeenkomst oefeningen doen. Je kan via die manier mensen introduceren.

Onderzoeker: Ja dan heb je twee vliegen in één klap. Dan heb je en de introducees mee en je besteedt tevens aandacht aan de afgeronde deelnemers.

Respondent: En het doel daarvan was dat je ook je omgeving een beetje mag laten proeven wat je hebt gedaan dus dan heb je daar ook wat meer begrip voor. En dan zijn de introducees er ook daadwerkelijk een keer geweest en kunnen tegelijkertijd de ervaringen van de afgeronde deelnemers horen wat ook de keuze van het volgen van een training kan beïnvloeden. En dat is ook wel een overwinning om mensen te gaan vragen en mensen vinden het vaak leuk omdat je ze al vraagt.

Onderzoeker: Oké nou dit was mijn interview. Ik ben heel erg blij met de antwoorden die je gegeven hebt en nogmaals heel erg bedankt.

Respondent: Ja graag gedaan.

Respondent 13: potentiële cursist

Functie: senior communicatieadviseur

Datum: 28-07-2017

Duur: 41:04 minuten

Locatie: de Baak Driebergen

Onderzoeker: Hi Marga, allereerst wil ik je nogmaals bedanken dat je tijd hebt vrij gemaakt voor mij zodat ik dit interview bij je kan afnemen. Ik heb net al in het kort uitgelegd wat mijn onderzoek inhoudt. Ik ben allereerst met wat algemene vragen. Wat is jouw functie binnen de organisatie waar je werkzaam bent?

Respondent: Ik ben werkzaam als communicatieadviseur bij imagro dat is een communicatieadviesbureau of eigenlijk moet ik zeggen strategie en creatie in agrifood en leefomgeving. Dus het is echt een nichemarkt en ik noem het wel een communicatieadviesbureau en da is ook waar we vandaag komen maar als ik zie hoe onze klantenbestand er nu uit ziet dat gaat veel breder dan communicatieadvies en marketing. Zo proberen wij ook partijen aan elkaar te verbinden.

Onderzoeker: Oke dus jullie worden eigenlijk ingehuurd door verschillende bedrijven zodat jullie organisaties bij elkaar kan voegen, dat ze met elkaar in contact komen.

Respondent: Ja inderdaad, of een overname om kandidaten te zoeken of de juiste mensen op een bepaalde positie te zetten. Dus het kan heel divers zijn.

Onderzoeker: Oke en hoe ben je bij de Baak terecht gekomen? Hoe ben je bij de proeverij terecht gekomen?

Respondent: Volgens mij kreeg ik gewoon een nieuwsbrief van jullie of een mailtje.

Onderzoeker: Oke dus je zat eigenlijk in het mailbeleid?

Respondent: Ja ik denk het. Ik denk dat ik ooit een keer informatie heb opgevraagd van de Baak.

Onderzoeker: Oke en was dat via het internet of via wat anders?

Respondent: Ja want ik de Baak voor de eerste keer tegen kwam of erover hoorde, dat is echt al heel lang geleden hoor. Dat is meer dan vijftien jaar geleden. Toen deed een collega van mij een training bij jullie of bij de Baak dus via deze manier wist ik dat de Baak bestond. En via die manier heb ik het ooit een keer opgezocht.

Onderzoeker: Nee klopt, ik heb je daar inderdaad ook op geselecteerd.

Onderzoeker: Oke hoe zou je de Baak omschrijven?

Respondent: Een mooie locatie waar ik dan een keer geweest ben en dat kan natuurlijk en waarde van de Baak zijn. Ja trainingen die heel dichtbij komen in de zin dus dat het heel erg over het persoonlijke aspect gaat. Niet zozeer in de zin van leer een kunstje maar vooral eerst bij jezelf te raden gaan van wie ben jij zelf en wat kan jij zelf en wat kan jij zelf bijdragen en om daar vervolgens mee aan de slag te gaan in je organisatie. En ik zie het inderdaad wel dat je daar pas behoefte aan hebt als je inderdaad richting een senior functie gaat. Ik zou als ik een heel jong iemand ben niet in de eerste instantie aan de Baak denken. Want volgens mij moet je ook wel wat bagage bij je hebben om goed te weten wie je bent en waar je voor staat om op die manier aan de slag te kunnen.

Onderzoeker: Oke dankjewel.

Onderzoeker: Oke dankjewel dan wil ik jou vragen welke kenmerken voor jou belangrijk zijn als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut. Met welke kenmerken hou je dan rekening wat is belangrijk voor jou?

Respondent: Oke zal ik ze opschrijven?

Onderzoeker: Ja is goed. En zou je ze kort kunnen toelichten waarom deze voor jou belangrijk zijn?

Respondent: Ja je verwacht dat er professionele opleiders zijn dat is natuurlijk een randvoorwaarde ja en wat ik dan heb gezien tijdens de proeverij dat het hele gedreven mensen dus dat ze makkelijk contact leggen en ook heel snel kunnen schakelen en nieuwsgierig zijn. Dus gedreven en nieuwsgierige opleiders. Dus nieuwsgierige opleiders die ook professioneel zijn. En vooral ook de kennis hebben van de methodieken die ze gebruiken. En dat dat ook de nieuwste methodieken zijn. En wat ik ook belangrijk vind is dat de medecursisten hetzelfde niveau hebben of dezelfde soort vragen hebben. Dus dat de groep niet dusdanig divers is dat je met totaal andere personen zit met andere leervragen. En de prijs-kwaliteitverhouding moet in balans zijn.

Onderzoeker: Oke dankjewel. En zou je de kenmerken van de Baak op volgorde relevantie ordenen die voor jou het belangrijkste zijn naar minst belangrijk. En dan gaan we daarna bespreken of je ze ook echt daadwerkelijk herkent.

Respondent: Oke is goed.

Onderzoeker: Oke dus diepgaand op persoonlijke ontwikkeling is voor jou het belangrijkste,

daarna visie op leiderschap, kwaliteit deelnemers op drie, kwaliteit gericht op vier en goed merk imago op vijf. Oke en herken je deze kenmerken ook? Denk je dat de Baak deze kenmerken vervult.

Respondent: Ja bij focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling heb ik dat zeker. Want ik vind dat de Baak zich daar erg op richt. En dat jullie daar veel nadruk op leggen. En bij kwaliteit deelnemers heb ik daar mijn twijfels bij. Want tijdens de proeverij merkte ik wel dat er hele diverse leervragen zijn en dat maakt het ook wel van hoe ziet die groep er straks uit tijdens zo'n training. Ik heb liever dat de leervraag ongeveer hetzelfde is dat je behoefte een beetje hetzelfde is. En de diversiteit wat zo groot dat ik daar niet een goed beeld van kreeg. En dat heeft mij ook wel wat tegen gehouden om inderdaad nu actief een training te gaan volgen. En ik had daar nog niet het goede gevoel bij van wat gaat mij dat nu eigenlijk opleveren. Visie op leiderschap vind ik een interessante in de zin van dat jullie dat aspect heel breed definiëren, dat het niet alleen voor de directeur is bedoeld maar ook voor andere professionals. Want elke senior heeft te maken met leiderschap. Ik heb wel gezien tijdens de proeverijen dat jullie dat ook bieden. Kwaliteit gericht ik denk zeker dat dat er is, dat heb ik niet helemaal gezien tijdens de proeverij. Ik had toen één proeverij waarvan ik dacht dat vond ik een beetje chaotische man waarvan ik aan het eind van de proeverij niet helemaal wist wat ik ervan kon verwachten. Dus kwaliteit gericht kwam toen niet helemaal tot zijn recht. Hoewel ik dat bij de andere twee proeverijen wel had. Dus dat zijn ook de twee proeverijen geweest die ik het beste heb onthouden. En goed merk/imago is voor mij natuurlijk ook belangrijk maar dat is voor mij een soort randvoorwaarde anders zou ik denk niet bij de Baak gaan informeren en ik meet er ook de kwaliteit van bedrijf aan af. Maar daarnaast moet ik er ook een goed gevoel bij hebben.

Onderzoeker: Kun je ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen? Waarvan je denkt nou daar kan wel een verbetering in kunnen worden gemaakt?

Respondent: Ja die kwaliteit deelnemers en die trainer waarvan ik dacht wat wil je nou precies zeggen? En de prijs heeft me ook wel deels tegen gehouden. De trainingen zijn er best wel een beetje prijzig.

Onderzoeker: Want stel als je aan een opleidingsinstituut denkt wat betreft professionele en persoonlijke ontwikkeling, komt de Baak dan wel direct bij je naar boven?

Respondent: Ja dat ligt er inderdaad aan op wat voor niveau of wat voor een behoefte ik heb. Als het gaat over mijn vakgebied namelijk marketing communicatie dan zou ik zeker niet aan de Baak denken. Dus daarom heb ik de focus op persoonlijke ontwikkeling direct op nummer één gezet. Hoewel ik wel merk tijdens de proeverijen dat de marketing communicatie er niet ver vandaan staat. De elementen die daar juist worden behandeld kwamen ook in de proeverijen terug. Maar ik vind het geen kennisinstituut, maar meer een vaardigheidsinstituut. En ik vind juist dat jullie je daar goed in onderscheiden, dat jullie je niet richten op de kennis. Maar ik kan me voorstellen dat dat voor werkgevers niet altijd het meest interessant is. Als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Dat merk ik ook wel bij onszelf binnen het bedrijf, ik krijg sneller dingen voor elkaar als ik een kennisopleiding zou gaan volgen dan dat ik een persoonlijke ontwikkelingstraining zou gaan volgen. Terwijl een persoonlijke ontwikkelingstraining heel waardevol kan zijn voor een werknemer. Maar dat vind ik soms wel lastig om mijn werkgever te overtuigen dat zo'n training heel waardevol kan zijn voor een organisatie waar de persoon werkzaam is. En dat zijn de triggers die een leidinggevende nodig heeft om hem te overtuigen dat medewerkers zo'n training moet volgen.

Onderzoeker: Oke en via welk medium kan de Baak volgens jou zijn sterke kenmerken het beste naar buiten communiceren?

Respondent: Ja de krant zou kunnen of de NRC en wat ik zelf lees is vakliteratuur zoals communicatieonline en marketingonline ja daar zou ik het dan interessant vinden maar dat vind ik niet passen bij de Baak. En veel op LinkedIn posten want daar zitten veel professionals op. En de website is voor mij belangrijk. Dat je ook in Google omhoog komt te staan, denk hierbij aan de zoektermen als persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. En dingen als monsterboard en uitzendbureaus gebruiken.

Onderzoeker: Oke dankjewel dan gaan we nu over op de wensen en behoeften van de deelnemer. Wat zijn jouw behoeften met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling. En zou je die weer voor mij kunnen opschrijven. En dan gaan we ze weer kort bespreken.

Respondent: Ja de allereerste is helpen met het definiëren van de vraag van mijn persoonlijke leervraag om die uit te rafelen. Bij mij is die vraag niet zo scherp dat ik weet welke opleiding ik moet gaan volgen. Dus hulp daarbij zou fijn zijn.

Onderzoeker: Dat doen we ook aan de hand van intakegesprekken om er via die manier achter te komen waar jouw leervraag ligt.

Respondent: Maar dan heb je eigenlijk al aangegeven dat je een training gaat volgen bij de Baak.

Onderzoeker: Nee dat hoeft niet perse.

Respondent: Oh dat ik had ik eigenlijk zo begrepen. Het is eigenlijk je zou het een intake kunnen noemen maar ik zou eigenlijk advies willen krijgen van welke opleidingen het beste bij mij zouden aansluiten met een duidelijke onderbouwing die ook richting de leidinggevendenden is te gebruiken. Dat ik zeg maar een pitch heb voor mijn leidinggevendenden waarom ik die opleiding wil gaan volgen. En als eenmaal die keuze is gemaakt dan is het voor mij prettiger dat trainingen in de weekenden en avonden worden gegeven. Ik heb namelijk gewoon een fulltime baan en ik moet anders mijn vakantiedagen inleveren. En ik wil het liefst zo min mogelijk huiswerk. De avonden zijn ook best vol dus ik snap dat er soms niet een uitkomen aan is maar ik zou het prettig vinden als er zo min mogelijk huiswerk wordt opgegeven.

Onderzoeker: Oke dan heb ik hier de wensen en behoeften waarvan de Baak denkt dat wij deze vervullen. En wil je ze dan weer op belangrijkheid en relevantie voor je neerleggen.

Respondent: Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, leiderschapsontwikkeling op twee, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op drie, communicatie, invloed politiek spel op vier en samenwerken op vijf. Ik vind persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en professionele ontwikkeling dicht bij elkaar liggen. Invloed en politiek spel vind ik interessant, omdat het interessant is te weten hoe je mensen mee krijgt en welk spel daarbij gespeeld wordt. En het minste is voor mij communicatie en samenwerken omdat ik daar denk ik het minste problemen mee heb denk ik. Dus dat is meer de redenatie waarom ik die als laatste heb genoteerd.

Onderzoeker: Oke dankjewel en herken je deze vijf behoeften?

Respondent: Ja persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie zeker, persoonlijke ontwikkeling ook en daaro herken ik de professionele ontwikkeling en vakontwikkeling ook, invloed en politiek spel weet ik niet het heeft wel een beetje met leiderschapsontwikkeling te maken maar ik zou deze niet direct herkennen nee. Dus ik heb daar te weinig inzicht in of dat bij de Baak hoort. En samenwerken communicatie zal ongetwijfeld worden vervuld want bij persoonlijke ontwikkeling

komt ook jouw omgeving aan de orde hoe je daarmee communiceert en hoe je aan de relatie bouwt, dat stel ik mij daarbij voor. En dan wordt dit onderwerp er zeker bij meegenomen. Kan haast niet anders.

Onderzoeker: Wat vind je van de manier hoe de Baak met je communiceert heb je eventuele suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Respondent: Nou ik vind de proeverijen heel leuk gedaan. En ja ik vind het ook fijn om door nieuwsbrieven op de hoogte gesteld te worden van de trainingen. Dus ik ben daar eigenlijk wel erg tevreden over. Maar wat jullie wel zouden kunnen meenemen zijn de intakegesprekken dat je duidelijker communiceert naar de potentiële deelnemers dat je een intakegesprek kan voeren zonder dat je direct verplicht bent om je in te schrijven voor een training. Dat was mij niet helemaal helder wat voor status een intakegesprek heeft. Ik dacht dat je gelijk een aan training vastzit.

Onderzoeker: Dan is het laatste onderdeel aangebroken. Een stukje concurrentieanalyse die ik wil meenemen. Welke beslissingsfactoren kunnen bij jou van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondent: Nou dat zijn eigenlijk de kenmerken die we zoal eerder hebben besproken. Als een opleidingsinstituut trainingen in de avonden en weekenden aanbiedt, dan is de keuze veel sneller gemaakt dat ik bij die opleidingsinstituut een training ga volgen dan een opleidingsinstituut die dat niet aanbiedt.

Onderzoeker: Oke.

Onderzoeker: Heb je overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondent: Eenzelfde soort training?

Onderzoeker: Ja, of ander willekeurige training.

Respondent: Nee.

Onderzoeker: Oke en denk je dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrent.

Respondent: Dat vind ik een lastige, want ik heb er eigenlijk geen studie van gemaakt wat er eigenlijk nog meer in opleidingsland aanwezig is. Ik heb me daar niet in verdiept.

Onderzoeker: En is daar een bepaalde reden voor waarom je dat niet hebt gedaan?

Respondent: Misschien was de behoefte niet groot genoeg.

Onderzoeker: En hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens jou over vijf jaar uit?

Respondent: Dat is afhankelijk van hoe de arbeidsmarkt zich blijft ontwikkelen. Ja als ik naar Imagro zelf kijk dan is daar meer behoefte aan incompany-opleidingen, dus trainingen op maat of dat mensen worden gevraagd om een soort gastcollege te geven. Maar dit is meer gebaseerd op kennis over te dragen, dus dat is op kennisniveau en niet zozeer op persoonlijke ontwikkeling. Of we doen dat zelf dat iemand hier intern iets voorbereidt of we vragen een externe.

Onderzoeker: Oke en hoe heb je de Baak tot dusver ervaren?

Respondent: Ja prettig, alleen die intake dat vond ik lastige dat was mij niet helemaal helder.

Bijvoorbeeld je wil verder maar hoe verder? Dat is een vraag die denk ik veel beantwoord moet worden. Ik zou daar best wel wat voor over hebben om die vraag scherp te krijgen. Daarom was ik ook afgehaakt. Maar wat ik nog wil meegeven is dat je afgeronde deelnemers uitnodigt op een proeverij zodat potentiële deelnemers met die mensen in gesprek kan gaan, zodat

ervaringen meegenomen kunnen worden. En de ambassadeurstrategie dat je aan de leidinggevendenden kan meegeven wat het voor zijn organisatie betekent als ze een training bij de Baak gaan volgen. Ik denk dat de leidinggevendenden ook in dit geval een doelgroep is die je moet aanspreken. Zodat werknemers sneller een training gaan volgen bij de Baak.

Respondent: 14

Respondent: Potentiële cursist

Functie: senior informatiecoördinator bij de Rijksoverheid

Datum: 18-12-2017

Duur: 53:37 minuten

Locatie: Rijksoverheid in Rijkswijk

Introductie:

Allereerst legt de interviewer het doel van het interview uit en vertelt daarbij dat dit onderzoek om een positioneringsonderzoek gaat. Daarnaast vraagt de onderzoeker aan de respondent of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview wordt opgenomen vraagt de onderzoeker aan de respondent of de persoon liever met u of met jij wordt aangesproken

Onderzoeker: Goedemorgen. Allereerst ga ik in het kort toelichten waar mijn onderzoek over gaat. Ik voer in opdracht van de Baak een positioneringsonderzoek uit. En naar aanleiding van het NIDAP-onderzoek, dat is een onderzoeksbureau die de positie van de Baak binnen de opleidingenmarkt onderzoekt, onderzoek ik de wensen en behoeften van de senior professionals. Kunt u eerst in het kort toelichten waar u werkt en wat u zoal doet?

Respondent: Ja natuurlijk ik werk bij Rijkswaterstaat ik zit bij het onderdeel water, verkeer en leefomgeving en dat is eigenlijk de kadersdienst binnen de Rijkswaterstaat. Je hebt het operationele gedeelte van Rijkswaterstaat dus van A naar B reizen via de kerncentrales met je schip en wij leveren dan zeg maar de kaders aan. Als er bijvoorbeeld een brug moet worden aangelegd of verkeerscentrale dan kiezen wij voor één type dat is qua beheeronderhoud gewoon het goedkoopst als je één type kiest. Ik zit zelf bij de informatiemanagement en het informatiemanagement houdt zich bezig met de slapende bruggen tussen de ICT en de business. Dus als jij zegt ik wil een pc waarop ik een werkstuk kan maken dan gaan wij aan de slag om word erin te maken. Dus wij gaan ervan uit wat zijn nou jouw behoeften? En dan zorgen wij ervoor met de aanbieder dat er iets komt en dat er iets op aansluit.

Onderzoeker: Oke dankjewel. En hoe ben je bij de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik krijg nog steeds regelmatig e-mails binnen van de Baak.

Onderzoeker: Oke en hoe ben je in dat mailingsysteem van de Baak terecht gekomen?

Respondent: Ik heb er in 2002 dus heel lang geleden een keer een cursus gevolgd. En nu had ik een keer tijd om naar een proeverij te gaan.

Onderzoeker: En hoe zou je de Baak omschrijven?

Respondent: Als je een opleidingsinstituut gaat selecteren dan moet je ook langs je baas en de Baak is best wel duur. En als je ziet wat voor bedrag wij hebben per jaar om aan opleidingen uit te geven dan moet je wel heel erg ver gaan om je leidinggevende zo ver te krijgen om die cursus te mogen volgen. Want de Rijkswaterstaat heeft ook een eigen opleidingsinstituut het clc, corporate learning center. En daar kan je je gewoon gratis voor inschrijven om eventueel een cursus te volgen. Gemiddeld per werknemer bij de Rijkswaterstaat heb je €500 euro. Dus ik moet wel een hele goede cursus aanbevelen bij mijn leidinggevendenden om haar mee te kunnen

krijgen bij de Baak. Ik weet niet of mijn perceptie juist is hoor maar ik zie de Baak als dat een zzp'er een ruimte kan huren en dan vervolgens een cursus kan geven en die zzp'ers worden samengebracht bij de Baak en zijn dan allemaal in loondienst toch?

Onderzoeker: Nou bedoelt u de trainers?

Respondent: Ja de trainers.

Onderzoeker: De trainers zijn vanuit de Baak zelf, of er worden ook externe trainers uitgezocht om te kijken welke trainer op welk programma wordt gezet.

Respondent: Ik zie de Baak als een soort huis waar een trainer een soort ruimte kan huren en de Baak zorgt voor de catering en de huisvesting en dat is wat mijn beeld van de Baak is.

Onderzoeker: Oke dankjewel.

Respondent: Ik zie de Baak als een soort huurbaas als een externe trainer die een programma mag opleiden en daarvan gebruikmaken en dan daaromheen zit weer de catering en het slapen etc. dat wordt weer door de Baak verzorgd. En de inhoud is weer extern. En de catering wordt netjes verzorgd bij de Baak.

Onderzoeker: Oke bedankt, ja wij willen niet dat we als een los concept worden gezien. We proberen wel een geheel te vormen. Niet dat de trainers en de Baak losstaan van elkaar.

Respondent: Ja en wat mij ook opvalt bij de Baak in Noordwijk, is die kale zaal waar je in zit. Posters worden opgehangen aan de muur. Het is echt heel zakelijk. Het gaat over jezelf tijdens die cursussen en wat mij opviel is dat er weinig gezelligheid en weinig sfeer in zat. Ik vond het nog al kaal. En ik zat er ook in Noordwijk toen het heel slecht weer was. Dus dan denk je nou het strand zit er dan ook niet echt in. Het eten is goed, maar er mag meer sfeer worden gecreëerd.

Respondent: Kan je daar zelf ook een ruimte huren als toeristzijnde?

Onderzoeker: Jazeker.

Respondent: En geven jullie dan ook weekendtrainingen?

Onderzoeker: Nee dat doen we helaas niet terwijl we wel merken dat daar heel veel behoefte naar is. omdat de professionals 40 uur per week werken. Want vooral nu in deze tijd zijn zowel de moeder als de vader veel aan het werk en daarom kan een training makkelijk gecombineerd worden als deze in de dagelijks in de avonden of in de weekenden worden aangeboden.

Respondent: Ja het klinkt dan allemaal een beetje ouderwets. Van weekend doen we niet 's avonds doen we niet.

Onderzoeker: Nee ik kan van u begrijpen dat u dat zo ziet, maar we bestaan al een hele lange tijd. En we moeten natuurlijk ook op de trends en ontwikkelingen inspelen.

Respondent: Ja en dan vind ik Driebergen waar jullie ook zitten heel erg mooi. En zit daar dan ook oude management dan dat weinig vernieuwing in zit?

Onderzoeker: Ja een paar, maar lang niet iedereen. Ik werk met twee begeleiders met wie ik elke keer gesprekken voer en hoe het dan gaat. Maar hoelang iedereen intern aan het werk is dat durf ik niet te zeggen. Maar er zijn zeker wel mensen die er al heel lang werken.

Onderzoeker: Oke nou dan gaan we naar de volgende vraag. Zou je wat belangrijke kenmerken willen opschrijven waar jij rekening mee houdt bij het zoeken naar een opleidingsinstituut.

Respondent: Nou ik vind dat de Baak het scherper moet hebben wat de Baak nu precies biedt.

En de Baak is gericht op sociale vaardigheden, dat je vooral kijkt naar de kern en naar jezelf.

En ik ben aan het begin van het jaar naar de proeverij geweest, ik vond het echt te vaag. Ik kon moeilijk zeggen of het wel binnen mijn cursusbehoefte past. Het was voor mij niet concreet genoeg. Ik vond het niet scherp afgebakend. Ik weet niet precies wat de training mij komt brengen. Je hebt een proeverij en je komt ergens binnen en toen zij die trainer van kom eens

hier staan dan ga ik je proberen op te tillen en dan zit er een of andere mindset achter waarom het de ene keer wel lukt dat die een mevrouw kan optillen en de andere keer weer niet lukt. Maar het belangrijke vind ik ervan, wat brengt het mij nou? Dat is de vraag.

Onderzoeker: Ja ik snap wat je bedoelt, van dit is de training en die ga ik presenteren en wat houdt de training exact in en wat heb je er uiteindelijk aan?

Respondent: Ja ik had niet echt het idee toen ik langs de schappen liep van dat heb ik nodig en dat heb ik nodig. Dus ja ik blijf erbij ik vind het te vaag. Kijk misschien kan je ook wel als tip naar de Baak toe, geef het eens van mensen die al eens zijn geweest wat ze zochten en wat ze er hebben kunne halen. Als ik bij mijn leidinggevende komt en die zegt ik heb €4000 euro van je nodig dan moet ik het zelf ook wel wat scherper kunnen verwoorden

Onderzoeker: Nee inderdaad, dan moet je zelf echt weten van A tot Z, wat heb ik eraan? Wat heeft mijn, leidinggevende eraan, dus wat voegt het toe? En belangrijk dat je voor jezelf duidelijk hebt wat het concreet toevoegt in de toekomst.

Onderzoeker: Oke dankjewel en met welke kenmerken hou jij rekening bij het kiezen van een opleidingsinstituut?

Respondent: Prijs, dus de 4 P's van marketing, plaats vind ik ook belangrijk in hoeverre is het belangrijk dat het met het openbaar vervoer goed aan te rijden is. En als je kijkt naar promotie, dat zou ook een belangrijke rol spelen inderdaad, dus zet het wat scherper neer. En wat was de vierde ook alweer?

Onderzoeker: Product.

Respondent: Ja daar hou ik natuurlijk ook rekening mee. Wat voor een product of dienst levert het bedrijf. En als je de dienst scherper formuleert dat helpt dat bij de selectie van het instituut. Het gaat nu vooral over het sociale. En ik kan me enerzijds best voorstellen dat dat niet altijd grijpbaar is maar ik heb daar wel behoefte aan. Als je er grip op wil krijgen dan moet je wel weten wat het precies is. En prijs moet je ook kunnen vertellen aan je leidinggevende, vooral als een training wat duurder is moet je kunnen vertellen wat de toegevoegde waarde is van een training. Product en promotie maakt wat duidelijker wat je kan komen halen en wat je brengt.

Onderzoeker: Via welk communicatiemiddel denkt u dat ik de senior professionals het beste kan benaderen?

Respondent: Nou als jullie een e-mail sturen, ik lees het wel. En misschien zal het wel helpen als die e-mail doorverwijzen naar de website met een link erin, dan kan je aanklikken wat voor leiderschapstype ben jij? Dus een soort van tools, die mij nieuwsgierig maken die mij prikkelen. Dus in de e-mail aangeven van klik op de link

Onderzoeker: Hier hebben we wat kenmerken van de Baak en wij denken dat wij deze vervullen en nu is mijn vraag of u deze ook herkent.

Respondent: Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling en visie op leiderschap haal ik er meteen uit. Deze komen echt duidelijk naar voren. En wat bedoel je met kwaliteit deelnemers?

Onderzoeker: We voeren van te voren intakegesprekken met deelnemers en dan gaan we kijken wie we gaan windelen en hoeveel werkervaring de persoon heeft en op basis daarvan wordt de persoon ingedeeld.

Respondent: Ah oke nu is het duidelijk voor mij. Ik had laatst een cursus projectmanagement via het Leerrijk en dat was vier cursUSDagen voor maar €900 euro. En dan zit je maar met acht deelnemers in een clubje.

Onderzoeker: Oh dat valt inderdaad reuze mee. En die andere drie kenmerken herkent u die ook?

Respondent: Nou ik zou niet kiezen voor een cursus omdat die mensen daar ook aan mee doen. Daar kijk ik niet naar. Ik kijk ook niet naar merk en imago het zijn vaak de trainers die ik niet ken. Kwaliteit gericht die is voor mij te vaag. Wat bedoel je met kwaliteit gericht? Die mag van mij iets scherper.

Onderzoeker: Oke dankjewel en de zwakke kenmerken van de Baak? Weet u daar twee van op te noemen?

Respondent: Ik wilde een cursus aanbieden bij mijn leidinggevenden, maar toen moest ik zoveel moeite doen om de cursus zo scherp mogelijk te definiëren dat ik toestemming kreeg om die cursus te volgen. Ik moest er heel veel moeite in doen. En daar moest een opleidingsinstituut heel scherp in zijn waarom je iets doet, vertel het verhaal duidelijker.

Onderzoeker: Oke helder en weet u nog een ander zwak kenmerk waar wat meer aandacht aan mag worden besteed?

Respondent: Nee niet echt.

Onderzoeker: En via welk medium kan de Baak het beste zijn sterke kenmerken communiceren?

Respondent: Mijn visie is gewoon website. Maak het een leuke en aantrekkelijke site. Maar je kan LinkedIn ook gebruiken. Je zou er wat anonieme ervaringsverhalen in kunnen zetten die een cursus heb gedaan hoe ze verder zijn ontwikkeld. Als je die cursus hebt gedaan, wat het je ook uiteindelijk heeft gebracht.

Onderzoeker: Ja precies dat ervaringen worden gedeeld.

Respondent: Ja klopt, het brengt je ook ergens heen zo'n cursus en het is ook een vertrekpunt of een tussenpunt. Van deze cursus heeft me enkele stappen gebracht. Mensen hikken toch ergens tegen aan.

Onderzoeker: Oke dankjewel dan komen we nu op de wensen en behoeften aan. Wat u al zei, de leiderschapsvaardigheden vindt u belangrijk? En programma en projectmanagement?

Respondent: Ja dat klopt.

Onderzoeker: En weet u nog wat behoeftes die u belangrijk vindt die moet worden vervuld?

Respondent: Nou wat ik ook belangrijk vind zijn de politieke aspecten van sturing. Omdat ik daar zelf ook in verkeer. En zeker bij een grote organisatie. Hoe herken je ook weerstand. Hoe krijg je zeg maar voeding achter bepaalde politieke processen? Hoe krijg je ze in de meegaande stroom mee?

Onderzoeker: Oke ja helder. Nou dan hebben wij ook wat behoeftes waarvan wij denken dat wij deze vervullen. Denkt u dat de Baak deze kenmerken vervult?

Respondent: Ik herken ze wel ja en op zich zijn het ook wel thema's die mij aanspreken.

Onderzoeker: Oke en als u ze gaat ordenen op belangrijkheid en relevantie welke komt dan bovenaan?

Respondent: Eerst invloed politiek spel, communicatie en samenwerken, dan leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie als vierde en professionele ontwikkeling en vakontwikkeling als laatste.

Onderzoeker: Oke en u herkent ze ook en denkt u dat de Baak ze voldoende vervult?

Respondent: Ik heb het cursusaanbod al een tijdje niet bekeken dus ik weet dat eerlijk gezegd niet. Maar het zijn wel algemene lijnen waar je de programma van de Baak in kunt herkennen.

Onderzoeker: En de manier hoe de Baak communiceert bent u daar tevreden over?

Respondent: Het enige wat ik voorbij zie komen is de e-mail. En het zou misschien ook wel een tip zijn dat het ieder kwartaal of? Ik denk dat de intensiteit niet zo hoog is.

Onderzoeker: En hoe vond u dat ze op de proeverijen communiceerden?

Respondent: Ja vond de proeverijen best kort. Het zou best langer mogen. Vooral omdat het om best wel intensieve trainingen gaan. Ik kan me ook herinneren toen ik was bij zo'n proeverij zo'n cursus van wat wil je? Het gaat erom wat kom je brengen? Want de cursus is al in het vat gegooit. Jullie hebben altijd proeverijen in Driebergen?

Onderzoeker: Ja dat klopt.

Onderzoeker: Zo dan is het laatste onderdeel aangebroken, namelijk het stukje concurrentieanalyse. Welke beslissingsfactoren kunnen bij u van invloed zijn om een opleiding te volgen? Dan zijn de vier P's die u al benoemde.

Respondent: Het zijn er zelfs zes.

Onderzoeker: Ja nog een P namelijk People.

Onderzoeker: En heeft u overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondent: We hebben het huisinstituut het corporate learning center van de Rijkswaterstaat die heeft wel een redelijk groot aanbod. En wat ook een concurrent van jullie kan zijn is Leerrijk.nl. Daar zijn ook veel managementopleidingen. Omdat ik van het Rijk ben word ik daar automatisch naartoe gestuurd.

Onderzoeker: Dus als wij ons willen richten op de overheidbranche dan is dat wel een grote concurrent van ons.

Respondent: Ja klopt.

Onderzoeker: Heeft u wel eens overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondent: Nee dat niet.

Onderzoeker: Oke en heeft u wel eens naar andere opleidingsinstituten gekeken?

Respondent: Ik weet geen eens welke er allemaal zijn.

Onderzoeker: Ja ik probeer de concurrenten aan het licht te brengen, want waarom zou een professional wel bij de concurrent een training volgen en waarom niet bij de Baak.

Respondent: Ja precies. Net wat ik zeg als het van het Rijk is dan wordt dat ook wel vaak genoeg gepromoot. Ik heb verder niet naar andere instituten gekeken. Ik moet zeggen als ik niet bij het Rijk zou zitten dan zou ik wel automatisch bij de Baak kijken. Ik zou niet zo gauw een ander weten.

Onderzoeker: Oke en heeft u toevallig enig idee hoe de Baak zich beter kan onderscheiden?

Respondent: Misschien dat je ook iets op de gevel kan zetten, want je zit in Noordwijk en ik kom zelf uit Voorhout en veel mensen binnen mijn omgeving weten niet dat de Baak ook een opleidingsinstituut is. En Noordwijk is de strandlocatie van Nederland dus er komen veel toeristen. Dus zet op de gevel dat het een opleidingsinstituut is, want nu rij langs het gebouw de Baak en mijn vrouw die toch een heel andere baan heeft doe zegt het helemaal niks.

Onderzoeker: Oke dankjewel en hoe ziet de opleidingsmarkt er denk je over vijf jaar uit?

Respondent: Nou toen ik jou aan de lijn had, toen zei ik ook dat we via facetimen met elkaar het interview kunnen afnemen en in hoeverre kan dat jullie ook helpen. Want het is nu vooral klassikaal toch?

Onderzoeker: Nou we zijn gespecialiseerd in leiderschap en persoonlijke ontwikkeling dus dan is het voor ons prettig om de trainingen niet digitaal te geven, want de trainingen zijn intensief en er worden onder andere rollenspellen gehouden. De trainingen gaan erg diep en daarom worden de trainingen niet digitaal gehouden. Het is minder persoonlijk als het digitaal gehouden wordt. En daarom hebben we er bewust voor gekozen om die trainingen in een ruimte te geven.
Respondent: Ja precies dan snap ik het.

Onderzoeker: Oke nou dan is de laatste vraag aangebroken. Hoe heeft u de Baak tot dusver ervaren?

Respondent: Nou wat jullie goed aanpakken, is de sfeer en die is heel belangrijk. Bijvoorbeeld als je kijkt naar de kwaliteit van een goede kop koffie. En jullie hebben daarnaast ook een goed diner en dat bouwt ook de sfeer van samenwerking en dat hebben ze bij de Baak goed opgepakt. De aankleding en de ambiance brengt je ook vaker naar een ander gesprek.

Onderzoeker: Dankjewel dan zijn we door de vragen heen. Ik ben heel erg blij met uw input.

Analyseschema's VII

Analyseschema's medewerkers

In deze bijlage staan de analyseschema's van de medewerkers van de Baak weergegeven. Deze analyseschema's zijn gebaseerd op de verbatims uit bijlage VI. Het respondentnummer in de verbatims komt overeen met de respondentnummer in de analyseschema's.

Respondent 1: medewerker, 13 jaar werkzaam bij de Baak

Respondent 2: medewerker, 11 jaar werkzaam bij de Baak

Company

(1) Waar staat de Baak volgens u voor?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit.	De Baak gaat over leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. Persoonlijke ontwikkeling is de kern, maar zo komen we niet naar buiten. Er is een verschil van wat we communiceren en wat het exact inhoudt. Dus ik neem aan dat een deelnemer niet snel komt voor persoonlijke ontwikkeling, maar dat ze wel persoonlijk effectiever willen worden. Dus wij staan voor highpact trainingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling en persoonlijke effectiviteit die bestemd zijn voor leiders en voor professionals.
2	Leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.	De Baak is een unieke organisatie waarbij we mensen vooral helpen om zich verder te ontwikkelen. Ons hoofdthema bestaat uit leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Dus ik vind de Baak als organisatie die gelooft in levenslang leren. Wij proberen de mensen hier altijd in beweging te krijgen, te raken en te confronteren. Wat ik vooral bijzonder vind is dat wij mensen helpen met nieuw gedrag aanleren en dat maakt ons uniek. Dus als jij en ik dezelfde training volgen dan is de uitkomst bij mij anders dan bij jou, omdat het ook gaat om het individu. Wij proberen bij elke deelnemer of klant een

		duidelijke leervraag te achterhalen. Want bij ons kan je eigenlijk pas leren vanaf het moment dat je voor jezelf een duidelijke leervraag hebt geformuleerd om verder in te ontwikkelen, want dan pas kan je bij de Baak terecht om te leren. Dus iemand die hier binnen stapt en zegt dat die zich verder wil ontwikkelen zonder leervraag is niet voldoende. Wij gaan dan een gesprek aan om te vragen waar de knelpunten van de persoon liggen.
--	--	--

De medewerkers van de Baak beschrijven de Baak als een opleidingsinstituut dat gespecialiseerd is in leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit.

(2) Wat zijn de sterke kenmerken van de Baak?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Diepgaande trainingen, zelfkennis, persoonlijke creativiteit, anders samenwerken, persoonlijkheidsontwikkeling, effectief communiceren en informeel leren.	Diepgaande trainingen, zelfkennis, wel binnen de context. [...] Persoonlijke creativiteit zou ik zeggen. [...] Anders samenwerken. [...] Samenwerken en nieuwe perspectieven zien. [...] Persoonlijkheidsontwikkeling. [...] Effectief communiceren hoort er ook gewoon bij. Ze zeggen dat als je bij de Baak bent geweest, dat je dan veranderd bent als mens. Dus je bent eigenlijk een betere versie van jezelf geworden, maar ik weet niet precies wat voor woord ik daar aan moet koppelen. [...] En ik wil informeel leren er nog bijvoegen.
2	Goede trainers, zelfsturing, goed en sterk merk, unieke leerlocaties, kritisch over deelnemersprofiel per training.	Dat wij bijzondere en goeie trainers hebben en daarnaast zijn wij goed aangesloten op de huidige en gewenste markt zoals zelfsturing. De training 'Informeel Leider' is daar een goede voor, die sluit namelijk goed aan op de huidige trends. Daarnaast zijn wij een goed en sterk merk. Zo zijn wij namelijk cedeo-gecertificeerd. En wat ik

		ook fantastisch vind van de Baak, is dat wij ons eigen unieke leerlocaties hebben. [..]Nog één ding dat belangrijk is, is dat wij kritisch zijn over de deelnemersprofiel per training.
--	--	---

De medewerkers van de Baak geven aan dat diepgaande trainingen, zelfkennis, persoonlijke creativiteit, anders samenwerken, effectief communiceren, informeel leren, unieke leerlocaties en kritisch over deelnemersprofiel per training de sterke kanten van de Baak zijn.

(3) Kunt u vertellen waarom u deze kenmerken van de Baak heeft opgenoemd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	De Baak is een apart bedrijf die de menselijke kant van een organisatie voorop zet.	Ik heb deze kenmerken gekozen, omdat de Baak een heel apart bedrijf is dat zich onderscheidt van andere opleidingsinstituten. Zo zijn er op de markt wat concurrenten die op ons lijken zoals Bureau Zuidema onder andere, dat bedrijf doet bijna echt hetzelfde als de Baak. Maar ik heb dit kenmerk gekozen, omdat de Baak de traditie heeft om de menselijke kant van organisaties voorop te zetten. Dus heel veel organisaties worden gestuurd op cijfers. Wij zijn een oud bedrijf en bestaan inmiddels 70 jaar. We zijn vlak na de Tweede Wereld Oorlog ontstaan. En in die tijd was het een hele truttige maatschappij en toen heeft de Baak gezegd oké het moet anders het gaat om de mensen en sindsdien is in de jaren '70 Nederland langzamerhand een socialer land geworden. In sommige landen zijn ze veel hiërarchischer en in Nederland is dat veranderd. Niet in alle bedrijven, want andere Amerikaanse bedrijven zijn vaak hiërarchischer. De mens is je kapitaal. Als je in de mensen investeert of in jezelf, dan gaan de prestaties omhoog. En waar het altijd mis gaat is de communicatie. Al onze trainingen gaan in het wezen over communicatie.

		[...]Vaak wordt er niet genoeg samengewerkt in een team. Of er is ruzie of irritatie bij een bepaald persoon. En op school leer je niet hoe je altijd moet omgaan met een collega waar je geïrriteerd door raakt. Of er kan ruzie ontstaan in een team waardoor de samenwerking niet lekker loopt. En daardoor kan de werkprestatie onder druk komen te staan. Zo kunnen er dan ook kansen gemist worden. En niet alleen om winst te maken maar ook voor de fun voor het succes ofzo. En al dat soort dingen leer je niet op school. Je komt in een werksituatie, je krijgt daar mee te maken die mag je niet die mag je wel. Als je leidinggevende bent dan kun je je niet veroorloven om je medewerker niet te mogen. Daar moet je boven staan op de een of andere manier, maar ja waar leer je dat? Nou dat leer je bij de Baak. En dat maakt ons bijzonder vind ik. [...] Maar wij maken altijd de praktische vertaling. Want vanuit marketing ga je altijd uit de van de klantbehoeften.
2	Mond-tot-mondreclame, unieke leerlocatie is bijzonder in Nederland, deelnemers worden geselecteerd op basis van werkervaring.	Dus we zijn een goed merk en we zijn redelijk goed bekend in Nederland bij hoger opgeleide mensen. En wat ik ook merk is dat veel van onze klanten bij de Baak komen door middel van mond-tot-mondreclame. Dus heel veel mensen zeggen tegen elkaar dat leidinggevende mensen een training bij de Baak hebben gevolgd dus er wordt vaak naar ons terug verweist. [...] Een unieke leerlocatie is redelijk bijzonder in Nederland, want veel van onze concurrenten zitten vaak bij derden. [...] En als je bij ons een training volgt dan doe je dat bij de Baak. Bij ons is de plek een hele leeromgeving en complete

		beleving en daar worden de trainingen ook op afgestemd. Zo geeft Noordwijk aan Zee je namelijk veel meer de ruimte om te reflecteren en goed te kunnen denken en bij de Baak Driebergen in het bos geeft je veel meer de behoefte om bij jezelf diep naar binnen te gaan, want daar is het veel intiemer. [..]Als iemand bijvoorbeeld drie jaar lang als leidinggevenden heeft gewerkt en zich vervolgens wil inschrijven voor de LEAP dan is dat niet mogelijk. Ook al heb je het geld ervoor, het kan dan gewoon niet, omdat de persoon daar qua werkervaring niet tussen past.
--	--	--

Voor de medewerkers is de Baak een apart bedrijf die de menselijke kant van een organisatie voorop zet. Mensen komen vaak bij de Baak terecht door middel van mond-tot-mondreclame, daarnaast beschikt de Baak over unieke leerlocaties en deelnemers worden geselecteerd op basis van werkervaring.

(4) Hoe kan de Baak volgens u deze sterke kenmerken succesvol inzetten?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Adverteren in magazines, adverteren op LinkedIn, webinar en mailingbeleid.	We adverteren in magazines. We werken mee aan artikelen in magazines. En dat artikel kopen we vervolgens in. [..]Elsevier, financieel dagblad, NRC gaan we wat mee doen. Dat wordt waarschijnlijk in het najaar. [..]Maar we adverteren ook op LinkedIn en dat is ook heel succesvol, want dan kan je mensen op functienamen segmenteren en alle managers in Nederland ga ik dan content sturen. We hebben een contentstrategie en dan het liefst korte artikelen die mensen echt interessant vinden die aansluiten op de klantbehoeften en die betalen we dan als advertisement. [..] En dan probeer je ze de funnel door te trekken, dat noemen we dan de salestunnel. [..] Door gratis proeverijen te geven, dat is een product net zoals webinar dat is ook een

		product van ons en we schrijven whitepapers over onderwerpen die mensen aanspreken. We vragen mensen of ze hun e-mailadres willen achterlaten. Deze mensen mailen we vervolgens, dus we hebben ook een mailingbeleid op oude klanten en nieuwe klanten en daarnaast kopen we ook wel eens e-mailbestanden van personen in.
2	Enthousiaste ex-deelnemers benaderen, deelnemers belonen als ze mensen doorverwijzen naar de Baak.	Ex-deelnemers, enthousiaste ex-deelnemers die klanten van de Baak zijn benaderen. En mensen die je zo nu en dan nog spreekt die kunnen we veel meer belonen als ze iemand anders doorverwijzen naar de Baak. Dat is echt een ongelooflijk waardevolle doelgroep die wij vaak vergeten. Dus eigenlijk oude deelnemers gebruiken om nieuwe deelnemers aan proberen te trekken. [..] Bijvoorbeeld een weekend hier op Noordwijk aan Zee, om hier te blijven slapen of een diner te geven, of om een keer bij de Baak te gaan lunchen. Of een gratis coaching gesprek of supervisie.

Volgens de medewerkers kan de Baak het beste adverteren in magazines, LinkedIn, webinar en mailingbeleid en daarbij enthousiaste deelnemers benaderen en tevens belonen als deze deelnemers mensen doorverwijzen naar de Baak.

(5) Kunt u ook minder sterke kenmerken van de Baak benoemen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Te zweverig, trainingen onvoldoende opvolgen, niet goed vertellen wat de Baak doet.	Ik denk, zeg maar (te) zweverig. Veel mensen beoordelen ons als zweverig.[..] Kijk, want ik zeg niet dat we te zweverig zijn, maar het zwakke kenmerk het imago hebben te zweverig te zijn. En een zwak kenmerk is dat weet ik zeker en dat is intern, ik weet niet of klanten dat gaan noemen dat we niet de trainingen goed genoeg opvolgen. [..]Geen goede opvolging. Nazorg kan je

		het noemen of opvolging. [...]Ja niet goed vertellen wat we echt doen. In een taal die de klant verstaat.
2	Te weinig digitale platforms, geen digibord, geen trainingen in het weekend en slechte nazorg.	Ik vind vaak dat wij nog achterlopen qua koppeling met online of offline, dus meer digitale platforms invoeren. [...] Dat je dan bijvoorbeeld de Facebookpagina hebt van EPC 63. Dat je dan al die deelnemers in een groep hebt en dan kan je vervolgens met elkaar contact blijft houden om te evalueren hoe het met elkaar gaat nadat ze de training hebben gevolgd [...] Maar ik mis bijvoorbeeld ook een digibord in de zalen. Dat is zo'n elektrisch bord waar je filmpjes van Youtube kan laten zien. [...]Mijn grootste irritatie in de organisatie is dat de docenten, stel je hebt de EPC gevolgd dat elke docent per training jou dan niet na drie of vier maanden opbelt met de vraag hoe gaat het nu met je? [...] En ik denk ook dat we onze trainingen in het weekend moeten aanbieden.

De medewerkers van de Baak geven aan dat de minder sterke kenmerken van de Baak zijn het imago te hebben te zweverig te zijn, trainingen onvoldoende opvolgen, niet goed naar buiten vertellen wat de Baak doet. Daarnaast beschikt de Baak volgens de medewerkers over te weinig digitale platforms, de Baak biedt geen trainingen in het weekend aan.

Customer

(6) Wat zijn volgens u de behoeften van de senior professionals met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom zijn of haar persoonlijke ontwikkeling?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Vakkennis, versterken van hun communicatie, duidelijk aanwezig zijn als persoon, politiek spel spelen en groepsdynamiek bevorderen.	We hebben nu vakkennis, versterken van hun communicatie, duidelijk aanwezig zijn als persoon, meer jezelf zijn als persoon, politiek spel spelen en groepsdynamiek bevorderen. [...] Nou ja je moet ze bijvoorbeeld ook een oplossing bieden.

2	Gelijk gestemde in een groep zitten, houvast, oplossingen bieden en theorieën toepassen.	Nou de behoefte van de senior professional is denk ik om met gelijk gestemde in een groep te zitten. Zodat jij niet met iemand van vijftig jaar in een groep zit. [...] Ja mensen hebben ook behoeften aan houvast. Veel mensen doen het na de training erg goed en na drie maanden ebt het weer weg. Dus die gedragsveranderingen kunnen dan weer afnemen. [...] Nou ja je moet ze bijvoorbeeld een oplossing bieden. En zowel goede theorieën toepassen als dat ze binnen een training veel moeten uitvoeren zoals rollenspellen. [...] En concrete verhalen naar buiten laten treden op basis van eigen ervaringen.
---	--	--

Volgens de medewerkers van de Baak zijn de behoeften van senior professionals om hun vakkennis te ontwikkelen, communicatie te versterken, duidelijk aanwezig te zijn als persoon, politiek spel spelen, groepsdynamiek bevorderen, oplossingen bieden en theorieën toe te passen die ze in een training moeten uitvoeren door middel van rollenspellen.

(7) Kunt u mij vertellen waarom u deze behoeften heeft opgenoemd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Bijscholing van bestaande kennis, meer jezelf kunnen zijn tijdens werk, politiek spel spelen, groepsdynamiek bevorderen en organisaties in Nederland zijn democratischer geworden.	Dus bijscholing van bestaande kennis en dat is een heel groot onderdeel rondom hun trainingsbehoeften. [...] Oké ik denk dat je als professional niet altijd macht hebt en door middel van communicatie kun je situaties gedaan krijgen. Dus ik zou zeggen versterking van hun communicatie. En duidelijke aanwezigheid als persoon. Meer jezelf zijn tijdens werk, dat je niet continu op je tenen loopt. En ik denk het politieke spel spelen, want ik vraag me af of dat bij de drie trainingen waar jij je doelgroep op selecteert genoeg aan bod komt. Misschien wel bij 'de Informele Leider'. En de groepsdynamiek bevorderen. [...] Ik denk omdat organisaties in Nederland in elk geval democratischer geworden zijn, en daarom moet je meer je

		eigen hachje zien te redden en dan komt ineens die persoonlijke ontwikkeling op de voorgrond en ook professionele ontwikkeling komt meer naar voren, want daarmee kan je beter invloed uitoefenen. Maar je kan ook beter tegenslagen verwerken, je kan niet altijd winnen namelijk. Sommige mensen kunnen daar niet mee omgaan. Dus in een democratische organisatie moet je gewoon je hachje zien te redden. [...] En deze aspecten komen dan eigenlijk allemaal terug. En daar moeten mensen zich wel in blijven ontwikkelen.
2	Professionals uit hun comfortzone laten treden, de deelnemers moeten geraakt worden, het idee geven aan professionals dat hun leervragen worden opgelost door de juiste training bij de Baak te gaan volgen.	Dus met gelijk gestemde qua leeftijd en ervaring in een groep zitten. Ik denk ook dat de behoeften van al deze senior professionals zijn om geraakt te worden en om de professionals uit hun comfortzone te laten treden. Want iedereen wil geraakt worden. [...] Om een voorbeeld te noemen, als je kijkt naar leidinggeven aan eigenwijze professionals dan vindt iedereen dat een geweldige titel, dus je moet wel aan die professionals het idee geven dat de training die ze hebben gevolgd een stuk van hun problemen oplost. Dus het gaat erom dat hun leven door het volgen van een training makkelijker wordt. Dus je moet ervoor zorgen dat de trainingen in een ruimte worden gegeven waardoor het voor de professional vereenvoudigt wordt dat zijn of haar probleem opgelost kan worden. [...] De deelnemers moeten geraakt worden. Dus ik denk veel meer de combinatie is goed. En dat je die theorie gelijk gaat toepassen dat je laat zien in een rollenspel hoe een probleem wordt opgelost. Je moet per training een vaste curriculum hebben dat is wat er

		moet gebeuren. En natuurlijk is er altijd ruimte om ervan af te wijken maar het moet wel op hetzelfde neerkomen. [...] Om een voorbeeld te noemen, als je kijkt naar leidinggeven aan eigenwijze professionals dan vindt iedereen dat een geweldige titel, dus je moet wel aan de professionals het idee geven dat hun leervragen worden opgelost door de juiste training bij de Baak te gaan volgen.
--	--	---

De medewerkers van de Baak beschrijven dat senior professionals behoefte hebben aan bijscholing van vakkennis en daarnaast is Nederland een democratischer land geworden en daarom is de behoefte van persoonlijke ontwikkeling aan het toenemen. De senior professionals moeten het idee krijgen dat hun leervragen worden opgelost door de juiste training te volgen.

(8) Vindt u dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Effectieve persoonlijke communicatie training niet, de informele leider wel en ik en de anderen ook.	Ik vind zelf dat de EPC moet moderniseren. Daar zijn ze al mee bezig weet ik van Christine maar ik vind dat de Baak te weinig met haar trainingen inspeelt op de trends van deze tijd maar ook op werksituaties. De DIL doet dat wel, dat weet ik 'Ik en de Anderen' geloof ik ook niet zoveel. [...] Er zijn trends in de psychologie die verder zijn dan waar zij verder in zijn dan in de EPC. Ik vind dat ze dat moeten integreren.
2	Deels wel en deels niet.	Gelijkgestemde op leeftijd en werkervaring, dat doen we. Uit hun comfortzone laten treden doen we ook en houvast in gedragingen doen we niet. En concrete verhalen naar buiten laten treden van eigen ervaringen doen we te weinig. Dat kunnen we doen om die mensen te laten interviewen, of door blogs te maken. Je kan bijvoorbeeld trainingen in verschillende tijdschriften aanbieden.

De medewerkers van de Baak denken de behoefte van de senior professionals deels wel en deels niet te vervullen. Zo biedt de Baak geen houvast aan de deelnemers na het volgen van een training. En moet een training effectieve, persoonlijke communicatie gemoderniseerd worden.

(9) Aan welke behoeften voldoet de Baak nog niet en moet volgens u voor de deelnemers wel beantwoord worden?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Casussen oplossen en modernere psychologie toepassen.	Ja casussen dus redelijke concrete problemen waar ze mee zitten op werk laten oplossen, dat ze dan ook echt opgelost zijn. Niet zomaar dat ze het gaan proberen, maar dat ze ook echt opgelost zijn. [...]Ja en modernere psychologie toepassen. Eigenlijk nieuwe wetenschappelijke kennis toepassen. Gewoon wetenschappelijke kennis die is bewezen.
2	Medewerkers van HR een gratis workshop bij laten wonen, meer aandacht geven aan nazorg, meer communicatiemiddelen inzetten.	Wij zouden eigenlijk een hele campagne moeten oprichten om al die mensen van HR uit te nodigen om bij de Baak een gratis workshop bij te laten wonen, zodat zij fan worden van de Baak, want die verwijzen mensen naar ons door. [...] Hr is een onderdeel van elk bedrijf, dus die mensen sturen mensen door. Dus we zouden eigenlijk die mensen moeten targetten, want als je bijvoorbeeld aan de ING of ABN Amro denkt, dan moet je die mensen proberen te pempere van ja als je hun gratis een training aanbiedt hoeveel mensen zouden die dan naar ons toe sturen. Want de meerderheid die hier wel eens wat heeft gevolgd is wel enthousiast. [...] En er mag meer tijd worden besteedt aan nazorg en het inzetten van communicatiemiddelen.

De behoefte die volgens de medewerkers van de Baak vervuld moeten worden is dat er meer casussen met concrete problemen tijdens een training worden opgelost waar moderne psychologie aan te pas komt. Daarnaast moet de Baak gratis workshops voor bedrijven van de Hr-afdeling organiseren. Ook moet er meer aandacht worden besteedt aan de nazorg van de deelnemers en moet de Baak meer communicatiemiddelen gaan inzetten.

(10) Wie zijn volgens u de grootste concurrenten?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Schouten en Nelissen, bureau Zuidema, Boertien Vergouwen, Overduin, TIAS, Van Harte Lingsma, Vlerick en de ICM.	Schouten en Nelissen is een hele grote concurrent, maar die hebben ook een heel groot aanbod, die doen ook mbo-niveau trainingen. Maar op het gebied van leiderschap zijn ze een grote concurrent. Schouten en Nelissen heeft ook niveau-timemanagement en dat hebben wij allemaal niet. Dan heb je bureau Zuidema dat is gewoon je tijd managen. We hebben bureau Zuidema en Boertien Vergouwen Overduin en dan heb je nog van Harte & Lingsma, die zijn heel klein geworden weet ik. [...] Ja, maar we hebben ook nog TIAS volgens mij uit mijn hoofd en Vlerick en de ICM dat is een ook een belangrijke concurrent. Voor de middenkader programma's zijn dat de concurrenten, maar voor een hoger niveau dan moet Neyerode er absoluut bij.
2	Van Harte Lingsma, Bureau Zuidema, Schouten en Nelissen, Berendschot en Horizon en Neyerode.	Van Harte en Lingsma, Bureau Zuidema en Schouten en Nelissen, Berendschot en Horizon en hoe heet die, die Universiteit Neyerode. En tegenwoordig horen we ook steeds meer kleinere bureaus.

Volgens de medewerkers zijn de grootste concurrenten van de Baak Schouten en Nelissen, Zuidema, Boertien Vergouwen, Overduin, TIAS, Van Harte Lingsma, Vlerick, Neyerode, Horizon en ICM.

(11) Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrentie?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Ja.	Ja, we zijn er nu heel erg mee bezig dus mijn antwoord is ja. We hebben Facebook en een advertentie in een financieel dagblad gehad. 'Ben je klaar voor de Baak?' is daar het slogan van. Maar dat hebben we nu sinds één week. We hebben net twee maanden voorbereiding gehad. [...] De belofte is 'ben je klaar voor de Baak?', want daar zit de belofte

		in van wij zijn anders. [...]De vraag zegt het al namelijk of je bereidt bent dieper te leren, zo niet dan hoef je in wezen niet te komen. Dat gaat wel gebeuren namelijk. We hoeven niet de hele markt te veroveren ook niet alle senior professionals, je moet wel voor een bepaald niveau bereidt zijn om jezelf te veranderen. En dat is hoe wij ons proberen te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. En dat is ook een leuke uitdaging van hoezo moet je daar klaar voor zijn? En we hebben ook nog een ander namelijk met aandacht kom je verder. En dat gaat ook heel erg verder op de persoonlijke ontwikkeling. Dat is leuk om te zeggen dat we spirituele dingen doen met aandacht die gaan allemaal over aandacht zoals vraag-en-antwoordspel of thai chee, of raikidoo. [...]Met aandacht kom je verder dat is ook onderscheidend ten opzichte van de concurrenten.
2	Nee.	Ooit was het zo, maar je merkt dat er overal wordt gejat. Ooit waren we heel uniek maar dat zijn we allang niet meer. Wat ons echt uniek maakte zijn onze leerlocaties. En dan kiezen we voor een specifieke doelgroep en dat is hbo geschoold of hoger. Daarnaast gaan we wel voor een holistische benadering. En dat betekent dat we eigenlijk alle modellen kunnen loslaten en dat we niet één competentiemodel gebruiken, maar we zien jou als geheel en dat betekent holistisch. [...]Maar wat ons wel uniek maakt is dat we wandelende adviesgesprekken voeren met de klant. Mensen komen naar de Baak in Noordwijk of Driebergen toe en dan gaan we met ze wandelen, zodat we tijdens de wandeling de leervraag van de klant boven

		tafel krijgen en ik zit de hele tijd de concurrenten in de gaten te houden van wanneer gaan ze dat jatten? En daarnaast gaan wij ook naar de klant toe om deze gesprekken te houden. [...] En we hebben natuurlijk een chatfunctie op de website. Dat heb ik gerealiseerd, we krijgen 533 chats per maand. Te vergelijken met toen we gestart zijn twee jaar geleden waren het er 234 per maand.
--	--	---

De Medewerkers van de Baak vinden dat de Baak zich wel en niet voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's. Enerzijds vindt dat de Baak voldoende adverteert, maar anderzijds is de Baak niet meer zo uniek als dat die vroeger was doordat andere opleidingsinstituten de Baak inhaalt.

(12) Hoe denkt u dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
1	Door te achterhalen waar professionals daadwerkelijk mee zitten, demografische factoren achterhalen en ervaringen van andere deelnemers delen.	Wat we sowieso kunnen verbeteren is dat we moeten zoeken waar de professionals het beste op kunnen bereiken en wat hun behoeftes zijn. Dat hebben we nog niet genoeg onderzocht. In het NIDAP-onderzoek staat beschreven hoeveel procent vakkennis wil en hoeveel procent hier geïnteresseerd in is. Maar wat juist belangrijk is om te achterhalen is waar ze daadwerkelijk mee zitten. En daarnaast is het relevant om kwantitatief onderzoek uit te voeren om demografische factoren te achterhalen. [...] Ja we moeten meer de behoeften van de doelgroep achterhalen. En door ervaringen van andere deelnemers te delen, dus dat je via de netwerken van mensen die er al geweest zijn andere mensen erbij probeert te betrekken. Zoals een mini-evenement, dat iemand een persoon uit zijn bedrijf waar die werkzaam is meeneemt, zodat je via deze manier een echte Baak ervaring op kan doen en dan kan je tegelijkertijd bij die

		doelgroep in kaart brengen wat ze bij ons kunnen leren.
2	De Baak staat goed op je CV, meer inspelen op de trends en ontwikkelingen.	Door de jongere doelgroep te zeggen dat de Baak goed op je CV staat. Als jij bij de Baak een training hebt gevolgd dan staat dat goed op je CV en als je gaat solliciteren bij de gemeente Amsterdam dan kom je al boven op de stapel. [...] Je zou jouw generatie veel meer moeten vertellen dat we er voor jou zijn en we helpen je wel met solliciteren en met je CV opstellen maar, dat zouden we veel meer moeten doen. En de jonge doelgroep houdt ons ook nog jong. [...] Meer inspelen op de trends en ontwikkelingen zodat we de jongere doelgroep meer binnen halen.

De medewerkers van de Baak denken dat de Baak zich beter kan onderscheiden door te achterhalen waar professionals daadwerkelijk mee zitten en door ervaringen van deelnemers te laten delen, daarnaast moet de Baak meer inspelen op de huidige trends en ontwikkelingen.

Analyseschema's alumni

In deze bijlage staan de analyseschema's van de afgeronde deelnemers van de Baak weergegeven. Deze analyseschema's zijn gebaseerd op de verbatims uit bijlage VI. Het respondentnummer in de verbatims komt overeen met de respondentnummer in de analyseschema's.

Respondent 3: senior adviseur grondzaken
 Respondent 4: senior juridisch adviseur
 Respondent 5: senior applicatie beheerder,
 Respondent 6: strategisch hrm-adviseur

Algemeen

(13) Hoe bent u bij de Baak terecht gekomen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Via het internet.	Ik had met mijn manager afgesproken dat we iets zouden doen aan dat informeel leiderschap, hoe krijg je je team mee terwijl je geen manager bent. En toen ben ik op het internet gaan googelen en kwam ik bij de Baak terecht.
4	Via het internet.	Ik wilde mij gaan richten op een functie hoe ik beter kon leiding geven, dus met leidinggevende onderdelen erin. En daar heb ik met mijn teammanager en afdelingsmanager over gesproken en ik heb daarnaast ook zelf gezocht naar opleidingen die daar bij zouden kunnen aansluiten. Ik heb toen niet echt een geschikte opleiding gevonden en toen kwam mijn manager met een opleiding die ik bij de Baak kon volgen en die sloot op mijn functie aan en de functie waar ik eventueel naar toe wil.
5	Via het bedrijf waar de persoon werkzaam is.	Via mijn leidinggevend. De Baak is een leverancier van ons. Dus het UWV heeft daar contracten lopen en die bieden bepaalde opleidingen aan.
6	Via het bedrijf waar de persoon werkzaam is.	Toen ik begon bij Service Punt had ik een andere functie. Toen was ik adviseur aan het management van de HRM afdeling. [...]Ik was echt de persoonlijk adviseur van de manager en de teamleiders. Alle onderwerpen die bij hun

		langskwamen daar was ik adviseur en secretaris voor. Dus ik zat bij alle management overleggen, ik moest ook veel notuleren, maar ook met de rapportages helpen et cetera. En ik had eigenlijk een bepaalde ambitie om me verder te ontwikkelen, ik zag mezelf niet in die functie zitten voor langer dan een jaar of twee dus bij het arbeidsvoorwaardegesprek heb ik toen ook bedongen dat ik een opleidingsbudget kreeg. En toen in mijn eerste jaar werd het ook tijd om iets uit te zoeken en toen kwam ik op basis van een van de adviezen van de teamleiders bij de opleiding EPC van de Baak terecht.
7	Via het internet.	Toen ik op het internet ben gaan zoeken kwam ik terecht bij de Baak en de website trok mij erg aan. Daarna ben ik contact gaan opnemen met de Baak waardoor ik vervolgens een intakegesprek kreeg.
8	Via collega's	Ja, via mensen binnen het bedrijf. Er zijn collega's die trainingen bij de Baak hebben gevolgd. En de Baak was mij al bekend al jarenlang. En het staat gewoon bekend als een erkend instituut. Het staat bekend als een goeie opleider dus het was voor mij niet zo moeilijk om de Baak te vinden. Dus naamsbekendheid is voor mij een heel belangrijk aspect. Ik vergelijk het een beetje als je een mbe-opleiding doet en een mbe-opleiding kun je ook via NCOI doen. Maar als dat bij Nyenrode doet dan heeft dat wel even een andere standing. Dus daar kijk ik wel naar.

De meeste respondenten kennen de Baak doordat ze op het internet zijn gaan zoeken naar een opleidingsinstituut. Een kleiner deel is op de hoogte gesteld van de Baak door een collega.

Company

(14) Hoe zou u de Baak omschrijven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Professioneel, zakelijke en psychologisch bedrijf. Prijs-kwaliteitverhouding duur.	Ik zie de Baak als een professioneel, zakelijk, persoonlijk en psychologisch bedrijf en die ook wel een beetje zweverig van aard is, waarbij je tevens inzicht krijgt in je persoonlijke kracht. Alleen vind ik de Baak prijs-kwaliteitverhouding best prijzig.
4	Erkend kwalitatief en professioneel bedrijf, gespecialiseerd in persoonlijke ontwikkeling.	Ik zie de Baak als een erkend kwalitatief en professioneel bedrijf dat heel erg gespecialiseerd is in de persoonlijke ontwikkeling van de mens en daarbij veel aandacht besteedt aan de deelnemers om uit hun comfortzone te laten treden. De trainingen zijn intensief en de kwaliteit deelnemers worden ook zeker waar gemaakt.
5	Focus op persoonlijke ontwikkeling en hoge kwaliteit deelnemers.	Voor mij is de Baak een opleidingsinstituut voor professionals die een hoge kwaliteit deelnemers hanteren en de focus leggen op persoonlijke ontwikkeling.
6	Professioneel, focus op persoonlijke ontwikkeling, trainers met levenservaring, gevestigd op mooie locaties.	Ik vind de Baak een professioneel bedrijf waar hoger opgeleide mensen bij elkaar komen om zichzelf te ontwikkelen. De Baak legt vooral de focus op persoonlijke ontwikkeling en ze hanteren trainers met veel levenservaring. Daarnaast verleent het bedrijf goede service en is het een luxe bedrijf dat gevestigd is op mooie locaties.
7	Professioneel, eigen locatie en veiligheid.	Het eerste wat in mij opkomt is professioneel, dus dat vind ik ook het onderscheidende in de professionaliteit een eigen locatie dat vind ik ook wel erg fijn. En dat je daarbij ook een stukje veiligheid vindt waarbij je dus ook je veiligheid en ervaring kan bespreken en professioneel omdat dus naast die opleiding ook individueel genoeg aandacht is om

		verdieping te maken of een zijsprongetje te maken naar iets anders dus dat is eigenlijk de eerste indruk die ik heb van de Baak.
8	Gerenommeerd opleidingsinstituut gespecialiseerd in de leiderschaps- en persoonlijke ontwikkeling.	Als een gerenommeerd opleidingsinstituut dat leiderschap en persoonsgerichte opleidingen en cursussen geeft op een hoogstaand niveau. Dat is hem. Het heeft niks met It te maken. Dus als je aan mij vraagt van hoe moet je je positioneren dan is dat waar de Baak zich op moet focussen.

De respondenten beschrijven de Baak als een professioneel bedrijf dat een gevestigd is op een mooie eigen locatie en het bedrijf is volgens de respondenten gespecialiseerd in persoonlijke ontwikkeling en heeft trainers met levenservaring.

(15) Welke kenmerken zijn voor u belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	- Professioneel - Zakelijk - Persoonlijke ontwikkeling - Psychologisch	Professioneel, zakelijk, persoonlijke ontwikkeling en psychologisch. Dit zijn ook voornamelijk de kenmerken die ik als belangrijk beschouw bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. En de eerste professioneel is voor mij een hele belangrijke die een opleidingsinstituut moet bezitten en daarnaast is focus op persoonlijke ontwikkeling voor mij erg belangrijk.
4	- Overzichtelijke website - Professionele trainers - Programmaoverzicht - Prijs van de training	Het begint bij mij met een overzichtelijke website, dan professionele trainers. [...] Programmaoverzicht. En prijs van de training.
5	Geen voorkeur.	Bij ons is het bij het UWV zo dat je daar in geleidt wordt, want in principe moeten we uit het aanbod kiezen dat het UWV contracteert. Daar gaat de voorkeur naar uit dat wij daar uit kiezen. Dus wij hebben gewoon een aantal leveranciers waar contracten lopen en die bieden bepaalde opleidingen aan en dan is het ook nog eens zo dat die hier

		intern gegeven worden en dat ligt een beetje aan de soort opleiding en daar moet je ook in eerste instantie voor kiezen. En ik kan mijn leidinggevers wel vertellen waar ik mij graag in wil specialiseren en als ik het niet kan vinden dan gaan we samen verder zoeken. [...] Het maakt voor mij niet uit wat voor organisatie, welke locatie en hoe duur het is. [...] Het maakt ook niet uit wat voor merk of imago het bedrijf heeft, omdat ik niet aan de lopende band opleidingen volg.
6	- Kwaliteit deelnemers - Persoonlijke begeleiding - Luxe - Meerdaagse training - Bereikbaarheid en omgeving	Kwaliteit trainers, persoonlijke begeleiding, luxe, meerdaagse training en een combinatie van bereikbaarheid en een mooie omgeving.
7	- Professionaliteit - Scope - Afbakening - Vertrouwen - Kosten - Groepssamenstelling - Programmasamenstelling	Professionaliteit. [...] Scope en afbakening [...] Vertrouwen. [...] Kosten. [...] Groepssamenstelling. [...] Programmasamenstelling.
8	- Naamsbekendheid - Aansluit op mijn behoefte	Ja de naamsbekendheid vind ik heel belangrijk en niet alleen de bekendheid en het gaat me natuurlijk om de opleiding of die aansluit bij mijn behoefte. Dat zijn eigenlijk de enige twee belangrijke dingen.

Professionaliteit en groepssamenstelling zijn kenmerken waar de meeste respondenten rekening mee houden bij het zoeken naar een opleidingsinstituut. Daarnaast houden enkele respondenten ook rekening met kwaliteit deelnemers en professionele trainers.

(16) Kunt u toelichten waarom u deze kenmerken heeft opgeschreven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Een opleidingsinstituut moet kwaliteit leveren.	Professionaliteit is voor mij een hele belangrijke die een opleiding moet bezitten en focus op persoonlijke ontwikkeling.. [...] Ik vind dat een opleidingsinstituut kwaliteit moet leveren, maar dat spreekt denk ik voor zich.

4	Website moet overzichtelijk en professioneel zijn ingericht, het bedrijf richt zich op professionals en er moet een programmaoverzicht zijn.	Ja allereerst moet de website overzichtelijk zijn, want daar meet ik de professionaliteit wel aan af en hoe serieus het bedrijf is. Ik haal daar heel veel uit. Sommige websites hebben producten die je alleen maar moet kopen, kopen, kopen en dan haak ik meestal al af. Dus naar mijn smaak moet het overzichtelijk, professioneel zijn en gericht op professionals. Ik heb vandaag nog naar de website gekeken en toen dacht ik dit spreekt mij wel aan. Ze hebben namelijk artikelen waar je je in kan verdiepen en het is heel overzichtelijk aan te klikken en het verschuift niet als je op de website komt en het is goed te zien op je telefoon. [...] Ja ik zoek uit wie de trainers zijn en ik verwacht ook wel een beetje informatie over de trainers zoals de namen en wat voor ervaring de persoon heeft en wat die in zijn mars heeft. [...] Ja, ik wil goed weten wat de programma's inhouden. Soms heb je per training verschillende docenten en dan zit er een programma bij. Ik vind het fijn dat ik weet waar ik aan toe ben, maar ook of het echt zo professioneel is als hoe ze zich voordoen. [...] Ja wij hebben wel een bepaald opleidingsbudget. Dus we krijgen wel een deel vergoed maar we moeten dus wel duidelijk aan mijn manager laten zien wat de kosten zijn en dat er niet onverwachtse kosten bijkomen. Het moet geaccordeerd worden en vervolgens verwerkt dus da vind ik belangrijk, dat ik dat gelijk zie. Dus het moet duidelijk beschreven staan anders moet ik ga mailen en dat vind ik vervelend en dan zou ik afhaken.
5	Niet van toepassing.	Niet van toepassing.

6	Trainers moeten weten waar die het over hebben, er moet ruimte zijn voor het individu, meerdaagse training en dingen die gezegd worden tijdens een training moet binnen gesloten muren blijven.	Dat er experts aan het woord zijn. Als je dan een bepaald inhoudelijk onderwerp behandelt in een opleiding dan moet je er ook wel van overtuigd zijn dat die persoon weet waar die het over heeft. [...] En persoonlijke begeleiding, dus niet zozeer dat je per se één op één de hele tijd bezig moet zijn maar dat er wel ruimte is voor het individu. En wat ik dan wel weer een hele lastige tegenhanger vind is dat je niet moet verzanden in dat iedereen elke keer aan het woord moet zijn, want er moet wel ruimte zijn als je bijvoorbeeld in een kring zit en er een gesprek aan de gang is dat er ruimte moet zijn om dingen te kunnen zeggen die je wil zeggen. En wat dan automatisch opvolgt is dat je in een veilige omgeving die dingen kan zeggen. [...] Ja en een ander belangrijke, maar dat is ook meer een luxe is dat ik het ook waardevoller vind als het een meerdaagse training is. [...] En een combinatie van bereikbaarheid en een mooie omgeving, zodat je er even uit bent.
7	Het moet aansluiten op de behoefte van de klant, de training moet nuttig en concreet zijn, hoge waarde aan vertrouwen, kosten en groepssamenstelling.	Nou ik heb professionaliteit opgeschreven dat vind ik de belangrijkste. Het moet aansluiten bij de behoefte van een klant of iemand die aan zo'n programma mee doet. En dat begint eigenlijk al met de intake dus die intake vond ik heel sterk. Er werd toen echt afgetast waar mijn vraagstuk ligt etc. Ik wist ook niet welke opleiding het beste bij mij paste gedurende het gesprek kwam dat wel naar voren. Dan scope en afbakening dat vind ik ook wel een hele belangrijke. Het moet concreet zijn. In feite moet ik er iets aan hebben dus het heeft ook met nut te maken. Maar het moet ook niet

		zijn dat ik naar een opleiding ga waarvan ik denk nou dit is te zweverig. Ik moet het gevoel hebben van nou ik kan je iets leren. Ik vind de cursus die ik heb gedaan vertrouwen erg belangrijk alles wat besproken wordt moet binnen gesloten deuren blijven. Het mag niet terugslaan naar mijn werkgever of anderen zonder mijn toestemming en nou en daar heb ik het over gehad. Ik moet er een goed gevoel over hebben. Je kan nog zo'n mooi verhaal hebben maar als het gevoelsmatig niet klopt dan zou ik daar niet voor gaan. Kosten dat vind ik ook een aspect maar dat zijn eigenlijk latere keuzes, als zaken heel erg vooruit lopen wat kosten betreft terwijl er ongeveer hetzelfde geboden wordt dan zal dat wel doorslaggevend zijn. Groepssamenstelling vind ik erg belangrijk.
8	Het moet een gerenommeerd bedrijf die op de behoeftestelling aansluit.	Dus prijs niet, en plaats ja ik ga er vanuit dat het er goed uitziet bij zo'n bedrijf als de Baak. Eerlijk gezegd moet het een beetje aansluiten op mijn ontwikkelbehoefte en anderzijds moet het echt een gerenommeerd bedrijf zijn. Ik doe geen opleiding meer bij Jan op de hoek.[..] "Ja, wij hebben wel een bepaald opleidingsbudget. Dus we krijgen wel een deel vergoed maar we moeten dus wel duidelijk aan mijn manager laten zien wat de kosten zijn en dat er niet onverwachtse kosten bijkomen. Het moet geaccordeerd worden door mijn leidinggevende en daarom vind ik het belangrijk dat ik een kostenoverzicht zie. Dat duidelijk beschreven staat anders moet ik gaan mailen en dat vind ik vervelend en <i>dan zou ik afhaken.</i>"

Voor de meeste respondenten is het belangrijk dat een opleidingsinstituut kwaliteit moet leveren en moet inspelen op de behoefte van de klant. Daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat alles wat gedeeld wordt tijdens de training binnen gesloten muren blijft. Ook vinden de respondenten het belangrijk dat er ervaren trainers les geven die weten waar ze het over hebben.

**(17) Kunt u toelichten welke sterke kenmerken u van de Baak bovenaan heeft gelegd?
Deze kenmerken worden per kenmerk besproken.**

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	1. Kwaliteit gericht 2. Visie op leiderschap 3. Kwaliteit deelnemers 4. Persoonlijke ontwikkeling 5. Goed merk imago	We hebben kwaliteit gericht op één, visie op leiderschap op nummer twee, kwaliteit deelnemers op drie, psychologisch en (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling op vier, goed merk en imago op vijf. [...] Ja en die zweverigheid en psychologisch daar link ik focus op diepgaande persoonlijke ontwikkeling aan. En wat ik meer had verwacht was visie op leiderschap. En kwaliteit deelnemers vind ik echt heel belangrijk, want op het moment dat je in de groep zit, waar mensen a of in een heel andere carrière fase zijn of b eigenlijk niet een functie hebben die past bij het informeel leiderschap. Als jij je werk gewoon doet en je hebt verder met mensen te maken die je toch moet stimuleren om een groep te vormen dan mis je die connectie. [...] Ik vind dat een opleidingsinstituut kwaliteit moet leveren.
4	1. Goed merk imago 2. Visie op leiderschap 3. Focus op persoonlijke ontwikkeling 4. Kwaliteit gericht 5. Kwaliteit deelnemers	Dus ik heb opgeschreven dat op nummer één goed imago komt, visie op leiderschap op twee. Focus op persoonlijke ontwikkeling op drie, kwaliteit gericht op vier en kwaliteit deelnemers op vijf. [...] Ja allereerst vind een goed imago het belangrijkste en ik denk dat de Baak een goed imago heeft en een goed merk is, maar dat komt ook door de kwaliteit denk ik van de cursussen. Als een bedrijf een goed merk/imago heeft dan meet ik daar de professionaliteit aan af. De imago is naar mijn

		mening grotendeels gebaseerd op ervaringen en verwachtingen van de professionals en daarom beschouw ik dat als erg belangrijk. En ze hebben ook, dat heb ik voor de cursus niet zo ervaren maar na de cursus denk ik dat ze inderdaad visies hebben op leiderschap en dat ze daar energie in steken om dat te ontwikkelen. En dat zie ik ook op de website terug met artikelen. En in mijn cursusbeschrijving stond wel dat het om persoonlijke ontwikkeling ging. En dat het ook een intensieve cursus is. En kwaliteit gericht daar ga ik eigenlijk van uit door die andere onderwerpen en hoe ze zich presenteren dat ze kwaliteit belangrijk vinden. En de kwaliteit van de deelnemers heb ik enigszins wel ervaren maar niet met alle deelnemers maar we zaten wel ongeveer met mensen in een groep die enkele jaren werkervaring hadden. Ik merkte dat de leeftijdsniveau wel wisselend was en qua functie was het wel ongeveer gelijk.
5	1. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling 2. Visie op leiderschap 3. Kwaliteit gericht 4. Kwaliteit deelnemers 5. Goed merk/imago	Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling op één, op twee visie op leiderschap, kwaliteit gericht op drie en kwaliteit deelnemers op vier en goed merk/imago op vijf. Ik vind het belangrijk om mezelf te blijven ontwikkelen daarom komt diepgaand persoonlijke ontwikkeling op één. Deze in combinatie met leiderschap vind ik erg belangrijk. De kwaliteit van de deelnemers is ook belangrijk omdat je veel van elkaar kan leren en bij leidinggeven hoort professioneel handelen. En merk en imago vind ik het minst belangrijk zoals ik al eerder heb aangegeven.

6	1. Kwaliteit gericht 2. Kwaliteit deelnemers 3. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling 4. Goed merk/imago 5. Visie op leiderschap	Eén kwaliteit gericht, twee kwaliteit deelnemers, drie focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling en vier goed merk/imago en vijf visie op leiderschap. [...] Ik richt me nu op kwaliteit en kwaliteit deelnemers. Met persoonlijke ontwikkeling en leiderschap ben ik nu bijvoorbeeld even klaar mee, want ik zit nu heel erg op inhoud, en ik heb nu heel veel aan mezelf gedaan de afgelopen drie jaar dus het is nu gewoon even klaar en deze drie ja daar zit voor mij wel echt een duidelijk afstand tussen.
7	1. Kwaliteit gericht 2. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling 3. Goed merk/imago 4. Kwaliteit deelnemers 5. Visie op leiderschap	Kwaliteit gericht op één, de focus op persoonlijke ontwikkeling op twee, goed merk en imago op drie, en kwaliteit deelnemers op vier en visie op leiderschap op vijf.
8	1. Goed merk/imago 2. Kwaliteit gericht 3. Persoonlijke ontwikkeling 4. Visie op leiderschap 5. Kwaliteit deelnemers	Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling daar gaat het mij om, want ik ga eerst kijken waar ik behoefte aan heb en op basis daarvan ga ik kijken naar een opleidingsinstituut en de kenmerken daarvan. Dus goed merk imago, is het kwaliteit gericht past het bij mijn persoonlijke ontwikkeling. Dat is de kant die ik uit wil gaan, visie op leiderschap heb ik niet zo naar gekeken en kwaliteit deelnemers ook niet eerlijk gezegd. Kan ik ook niet naar kijken omdat ik niet weet wie zich inschrijven, maar ik ga ervan uit dat jullie althans de Baak daar wel op segmenteert.

De meeste afgeronde deelnemers vinden het belangrijk dat een opleidingsinstituut kwaliteit gericht is daarnaast speelt visie op leiderschap ook een belangrijke rol en dat een opleidingsinstituut een goed merk/imago moet hebben vinden de respondenten het minst belangrijk.

(18) Vindt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Nee.	Visie op leiderschap heb ik gemist in de cursus. Ik had

		namelijk meer leiderschapsstijlen verwacht. Ja en een vraagstuk hoe je een groep in beweging krijgt. Sommige mensen gaan mee en andere blijven plakken en hoe pak ik dat dan aan. Gericht op je eigen persoonlijke ontwikkeling en dat vind ik een beetje jammer.
4	Nee.	Ja, ik denk dat het voor het leidinggeven belangrijk is dat je goed inzicht hebt in jezelf. Daar start het denk ik wel mee. Hoe je problemen kan tackelen, maar praktisch misschien wat minder. En je innerlijke kracht en je innerlijke overtuiging dat je daar aan werkt en daar tevens bewust van wordt zodat je weet wat je communicatiestijlen zijn. Maar hoe praktisch leidinggeven vorm krijgt, dus mensen aansturen. Zoals een visie ontwikkelen en personeelsgesprekken voeren. Dat soort praktische zaken zaten er niet in. Ik wist ook niet precies wat ik kon verwachten maar deze had vooral betrekking op jezelf als persoon in mijn beleving.
5	Ja.	Nou kwaliteit deelnemers wel ja. Ik weet nog heel goed dat er toch wel veel tijd in gestoken werd. Want voordat ik de opleiding zou gaan doen had ik een intakegesprek en dat werd uiteindelijk een telefoongesprek van een anderhalf uur. Dus je wordt echt gecheckt waar je zit en sluit het ook aan bij wat wij kunnen bieden. En daar wordt ook wel veel tijd ingestoken van passen die deelnemers bij wat wij willen geven. En dit was de eerste keer dat ik met de Baak te maken had dus ik denk dat de Baak wel in een bezit is van een goed merk/imago, want ook toen ik aan mensen vertelde dat ik bij de Baak een training volgde waren ze erg enthousiast. Ik kende de Baak

		nog niet maar de mensen binnen mijn omgeving wel. [...]En kwaliteit gericht vind ik ook wel echt overeenkomen met de Baak. Er wordt namelijk continu gecheckt of alles in orde is en of alles naar wens is. En ook qua faciliteiten is de Baak helemaal tot in de puntjes verzorgd. Ja visie op leiderschap, ik heb 'de Informele Leider' gevolgd dus ja ik heb dat er wel in terug zien komen. Niet heel erg, maar af en toe. En focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling ja dat was het hele doel van de training.
6	Nee.	Leiderschap dat kwam dus totaal niet terug in de EPC, voor mijn gevoel. Maar dat was geloof ik ook geen onderdeel van de training. Dus dat heb ik daarom dan ook niet gemist ofzo. En daar was ik op dat moment ook totaal niet mee bezig dus dat vond ik prima. En goed merk imago dat vind ik ook een lastige, ik weet wel dat een aantal van mijn collega's bij de Baak een cursus hebben gevolgd en ik heb nooit iets negatiefs gehoord. Dus in die zin ja, maar het is niet zo dat ik de Baak kende voor ik daar naartoe ging, Dus in die zin is het niet nationaal bekend ofzo, ik weet niet of je dat ook moet willen. [...]Dat wel kwaliteit deelnemers dat heb ik dan zelf niet opgeschreven maar dat herken ik ook. Dus dat er ook mensen zitten met wie je niet zozeer een raakvlak hebt maar waar je wel van kunt leren. En ook niet zo zeer vergelijkbare functies maar dat er wel diversiteit in zit. En in mijn groep vond ik het niveau qua deelnemers erg hoog. [...] Kwaliteit gericht daar kan ik me wel in vinden, het gaat niet zozeer om de hoeveelheid die ze doen maar om hoe ze een onderwerp behandelen je gaat

		pas door als iets klaar is. En als je dan niet alles af hebt nou dat is dan zo. Dus in die zin zie ik ook wel een link met persoonlijke begeleiding.
7	Deels wel en deels niet.	Ja, ik zag leiderschap wel een beetje terug, maar ik dacht dat de kracht met name ook zit in de in iemand meenemen in zijn eigen ontwikkeling, niet de ontwikkeling voorschrijven maar meenemen. Op een gegeven moment krijg je een boek en dat ga je lezen en dan krijg je een terugkoppeling zodat je een opdracht kunt gaan doen. Je sluit af met elkaar en dan geef je mensen complimentjes of je zegt de sterke punten die je in de mensen ziet. En dat vond ik bijzonder, dat je in zo'n cursus een bepaald soort individuele aandacht kreeg waarbij je ook nog eens een groepsdynamiek overleefde. En die werd eigenlijk alleen maar sterker. En wat je dan ook zag dat in die cursus ontstond er iets dat je elkaar adviezen ging geven dus dat ging allemaal heel natuurlijk. [..]Dus kwaliteit deelnemers zag ik ook terug in de EPC. Je kan een individuele cursus doen, maar dat er nu ook nog eens aandacht is voor ieders ontwikkeling. [..]Merk imago is voor mij niet onbelangrijk en de Baak staat bekend als een sterk merk, het ding is dat het ondergeschikt is aan dat ik het gevoel heb dat de kwaliteit gehaald wordt of dat ik het gevoel heb van nou ik ga hier een sprong in de persoonlijke ontwikkeling maken. En dat daar dan een goed merk en imago aan vast hangt dat is dan meegenomen. Maar ik zie ook wel instituten met een enorm groot imago en dan zie je soms dat het kwalitatief helemaal niks is. En de focus op persoonlijke ontwikkeling heb ik wel erg terug gezien in de EPC.

8	/	/
---	---	---

De meeste respondenten vinden dat de Baak deze kenmerken niet voldoende vervult. Zo komt er naar voren dat visie op leiderschap het minst terug te zien is in de trainingen. De respondenten geven aan dat kwaliteit deelnemers wel terug te zien.

(19) Kunt u ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen en kunt u toelichten waarom u deze als zwakke kenmerken beschouwd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Prijskwaliteitverhouding te duur, leiderschapsaspect te weinig terug gezien.	Ik vind de prijs-kwaliteitverhouding best wel duur. En ik heb het leiderschapsaspect erg in de training gemist, wat uiteindelijk wel mijn leerdoel was.
4	Te weinig praktische handvaten tijdens de training, de intakevragen werden niet doorgestuurd.	Ik vond de cursus sowieso heel goed geregeld alleen af en toe inhoudelijk gaf het minder praktische handvaten. Dat is wat ik wat ik wel gemist heb. Dus hoe je het in de praktijk gaat brengen vond ik minder tot zijn recht komen. Ze hadden daar iets meer aandacht aan mogen besteden. Dus dat onderzoek van jezelf en dan die stap naar de praktijk dat miste ik een beetje. Of dat beter vermelden op de website dan kan natuurlijk ook. [...] Ja ik zou nog een keer een kaart krijgen maar daar zit ik nog op te wachten. We moesten allemaal een kaart invullen voor jezelf en die zouden we dan na een aantal maanden opgestuurd krijgen en die heb ik nooit gekregen.[...] Ik weet trouwens nog een verbeterpuntje, ik had trouwens een intakegesprek en daar hoefde ik me niet op voor te bereiden, maar ik kreeg nog best wel vragen waar ik me graag wat meer voor had willen voorbereiden. Zoals wat ik uit de cursus wilde halen en dat moest ik dan uitleggen en ik zat die dag op mijn werk en ik had niks verwacht dus ik dacht ik moest wat simpele vragen beantwoorden, maar

		daar had ik me een beetje in vergist.
5	Het wisselen van trainers tijdens een training, onenigheid tussen trainers.	Ik vind dat de Baak wel heel sterk is in het uiten van waar ze wel en niet voor staan. Bij de Baak in Noordwijk wordt tijdens de lunch geen vlees geserveerd, omdat de Baak in Noordwijk aan het strand ligt dus overal is over nagedacht. En dat zie je in heel veel dingen terug. Oh ik had in het eerste blok twee instructeurs en toen had de Baak bedacht dat er een instructeur in het tweede blok vervangen zou worden. Daar zat weer een bepaalde gedachte achter. Ik vond het zelf niet prettig dat er een nieuwe instructeur kwam. Ik weet even niet meer waarom, maar ik vond dat zelf niet prettig. Ze zijn wel heel duidelijk met wat ze willen maar af en toe denk ik van het kan ook mensen heel erg gaan weerhouden. Het is wel heel erg duidelijk hoe ze over bepaalde dingen denken, maar dat kan ook wel een beetje mensen gaan afschrikken. [..] En ik weet één van mijn trainers ik ben zijn naam kwijt. Maar maakt verder niet uit, maar daar was onenigheid met de Baak en tussen hem en dat was hier en daar wel eens merkbaar. Die is daar later ook weg gegaan. Aan de ene kant vind ik dat wel open, maar aan de andere kant is dat niet zo professioneel. Maar hij legt wel uit waarom dit zo was. En dan vroeg ik me af of die het nog wel leuk vindt om hier te staan. Dat begon ik mezelf wel af te vragen. [..]De professionaliteit meet ik ook aan de trainers af. Ik vind het prettig als er gastsprekers hoorcolleges geven over een bepaald onderwerp waar zij gespecialiseerd in zijn, dit vind ik erg interessant en via deze

		manier kan ik ook mijn netwerk vergroten.
6	Training verliep langzaam, minder deelnemers binnen een training, te weinig theorie binnen een training.	Eentje die er voor mij wel echt uitsprong, maar dat heeft ook heel erg met mijn eigen persoonlijkheid te maken is dat het proces van de training heel langzaam verliep. En dat was ook het doel volgens mij. Volgens mij van EPC. Iedereen komt individueel aan het woord. Gesprekken duren soms echt een half uur tot een uur. En als je dan dertien deelnemers hebt wat mij betreft zou het de kwaliteit verbeteren als er twee of drie minder deelnemers waren geweest. Een stuk of acht, negen. Dan heb je in mijn beleving toch een toch nog een hele grote diverse groep waarbij je ook van veel verschillende mensen. Maar het aantal in de groep was gewoon net iets te veel. Dat ik ook echt aan het einde van de dag zoiets had van, ja het waren er net twee te veel ofzo. [...]En, ja ik persoonlijk miste af en toe ook inhoud maar volgens mij is dat het doel van EPC niet. [...]Ik had gewoon meer theorie verwacht. [...] Maar niet zozeer psychologische theorieën maar meer handvatten. En we hebben wel wat behandeld en er zit echt wel structuur in en een methode achter, maar die doorgrond je zelf niet echt. Het is meer van je ervaart hem van hoe het is om hem te doorlopen, maar de achterliggende gedachte niet, ik weet niet of dat waardevol voor mij zou zijn geweest, begrijp me niet verkeerd maar dat viel me gewoon op.
7	Te weinig nazorg, de individuele begeleiding kan beter.	Ik denk de <i>after care</i> . Dat dat wel een stukje beter kan. Je hebt bijvoorbeeld een project doorlopen en dan heb je de terugkomdag en die is zes

		weken erna. En daarna stopt het en ik heb nog wel wat contacten onderhouden maar je ziet een verandering die er blijft door in ieder geval extra meer zorg aan te geven en wat ik weet ook van die mensen waar ik nu eigenlijk geen contact meer mee heb maar dat het weg ebt. Iedereen heeft daar ook enthousiasme in, dingen worden er mee gegeven en op een gegeven moment dan ebt het weg. [..]Dus als je zegt ik wil mijn doelgroep vergroten dan ben ik er eigenlijk van overtuigd dat je naar mensen toe gaat en dat die dan zeggen dat ze best nog wel eens een cursus willen volgen en dan heb je er weer een klant bij. Dus de <i>after care</i> kan beter. En wat ik ook vind is dat de individuele begeleiding dat dat op een aantal punten beter kan. Ik vind ook dat dat met scope en afbakening te maken heeft. Er zijn mensen die en daar was de ruimte denk ik niet voor die zijn op weg geholpen en daar stopte het mee, maar ik denk dat daar behoefte aan geweest was en beter zou worden dat je zegt van ik zie dat iemand van 0 tot 4 gebracht is en eigenlijk wil ik dat die persoon naar een voldoende gebracht.
8	De Baak moet specifiek blijven	Ja dat vind ik wel lastig, ik weet niet of die perse zwak is maar jullie hebben best wel concurrentie dus je zal je moeten blijven positioneren om een volwaardig instituut te blijven op het gebied van persoons en leiderschap. Dus ik zou ten stelligste de Baak niet adviseren om laat maar zeggen de wat slappere cursussen te doen. Blijf specifiek en daar mag je best wel meer aan werken aan je naamsbekendheid.

De respondenten geven als minder sterke kenmerken aan dat een de Baak te weinig nazorg levert. Daarnaast was het leiderschapsontwikkeling te weinig terug te zien in de trainingen en er kan meer aandacht worden besteedt aan de individuele begeleiding.

(20) Welke communicatie-uitingen en of contactmomenten zijn voor u doorslaggevend geweest om bij de Baak een training te volgen.

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Door het mailbeleid.	Ik zat al in de Baak in een mailbeleid, dat doen ze wel slim. Ik heb namelijk één keer een dagopleiding gedaan. En dat is al jaren geleden, maar dan zit je één keer in hun systeem en dan blijft dat zo. En dan komt er één keer in de maand een mailtje en dan komt de Baak bij je naar boven om misschien daar een opleiding te volgen. Dus dat houd je wel warm en dat vind ik op zich wel heel slim gedaan. Dat vind ik commercieel een slimme manier om mensen aangehaakt te houden.
4	Via collega.	Ja via mijn leidinggevende ben ik op de hoogte gesteld dat ik bij de Baak een training kan volgen die bij mijn behoeften aansluit.
5	Via collega.	De informatie die ik bij ons intern gepresenteerd kreeg sprak mij erg aan. Het was wel iets wat bij de Baak vandaan kwam. En ik werd door een collega benaderd die ook een training bij de Baak gevolgd had.
6	Door de website.	Nou niet zozeer het inschrijven, maar ik heb mij toen eerst verdiept in de website. Daar kon ik in ieder geval wel genoeg info vinden om in ieder geval de basis te snappen.[..] En daarna heb ik eerst ook nog een intakegesprek gehad. Om ook te verkennen van heb ik er überhaupt iets aan? En past het bij mijn situatie. En ja, daar kwam trouwens ook dat beeld van die theorie vandaan. Bij het gesprek had ik heel erg het idee van het gaat een beetje deze kant op, maar uiteindelijk

		was het heel anders dan ik had verwacht.
7	Door de website.	Toen ik op het internet ben gaan zoeken kwam ik terecht bij de Baak en de website trok mij erg aan. Daarna ben ik contact gaan opnemen met de Baak waardoor ik vervolgens een intakegesprek kreeg. Dat was voor mij de doorslaggevende factor geweest dat ik mij ben gaan inschrijven om bij de Baak een training te gaan volgen.
8	Geen	Geen ik wist zelf al wat voor een training ik wilde volgen bij de Baak.

De afgeronde deelnemers zijn op de hoogte gesteld van de Baak door een collega of zijn via het internet bij de Baak terecht gekomen.

Customer

(21) Wat zijn uw wensen en behoeften met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom uw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	- Professioneel - Prijs-kwaliteitverhouding moet in balans zijn - Prettige locatie	Professioneel, cursus voldoet aan info aan de voorkant, prijs-kwaliteit moet in verhouding in balans zijn, prettige locatie en leerpunten waargemaakt.
4	- Doorgroeien in eigen ontwikkeling - Meerdere trainers en deelnemers binnen training - Inhoudelijke kwaliteit	Dat ik verder wil in mijn eigen ontwikkeling, meerdere cursisten en meerdere deelnemers binnen een training en inhoudelijke kwaliteit.
5	- Aansluiting bij behoefte - Cursus - Datum - Locatie (afstand)	Aansluiting bij behoefte, cursus, data, locatie (afstand)
6	- Bijscholing van vakkennis - Adviseursstijlen en rollen	En waar ik daarna de leergang intern adviseur ben gaan doen, is die inhoudsslag. Adviseursstijlen, rollen.
7	- Meer vanuit eigen autonomie opereren	Ik zou meer vanuit eigen autonomie willen opereren en willen functioneren dat geldt ook voor mij privé. [...] Ja en als mens zijnde ben ik dan teleurgesteld en omgaan met teleurstellingen en dat vind ik

		wel heel lastig dus daar zit wel een ontwikkelingspunt in.
8	Geen	Die heb ik even niet. Ik heb net een week en dit jaar ook 6 of 7 trainingen en opleidingen gedaan dus op dit moment heb ik even helemaal nergens behoefte aan

Voor de afgeronde deelnemers is het belangrijk dat een opleidingsinstituut inspeelt op de leervragen van de respondent. Daarnaast willen de respondenten vanuit eigen autonomie opereren en zichzelf bijscholen in eigen vakkennis.

(22) Kunt u toelichten waarom u deze behoeften heeft opgeschreven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Training moet professioneel verlopen en trainers moeten professioneel zijn, leervragen moeten worden beantwoord.	Ik wil gewoon dat alles professioneel verloopt en dat er professionele trainers zijn. [...] Dat de cursussen ook zo zijn zoals het wordt gepretendeerd op basis van de informatie die je hebt ontvangen en dat het aansluit. [...] Ondanks dat het voor mij vergoed word, vind ik het heel naar gezegd best prijzig. En zeker als je het arrangement erbij boekt met eten en drinken dan is het niet iets wat je ieder jaar kan gaan doen. [...] Ja ik had van mezelf van te voren bedacht van wat zou ik nou willen leren en of dat daadwerkelijk is gebeurd. Dus aan het begin van de cursus denk je van goh wat wil ik eigenlijk en komt dat uit? Heb ik er echt iets aan gehad?
4	Verder komen met eigen ontwikkeling, kennis en ervaringen delen van meerdere cursisten en deelnemers, inhoudelijke kwaliteit bieden, inspelen op ontwikkeling deelnemers.	Mijn wensen en behoeften zijn dan dat ik verder kom met mijn ontwikkeling en dan vind ik het belangrijk voor de opleidingsinstituut als er meerdere cursisten en meerdere deelnemers zijn zodat je dan kan inspringen op de ontwikkeling waar die persoon op dat moment zich bevindt. Dus als iemand al een leiderschapservaring heeft en die heeft zich bijvoorbeeld voor deze cursus ingeschreven dat je dan contact opneemt bij dat intakegesprek, je hebt wel leiderschapservaring en op

		basis daarvan raden ze jou een cursus aan. [...] Ja en dan kunnen ze daar ook tijdens de cursus op inspringen van ik heb hier kandidaten en zij zijn best op dit punt beland qua kennis en ervaring dus dan ga ik niet meer basisdelen behandelen maar ga ik iets dieper in de materie zitten. Dus dat vind ik belangrijk bij een opleiding. [...] Ik vind inhoudelijke kwaliteit belangrijk en inspelen op de ontwikkeling deelnemers. [...] "De professionaliteit mee ik ook aan de trainers af. Ik vind het prettig als er gastsprekers hoorcolleges geven over een bepaald onderwerp waar zij gespecialiseerd in zijn, dit vind ik erg interessant en via deze manier kan ik ook mijn netwerk vergroten".
5	Training moet duidelijk worden uitgelegd wat het inhoudt zodat achterhaalt kan worden of de behoefte aansluit op een training en hoe deze cursusedagen zijn ingedeeld.	Ik heb opgeschreven aansluiting behoeften, dat er wel dermate gepretendeerd wordt dat ik kan concluderen dat het precies aansluit op waar ik behoeften aan heb. En dat je in ieder geval genoeg informatie hebt van oké past dat bij mij? Soms is dat heel beknopt en echt puur op de inhoud gericht en soms is het ook wat meer dan alleen dat. En ook inderdaad hoe die cursusedagen zijn en ik vind het belangrijk tijdens een cursus of je zelf veel moet doen of dat je vooral moet luisteren en of er examen bij zit. Dus dat is beetje de combi van halen en brengen.
6	Verder specialiseren in persoonlijke ontwikkeling.	Toen ik klaar was met de EPC, dat was gewoon heel erg persoonlijk. Veel over mezelf geleerd ook, van wie ik ben en wat uiteindelijk ook mijn valkuilen zijn in de communicatie die ik niet eens naar andere toe doe maar hoe ik in mijn hoofd zit zeg maar. En waar ik daarna de leergang intern adviseur ben gaan doen,

		is die inhoudsslag. Adviseursstijlen, rollen. Ja het gaat dus echt dat ik in mijn functie, want ik ging toen echt naar een adviseursfunctie toe, dat ik daar echt het gevoel in had van ik ben er nog niet. Ik heb hier begeleiding bij nodig en dan met name ook theorie. Denk hierbij aan krachtveldanalyse, adviseursstijlen of rollenspellen. Dat soort dingen heb ik toen daar veel gedaan maar daar zat ook weer persoonlijke ontwikkeling in en verkenning dus dat zie je dan ook elke keer weer terugkomen. In ieder geval wat ik tot nu toe heb gedaan, maar daar zat een sterkere combi in van theorie en het persoonlijk ontwikkelen.
7	Meer vanuit eigen autonomie willen opereren en willen functioneren, omgaan met teleurstellingen.	De moeilijkheid is en daar heb ik nog steeds last van en in dat opzicht ben ik niet heel succesvol geweest als ik kijk naar de resultaten ik heb heel erg het gevoel dat er aan me getrokken word en dat ik in het middelpunt sta en dat iemand op elk punt aan me zit te trekken. En als ik nodig ben dan spring ik in dan ga ik naar een kant toe en dat betekent dat die andere kanten dus minder aandacht krijgen of minder belicht worden et cetera. Ik zou meer vanuit eigen autonomie willen opereren en willen functioneren dat geldt ook voor mij privé. En dat betekent ook dat ik keuzes moet maken en vaker nee moet zeggen. [...]Nou als ik die zou hebben dan zou mijn wereld een stuk rustiger zijn en daar zou dan wel meer een balans zijn ja. Ik heb nou het gevoel en vandaag toevallig ook dat ik geleefd word ja. En dus grip krijgen op jezelf dat is lastig voor mij. Want ik doe iets en ik doe dat met inzet en als dat te weinig is of niet voldoende is

		dan komen er verwijten en dat maakt het heel lastig. Dan kom je voor jezelf dit is alles wat ik had kunnen geven en kan geven en als dat niet voldoende is, dan krijg je ook niet de herkenning dat je iets hebt gedaan. Ja en als mens zijnde ben ik dan teleurgesteld en omgaan met teleurstellingen en dat vind ik wel heel lastig dus daar zit wel een ontwikkelingspunt in.
8	-	-

De respondenten geven aan dat ze zich verder willen specialiseren in hun eigen ontwikkeling en daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat er tijdens een training door gelijke deelnemers binnen een training ingespeeld kan worden op de persoonlijke ontwikkeling van iedere deelnemer. Daarnaast moesten trainingen duidelijk zijn uitgelegd zodat de respondenten kunnen achterhalen of de training bij de behoefte van de deelnemer past.

(23) Kunt u toelichten welke behoeften u van de Baak bovenaan heeft gelegd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	1. Leiderschapsontwikkeling 2. Communicatie/samenwerken 3. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 4. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 5. Invloed/politiek spel	Leiderschapsontwikkeling op één, communicatie/samenwerken op twee, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op drie, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op vier en zelfreflectie en invloed politiek spel op vijf. [...] Leiderschapsontwikkeling was het doel waarvoor ik kwam. Dat doel vind ik niet helemaal tot zijn recht gekomen. Je kan leiderschap alleen goed ontwikkelen als er goed wordt samengewerkt. Dus communicatie en samenwerken lijkt mij erg logisch. En persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie vind ik ook communicatie, want als jij niet weet hoe je over komt op andere mensen dan heeft dat ook te maken met communicatie. Dus in die zin vind ik dit wel als een logisch rijtje. Eigenlijk ook wel met elkaar gecombineerd. Dan hebben we invloed op politiek spel, ja

		wij werken binnen de gemeente en politieke organisaties dus ik denk dat dat altijd nog beter kan worden. Maar ik weet niet of ik de Baak daarmee link. Die link ik niet aan invloed en politiek spel. Die zit er voor mijn gevoel niet in. In ieder geval de cursussen die ik heb gedaan waren echt gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Dus heel erg doorzagen wie je bent, en waarom je bent wie je bent. En dat vakontwikkeling is echt op inhoud en de Baak is wat mij betreft niet echt een organisatie op inhoud. Die doet meer op eigenschappen en kwaliteit.
4	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 3. Invloed/politiek spel 4. Leiderschapsontwikkeling 5. Communicatie/samenwerken	Nummer één is persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, nummer twee is professionele ontwikkeling en vakontwikkeling, drie is invloed en politiek spel, vier is leiderschapsontwikkeling en vijf is communicatie en samenwerken. [...] Kwaliteit deelnemers heb ik wel zo ervaren, misschien niet met alle deelnemers maar we zaten wel ongeveer met mensen in dezelfde groep die enkele jaren werkervaring hadden. Ik merkte dat de leeftijdsniveau wel wisselend was en qua functie was het ongeveer gelijk. En de kwaliteit gericht kon ik ook zeker terug zien.
5	1. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 2. Leiderschapsontwikkeling 3. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 4. Communicatie/samenwerken 5. Invloed/politiek spel	Dan komt professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op één, dan leiderschapsontwikkeling op twee, vervolgens persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op drie en dan communicatie en samenwerken op vier en invloed politiek spel op vijf.
6	1. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling	Dus eerst professionele ontwikkeling en vak

	2. Invloed/ politiek spel 3. Leiderschapsontwikkeling 4. Communicatie/samenwerken 5. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie	ontwikkeling, daarna politiek spel, vervolgens leiderschapsontwikkeling, communicatie samenwerken op vier en persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie vijf, want daar heb ik nu al genoeg tijd en aandacht aan besteed.
7	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. Communicatie/samenwerken 3. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 4. Invloed/politiek spel 5. leiderschapsontwikkeling	Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie staat bij mij bovenaan. Invloed politiek spel ik heb daar zoveel cursussen over gehad dat is eigenlijk het strateeg zijn. Dus eigenlijk nooit in emotie zitten, ik vind niet dat ik dat tijdens de EPC geleerd heb overigens. [...] Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, communicatie en samenwerken op twee, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op drie, invloed politiek spel op vier en leiderschapsontwikkeling op vijf. [...] Ja er is niet besproken hoe je invloed uitoefent en hoe kan je een politiek spel spelen die terminologie zal ik niet benoemen. En die leiderschapsontwikkeling ook niet. Ik denk dat de Baak heel graag een bepaalde doelgroep probeert aan te spreken. Want persoonlijke, effectieve communicatieve cursussen heeft wel iets van leiderschap weg maar dat is om eigenlijk niet zozeer dat leiderschapsstijlen werden besproken en hoe je dat vervolgens in de praktijk brengt. Bijvoorbeeld wat doe je in een conflictsituatie en hoe krijg je iemand mee? En hoe ga je om met weerstand. Dus die persoonlijke effectiviteitstraining is gebaseerd op persoonlijke issues die een laagje dieper liggen dan de processen die

		je moet doorlopen om een goeie leider te zijn. [...]Dus communicatie en samenwerken die herken ik zeker terug.
8	1. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 2. Invloed politiek spel 3. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 4. Leiderschapsontwikkeling 5. Communicatie en samenwerken	/

De respondenten vinden persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie het belangrijkste, daarna volgt de behoefte professionele ontwikkeling en vakontwikkeling en invloed en daarna komt politiek spel kop de laatste plaats terecht.

(24) Vindt u dat de Baak uw behoeften voldoende heeft vervult?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Te weinig.	Ik had gehoopt op meer.[...] Ja dat wat ik net ook al zei dat ik meer had verwacht dat je hoe krijg je een groep in beweging het ging nu heel erg op de persoonlijke ontwikkeling en dat ben je zelf. En natuurlijk is dat belangrijk dat je weet wie je bent en dat je ook weet hoe andere mensen zijn en hoe je op elkaar reageert dat had voor mij nog wat diepgaander gekund.
4	Te weinig.	Ik heb invloed politiek spel minder terug gezien. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling heb ik ook niet echt terug gezien, want ik vind vakontwikkeling iets heel inhoudelijks. Invloed uitoefenen, dat kan ik me niet zo goed herinneren dat dat erin zat. Ik denk dat dat ook afhankelijk is van de soort training.
5	Ja.	Ik ken niet het hele aanbod maar naar mijn mening voor wat ik heb kunnen zien en ervaren worden deze behoeften wel vervult.
6	Deels wel en deels niet.	Communicatie samenwerken, ja, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie ja, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling, die niet zozeer. Invloed politiek spel, nou het

		politieke was bij EPC ver te zoeken, maar zeker wel je persoonlijke invloed van hoe je communiceert naar andere toe.
7	Ja.	Nou dat zit ook in die zelfreflectie ik kan boos zijn op iets en dan denk ik ben boos of ik voel me niet lekker, maar de vraag die daar dan achter ligt is waarom is dat dan eigenlijk? Waarom voel je je niet lekker? Ik irriteer mij aan hem en dan denk ik van nou waarom ik irriteer ik mij aan hem of aan haar. Nou dan kom je eigenlijk op de diepste peilen van je eigen ziel dus als iemand iets doet en dat irriteert je dan zegt niks over die persoon maar dat zegt iets over jezelf. En als je dat doet dan denk je van dat ligt dus aan mij en ik irriteer mij op mezelf eigenlijk en dan komt er een heel ander dynamiek van jezelf terecht. Dus communicatie en samenwerken die herken ik zeker terug. Dus hoe je met een ander omgaat en hoe je met jezelf communiceert was een belangrijk aspect waar ik mezelf in wilde ontwikkelen en mijn behoefte is daarom voor een groot deel vervuld.
8	Deels wel en deels niet	Invloed en politiek spel niet echt. Dan denk ik dat het meer gaat om professionele en persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en communicatie en samenwerken en minder hierop.[..] Die associatie had ik niet. Daar ging meer om communicatie en samenwerken.

De afgeronde deelnemers verschillen erg van mening of de Baak de behoefte van de respondenten voldoende vervult omtrent hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Zo geeft het merendeel van de respondenten aan dat de behoefte invloed politiek spel te weinig in de trainingen terug is te zien.

(25) In wat voor type training zou u nog geïnteresseerd zijn voor uw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Leiderschapsontwikkeling.	Ik zou op zich nog wel iets meer inderdaad dat

		leiderschap beter willen beheersen. Van hoe krijg je mensen op een positieve manier in beweging.
4	Leiderschapsontwikkeling.	Ik denk in een vervolgopleiding die zich meer richt op het leidinggeven als je al leidinggevende positie hebt. Want ik begeleid wel enkele mensen nu, maar ik heb nog geen leidinggevende functie. Ik ben nu wel op zoek maar ik zou dan over moeten stappen voor mijn gevoel naar een leidinggevende functie en als die dan in beeld is dan wil ik door naar een vervolgcursus.
5	Invloed uitoefenen.	Ja dat is een goeie. Ik weet dat het zoveel kanten is opgegaan. Dat ik mijn leerdoel ben gaan herschrijven, maar dat is ook wel het proces dat je doorgaat. Ik weet echt niet meer met wat voor een doel ik naar de Baak ging. Nou toch wel een beetje hoe ik andere mensen kan bewegen om andere zaken te regelen met elkaar.
6	Geen.	Ik moet wel zeggen EPC was echt best wel heftig en daarna ben ik echt meteen gestart met iets anders en dat was ook nog eens heel intensief. Met ook echt weekenden en avonden en als ik nu weer in iets nieuws zou denken ja dan. Je moet het ook even laten bezinken en in de praktijk brengen. Want als je als maar blijft leren vergeet je op gegeven moment wat je geleerd hebt. Dus ik hoef voorlopig even geen training meer te volgen.
7	Persoonlijke ontwikkeling.	Nou ik heb behoefte aan een heroriëntatie in mijn leven en dat is op heel veel vlakken zo. En ik weet niet precies welke training daar bij past. Maar waar ik denk wel behoefte aan zou hebben is gewoon dat ik een soort traject doorloop over een analyse die gaat over

		mezelf die vervolgens vaststelt wie ben ik en waar gaan we naartoe? [...] Ik weet niet of zo'n cursus er is, maar wat ik mooi zou vinden is dat er een soort, maar dat zou meer op individuele basis zijn dat er een traject doorlopen wordt dat veilig is waarbij je dus een soort zelfanalyse doet en een soort vaststelling is waar ligt nou je geluk.
8	Geen	/

De meeste respondenten geven aan interesse te hebben in een training dat gaat over leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en invloed politiek spel.

(26) Vindt u dat de Baak precies is wat u ervan had verwacht?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Deels wel en deels niet.	Deels wel en deels niet
4	Ja	Ja voor mijn gevoel heb ik er alles uit kunnen halen. I
5	Nee.	Ik had niet helemaal verwacht dat die cursussen er zo uit zouden zien. Ik dacht iets praktischer, maar ik ben wel tevreden weg gegaan in mijn eigen ontwikkeling. Ik had het idee dat het iets praktischer ingericht zou zijn. Dus misschien wat meer oefenen.
6	Nee.	Dit was mijn eerste training die op deze manier ging. Dus voor mij was dat al een binnenkomer. Ik had wel bedacht dat het intensief zou gaan worden, maar het is veel intensiever dan ik had verwacht.
7	Deels wel en deels niet.	Als ik er op terugkijk op het traject wat ik heb doorlopen en het proces dat je bent ingegaan, dat is goed. Dat je je er bewust van wordt zo kan het ook. Maar eigenlijk het in de praktijk toepassen en dat ook eigenlijk een stuk begeleiding dat dat geborgd is dat is niet voldoende geweest.
8	Ja	Ja ik ben wel tevreden over de training.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de Baak niet is zoals ze het hadden verwacht. Zo had een respondent verwacht dat de training er praktischer uit zou komen te zien.

En een enkeling geeft aan dat die de training minder intensief had verwacht.

(27) Wat vindt u van de manier hoe de Baak met u communiceert? Heeft u suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Nee.	Nee qua communicatie vond ik de Baak heel professioneel. [...] De website en de e-mails van de Baak zagen er ook heel professioneel en verzorgd uit.
4	Vragen van de intake opgestuurd gekregen. Meer nazorg leveren.	Ik had de vragen liever eerder gekregen van het intakegesprek zodat ik me daar wat meer op voor kon bereiden. [...] Ja die kaart dan en ik denk als ik contact zou opnemen dat er dan nog wel wat mogelijk is. Stel als ik toch nog een gesprek na die cursus zou willen dan zou dat wel mogelijk zijn denk ik. Volgens mij stond dat er ook wel bij. Maar daar had ik op dat moment geen behoeften aan dus dat is prima zo.
5	Meer nazorg leveren.	Nou niet echt, alleen die nazorg dat zou denk ik voor jou wel erg interessant zijn om mee te nemen in het advies die je voor de Baak schrijft.
6	Meer nazorg leveren.	Nou nu heb ik geen contact met de Baak. Ja ik ben zelf niet zo'n fan van die algemene e-mailtjes. Kijk, als ze een nieuwe cursus aanbieden vind ik dat wel interessant, dan ben ik wel geïnteresseerd, maar niet van hey hoe gaat het? Heb je nog alles wat je al kent. Tijdens de leergang, ja prima. Het was altijd op tijd. Ja ik ben zelf heel erg van het plannen ook, ik ben best wel blauw. Dus dan was het wel op tijd dat het goed in elkaar zat qua structuur en nooit echt om moeten vragen ofzo. En ja tijdens de leergang zelf ook, tijdens de opleiding.
7	Meer verdieping aanbrengen tijdens de intake.	Wat ik fijn zou vinden is een probleem of een uitdaging in multidimensionale, dus er zitten meerdere lagen in en wat ik denk is dat je het hebt over die verdieping dat het goed zou zijn om, om die hulpvraag of die

		uitdaging om daar echt meer aandacht aan te besteden in het begin. Want ik ben gebeld en dan heb ik een uurtje aan de telefoon gezeten en mijn familieopstelling gedaan en de problemen werden ietsje duidelijker maar ik denk dat er toch een soort, doorvraag gebeuren had moeten ontstaan waarbij je eigenlijk zegt van nou dit wil ik er ook nog uithalen of dit hoort er ook nog bij. En dan krijg je een soort landschap van hoe een persoon in elkaar zit en vanuit dat landschap kan je zeggen we werken hier aan en we werken hier aan en dan gaan we dit oplossen, maar daar kunnen we ook wat aan doen. Dus dan wordt het nog meer persoonlijker, maar dan moet je wel ook vanuit de Baak een soort toegang hebben tot die persoon er moet wel een openheid zijn en de tijd en ruimte om dat te faciliteren.
8	Betere nazorg	Nou ik heb bij de Baak een opleiding gevolgd en daarna heb ik er nooit meer wat van gehoord. Jullie hebben mailadressen en persoonsadressen van de deelnemers thuis. Ja daar kun je het beste gebruik van maken.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat ze het prettig vinden als de Baak aandacht besteedt aan de nazorg. Daarnaast geeft een enkeling aan dat er meer verdieping in de intakegesprek aangebracht moet worden zodat de leervraag van de deelnemer meer naar boven gehaald kan worden. Een enkeling vindt het prettig de intakevragen eerst opgestuurd te krijgen voordat het intakegesprek plaatsvindt.

Competitor

(28) Wie zijn volgens u de grootste concurrenten van de Baak?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Schouten en Nelissen.	Ik ken alleen Schouten en Nelissen.
4	SDU.	SDU, maar dat is vaak inhoudelijker. Ik weet niet direct één te benoemen. Misschien als jij het zegt dan wel.
5	/	Ik heb geen idee, namen zijn wel een beetje een probleem

		bij mij. Ik heb werkelijk geen idee.
6	Publiek domein, Universiteit Leiden.	Ik denk publiek domein, die bieden ook echt heel specifiek voor overheid want ja ik zit natuurlijk ook bij de overheid. [...] Maar ik merk dat publiek domein daar ook wel een sterk positie heeft. Ik merk ook wel omdat je dus met gemeente en dergelijke zit als je het over overheid hebt dat je ook veel concurrentie hebt van de regio, bijvoorbeeld voor Leiden is het dan de universiteit Leiden, en dergelijke. Omdat die vaak ook op inhoud veel dingen aanbieden.
7	Neyenrode, zzp'ers.	Nyerenrode, want die heeft natuurlijk een dijk van een naam. Maar er waren ook een aantal kleinere bureautjes. En Neyenrode vond ik zelfs slecht, maar dat heeft ook met de personen te maken. Zij hebben een bepaalde arrogantie van wij gaan dat wel even regelen. En zegt dat iedereen daar tevreden is, maar het gaat niet om iedereen het gaat om jou. Dus dat paste niet bij mij en de Baak vond ik daarin veel beter. En de kenmerken wat ik in het begin het gezegd dat zijn de kenmerken waar ik mijn keuze op baseer.
8	Schouten en Nelissen, ISWB en NCOI	Schouten en Nelissen. ISWB en NCOI en meer kan ik er niet verzinnen. Schouten en Nelissen schat ik wel in op het gelijke niveau. En Schouten en Nelissen wordt ook binnen Achmea vaak gekozen en ISWB hangt er voor mij nog wat onder. En ik hou heel erg van praktische trainingen, want op een gegeven moment ben je uitgeleerd die theorieboekjes gooi de maar in de praktijk. Er is geen manager of opdrachtgever die mij vraagt welke diploma's je allemaal hebt.

De grootste concurrenten volgens de afgeronde deelnemers zijn Schouten en Nelissen, SDU, Publiek Domein, Universiteit Leiden, Neyenrode en de ZZP'ers.

(29) Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van trainingen ten opzichte van de concurrentie?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	/	Vind ik een lastige omdat ik daar niet helemaal in thuis ben. Dus daar kan ik even geen antwoord op geven.
4	Verbetering in de mails, huiswerk meer gestructureerd.	Lastig, ik vind e-learning niet passen bij persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Even denken er komt wat meer naar boven. Ik had huiswerk gekregen na de eerste sessie en daar kan nog wel een verbeterslag in worden gemaakt. Want er waren teksten en opdrachten, teksten en opdrachten. Dat was voor mij onoverzichtelijk dus dat nodigde mij ook niet uit om daar wat mee te gaan doen. Het was gewoon een word-document en toen stond er ook nog wat in de mail waar we wat mee moesten doen. Ik zou dan graag willen als je huiswerk krijgt één doe dit, twee doe dat enzovoort. En hier heb je nog de achterliggende tekst. Ik moest alles gaan screenen en toen heb ik ook een vraag gemist. Ik ben zo getraind als jurist dat je eerst moet kijken naar wat moet er gebeuren één, twee en drie dan ga je onderbouwing lezen dus voor mij als jurist was dat onoverzichtelijk, dus dat zou wel wat verbeterd kunnen worden. Ik vond de lay-out beetje ouderwets. Die websites zijn heel professioneel en dan is dit iets minder. Het is fijn als je in één oogopslag kan zien wat de opdrachten zijn. Want de opdrachten waren ook wel verteld in de sessies, maar die stonden dan net weer anders in die opdrachten geformuleerd. Ook soms wat je per e-mail of

		post binnen krijgt dan lijkt de lay-out knip-en-plakwerk.
5	/	Ja dat weet ik niet zo goed, maar ze zijn wel heel uitgesproken in wat ze doen dus als hem om dit soort onderwerpen gaan dan denk ik ook wel echt letterlijk aan de Baak en dat zal er ook niet meer zo snel uitgaan.
6	Beter uitdragen waar de Baak voor staat.	Eigenlijk heb ik die vraag al beantwoord, door te zeggen dat ik de Baak niet kende voordat ik er zelf terecht kwam. Maar ze hebben wel een uniek profiel vind ik. Ze hebben wel een duidelijke focus, en die adverteren ze ook wel. Tenminste het was voor mij ook wel duidelijk toen ik er eenmaal binnen was en het wist wat ik precies ging doen zeg maar, werd het voor mij wel heel erg duidelijk waar de Baak voor stond. Maar het kan beter uitgedragen worden.
7		Nee.
8		Nee..

De respondenten verschillen van mening als het gaat om het onderscheidend vermogen dat de Baak heeft ten opzichte van de concurrent. Een enkeling vindt dat de Baak zich voldoende onderscheidt, omdat de Baak een uniek bedrijf is dat erg uitgesproken is in wat ze doen. Ook een enkeling vindt dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden door beter uit te dragen waar de Baak exact voor staat. Daarnaast vindt een enkeling dat er een verbeterslag gemaakt kan worden in de mails en door meer structuur in het huiswerk aan te brengen.

(30) Heeft u enig idee hoe de Baak zich in de opleidingsmarkt beter kan onderscheiden?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Nee.	Nee. En dat vond ik dus slim met de mail. De Baak kwam regelmatig tevoorschijn waardoor dat bedrijf ook als eerste in mijn gedachten op kwam. Ja ik heb maar heel even gegoogeld en het besluit was snel gemaakt dat ik een training bij de Baak wilde gaan volgen, het paste wel een beetje in mijn straatje wat ik zocht. In die zin doen ze dat slim.
4	Meer communicatiemiddelen inzetten, verbetering SEO en	Ik vind dat de Baak meer communicatiemiddelen moet inzetten. Ik heb ze namelijk

	lerende filmpjes op website publiceren.	alleen maar in de krant voorbij zien komen en dat is best wel ouderwets. [...]Ik had de Baak gegoogeld en ik had niet gezien dat de Baak daar direct uit was gekomen. Ik denk dat Google heel belangrijk is, dat de Baak in de zoekmachine bovenaan komt. In ieder geval als je leiderschapstraining in typt. [...] Ja en je hebt Ted.com, daar heb je van die filmpjes ter inspiratie. Dus misschien kan je lerende filmpjes op de website zetten zodat de klant een beeld heeft hoe de Baak eruit ziet en wat zij precies doen.
5	Meer op voorkomende trends inspelen.	Ik denk niet dat de Baak verder op vakontwikkeling moet gaan maar wel verder in veel voorkomende trends die inspelen. <i>Edge</i> is een methoden waarbij we software ontwikkelen en waarmee we ook de kwaliteit proberen te verhogen. En daar is een hele methode voor. En <i>safe</i> is eigenlijk hoe je dat organisatorisch probeert te regelen en hoe je processen eromheen kan regelen met elkaar. Maar dat <i>edge</i> werken is wel op een hele andere basis gebaseerd dan dat we nu binnen UWV werken. Dus zelf meer regelen en zelf meer verantwoordelijkheid nemen. En zelf ook besluiten nemen en ook het vertrouwen krijgen dat jij dat kan gaan doen. En dat het management dat ook los kan gaan laten. Want UWV is een organisatie waarbij alles van boven naar beneden graag de touwtje in handen wil hebben.
6	Meer social media inzetten.	Door meer social media in te zetten daarmee kan je een groot bereik creëren en daarbij is het een goedkoop medium.
7	Meer informatiebijeenkomsten organiseren, bedrijven actief benaderen, inhoud benadrukken en maatwerk bieden.	Ja over die vraag heb ik wel nagedacht. Ik vind de reclame op de tv vind ik persoonlijk weinigzeggend. Ik heb hem

		gezien en ik zou hem eraf halen. Maar wat ik zou doen is meer informatie en bijeenkomsten organiseren. Ik zou meer bedrijven actief benaderen. Dus wat kunnen we voor je betekenen met name de inhoud benadrukken en maatwerk bieden om een reorganisatie ontwikkeling die eraan komt. Dus dat soort zaken. [...]Van bijvoorbeeld de 1000 medewerkers betekent dat er een aantal ontwikkelingen aanwezig zijn om mensen te ontwikkelen, nou en daar kunnen wij de Baak op inspelen. Of wij kunnen bijvoorbeeld hofleverancier worden van een aantal cursussen. Van een aantal persoonlijke ontwikkelingen. En eens in de week kunnen wij hier een coaching neerzetten en daar een bepaald soort invulling en behoeften bieden. Dat soort zaken. Want als je vraagt wie kent de Baak en de zichtbaarheid van de Baak, is in mijn optiek niet zo groot. Want als je zegt ik heb een goed product en daar geloof ik in, ik wil dat ook in de markt brengen en dat dan ook kan, dat je daar ook gemanifesteerd in bent. [...]Ja of doe het door social media effectief in te zetten. Pak een presentatie of zorg dat je in Google bovenaan komt te staan. Zorg dat je referenties hebt, dat miste ik ook nog wel. In die intake kan je best wel zeggen ik benader iemand die die cursus heeft gevolgd en bel hem vervolgens op en vraag wat die nodig heeft. Maak posters. Geef lezingen, promoot jezelf als bedrijf zoals Tiggelaar die dat wel doet. En de Baak doet dat niet die heeft een soort bescheidenheid. Die zijn bescheiden in de dingen die ze kunnen.
--	--	--

8	Hoge standaard hanteren	Ja naar mijn idee moet je een hoge standaard creëren in de markt. Met je reclame-uitingen en je gebouwen.
---	-------------------------	---

De respondenten geven aan dat de Baak zich nog beter op de markt kan onderscheiden als ze meer communicatiemiddelen inzetten, een verbetering in SEO aanbrengen zodat de Baak in Google bovenaan komt te staan, meer informatiebijeenkomsten organiseren, bedrijven actief gaan benaderen, lerende filmpjes op de website publiceren en meer op voorkomende trends inspelen.

(31) Hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens u over vijf jaar uit?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Economie trekt aan, markt wordt groter, kennis overdragen via e-learning en webinar.	Nou de enige indruk die ik heb is dat de economie weer aantrekt. Ja dan komt er ook weer meer opleidingsbudget vrij voor opleidingen. Dus ik denk dat de markt groter gaat worden. Maar aan de andere kant denk ik dat er ook wel meer ZZP'ers komen en ik denk dat de ZZP'ers minder opleidingen gaan doen, omdat die het zelf moeten gaan betalen. Dus ik denk zeker als je bij een grotere organisatie werkt dat is de gemeente ook dan ga je afspreken met je manager wat je de komende jaar gaat doen. Waar wil je je op ontwikkelen wil je dat op inhoud of kwaliteit of persoonlijkheid en dan ga je kijken of dat bij je past. Als jij ZZP'er bent dan zorg je dat je offertes binnenhaalt. En dan kan je vacatures versturen om je business gaande te houden. Dus minder investeren in jezelf. Of via e-learning kennis tot je nemen. Of via webinar. Dat is snel en goedkoop en je kan die kennis tot je nemen wanneer het jou uitkomt.
4	/	Nee daar ben ik niet echt mee bezig geweest dus dat weet ik niet. Daar heb ik geen zicht op.
5	Aanmeldingen trainingen nemen toe.	Ik denk dat als ik naar mezelf kijk en als het om professionals gaat dan denk ik dat de behoeften alleen maar groter wordt en de markt om ons heen veranderd snel en andere

		eigenschappen worden verwacht van mensen en dat merk je heel erg duidelijk. En als je met die flow mee wil dan denk ik dat de behoeften aan opleidingen niet zal verdwijnen. Ik denk vooral afgelopen jaren tijdens de crisis dat het budget weer dicht ging. En je moest van goeden huize komen al wilde je een training doen en zeker een duurdere training. En nu vanwege een reorganisatie die we hebben gehad wat al een beetje erg lang duurt, omdat het hele lange trajecten zijn dan krijgt iedereen wel weer de kans om een opleiding te volgen zodat je mee kan gaan in die trends. [...] En ongeveer tien jaar geleden ging het meestal om een vaktraining, maar inderdaad met dit soort persoonlijke trainingen zeker onder professionals zal het meer toenemen.
6	De markt en behoeftestelling blijft hetzelfde.	Ik denk dat heel veel hetzelfde zal blijven, in zekere zin. Dat zal altijd een behoefte blijven om inhoudelijk opnieuw de onderwerpen te ontwikkelen voor medewerkers, dus een nieuwe wet en regelgeving. Je vraagt gewoon constant om ontwikkeling. Daarnaast algemene vaardigheden zoals gepast contact met de overheid, schrijfvaardigheden, digitalisering. Dat soort onderwerpen blijven altijd aan de orde. En in sommige gevallen weet je natuurlijk ook nog niet wat er over vijf of tien jaar gaat komen, maar die scheiding zie ik nog wel gebeuren. En wat volgens mij een opleiding sterk maakt is als je daar een goede combi tussen kan maken. Dus dat ongeachte soort deelnemen dat iedereen er in ieder geval wat uit kan halen. Ik snap wel de behoefte om te specialiseren en te onderscheiden, dus ja dat is

		dan een afweging die je moet maken. Of je focust op de persoonlijke ontwikkeling nog steeds.
7	Het aantal ZZP'ers neemt toe.	Ik denk dat het aantal ZZP'ers toeneemt. Ik ben daar zeker niet op tegen, want ik heb zelf ook ervaren teamleider die we hebben ingehuurd en die zelf ook ZZP'er is. Dat ging over professionele adviesvaardigheden en we hebben die man vier keer ingehuurd. En kan de dynamiek van een team goed verstaan en waar het in versterkt kan worden en hij is heel duur, maar hij is ook heel goed. En iedereen haalt daar ook iets uit en dat maakt het een ZZP'er niet slecht, maar een professional daar gaat het om. En als het niet voldoet aan mijn verwachtingen dan haak ik af.
8	Digitaler	Ik denk dat het steeds digitaler wordt, dat je steeds meer een online leeromgeving krijgt. Onderzoeker: Ja de Baak positioneert zich als een bedrijf dat gericht is op persoonlijke ontwikkeling en digitale trainingen is minder persoonlijk en daarom niet bruikbaar voor ons.

Volgens de respondenten trekt de opleidingsmarkt binnen nu en vijf jaar aan, omdat de economie aantrekt. Volgens de respondenten neemt het aantal ZZP'ers toe. Een enkeling zegt dat de behoefte hetzelfde blijft. Ook geeft een enkeling aan dat kennis meer overgedragen zal worden door webinar en e-learning.

(32) Wat zijn uw beweegredenen geweest om voor de Baak te kiezen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
3	Door het mailbeleid.	Dat kwam door het mailbeleid dat de Baak hanteert.
4	Door collega.	Dat mijn leidinggevende naar mij toe kwam met een training die goed op mijn behoefte aansluit.
5	Door collega.	De informatie die ik bij ons intern gepresenteerd kreeg. Het was wel iets wat bij de Baak vandaan kwam. En ik werd door een collega

		benaderd en die had deze training ook gedaan.
6	Door het intakegesprek.	Ik ging op intakegesprek, en ik vond dat die aansluiting gewoon goed was voor mij.
7	Door de professionaliteit, vertrouwen, gevoel, groepssamenstelling en kosten.	Dat gaat om de professionaliteit, vertrouwen, gevoel, groepssamenstelling en kosten.
8	Vanuit mezelf.	Om bij de Baak een training te volgen kwam uit een persoonlijke ontwikkelbehoefte dat was mijn drijfveer en daarna ga je zoeken en ik heb eigenlijk niet naar andere opleidingsinstituten gekeken.

Het merendeel van de respondenten heeft zich ingeschreven om bij de Baak een training te volgen doordat de afgeronde deelnemers door hun leidinggevende of collega op de hoogte zijn gesteld dat de Baak trainingen aanbiedt. Een enkeling heeft zich ingeschreven voor een training, doordat de afgeronde deelnemer in het mailbeleid zit.

Analyseschema's potentiële cursisten

In deze bijlage staan de analyseschema's van de potentiële deelnemers van de Baak weergegeven. Deze analyseschema's zijn gebaseerd op de verbatims uit bijlage VI. Het respondentnummer in de verbatims komt overeen met de respondentnummer in de analyseschema's.

Respondent 7: woordvoerder en senior bestuursadviseur

Respondent 8: senior projectleider

Respondent 9: zelfstandig ondernemer, trainer en coach

Respondent 10: senior research consultant

Algemeen

(33) Hoe bent u bij de Baak terecht gekomen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Door een collega.	Ik ben op de hoogte gesteld door een collega, die heeft wel eens proeverijen van de Baak bijgewoond.
10	Door een collega.	Ja een collega wees me erop dat er een proeverij was en die wees me er vervolgens op om me in te schrijven voor de proeverijen.
11	Via netwerk.	Ik denk een jaar of vijftien geleden kwam ik daar 1 keer per maand voor de snt. Dat is de spirituele managementtafel en toen kwam ik bij de Baak in Driebergen. [...] Eigenlijk ben ik er via mijn netwerk terecht gekomen. Ik was toen in contact met Inneke Rammerink. En ik kende de Baak wel als organisatie maar zag nooit een noodzaak om daar heen te gaan tot snm op mijn pad kwam. En de Baak Driebergen ligt ook niet heel erg op mijn route. Maar via de smt volg ik de Baak ook wel online en offline.
12	Via werk.	Ik ken de Baak van vroeger waar ik heb gewerkt namelijk van het VNO NCW. Deze bedrijven hadden een samenwerkingsverband met de Baak.
13	Via een collega	Ja want waar ik de Baak voor de eerste keer tegen kwam of erover hoorde, dat is echt al heel lang geleden hoor. Dat is meer dan vijftien jaar geleden. Toen deed een collega van mij

		een training bij jullie of bij de Baak dus via deze manier wist ik dat de Baak bestond. En via die manier heb ik het ooit een keer opgezocht.
14	e-mailbeleid	Ik krijg nog steeds regelmatig e-mails binnen van de Baak.

De potentiële klanten zijn bij de Baak terecht gekomen door via een collega en een enkeling via zijn/haar netwerk.

Company

(34) Hoe zou u de Baak omschrijven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Mooi merk, prijs-kwaliteitverhouding prijzig.	Ik vind de Baak nog steeds een mooi merk. In die hele wereld van opleidingen steekt de Baak er wel een beetje bovenuit, maar van de proeverijen had ik iets meer verwacht. De kwaliteit deelnemers kwam niet helemaal tot zijn recht. En dat in prijskwaliteit-verhouding viel dan een beetje tegen.
10	Prachtige leerlocatie, waar professionals zich verder kunnen ontwikkelen.	Ik ben zeer positief over de Baak. De Baak is in bezit van een prachtige leerlocatie waar professionals zich verder kunnen gaan ontwikkelen in het geven van leiderschap en daarnaast wordt er aandacht besteedt aan je persoonlijke ontwikkeling.
11	Authenticiteit leiderschap, menselijke maat centraal staat.	Ik vind dat de Baak staat voor authenticiteit leiderschap, waarbij de menselijke maat centraal staat. Een leeromgeving waar een prettige sfeer hangt maar die zich wel wat meer moet focussen op de ontwikkelingen in deze snelle veranderingsmarkt, anders wordt het bedrijf door derden ingehaald.
12	Kwalitatief hoog bekend, te klassiek, gespecialiseerd in leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.	In mijn ogen staat de Baak als kwalitatief hoog bekend, maar zich te veel profileren als een te klassiek bedrijf. Dus een bedrijf waarbij vernieuwing mag worden aangebracht. Daarnaast richt de Baak zich wel op enkele thema's waardoor ze in leiderschap en

		persoonlijke ontwikkeling zijn gespecialiseerd en ik vind dat ze dat wel erg goed doen.
13	Unieke eigen locatie, trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling, gericht op senior professionals.	Een mooie locatie waar ik dan een keer geweest ben en dat kan natuurlijk en waarde van de Baak zijn. Ja trainingen die heel dichtbij komen in de zin dus dat het heel erg over het persoonlijke aspect gaat. Niet zozeer in de zin van leer een kunstje maar vooral eerst bij jezelf te raden gaan van wie ben jij zelf en wat kan jij zelf en wat kan jij zelf bijdragen en om daar vervolgens mee aan de slag te gaan in je organisatie. En ik zie het inderdaad wel dat je daar pas behoefte aan hebt als je inderdaad richting een senior functie gaat. Ik zou als ik een heel jong iemand ben niet in de eerste instantie aan de Baak denken. Want volgens mij moet je ook wel wat bagage bij je hebben om goed te weten wie je bent en waar je voor staat om op die manier aan de slag te kunnen.
14	- Niet concreet genoeg - Te duur	Als je een opleidingsinstituut gaat selecteren dan moet je ook langs je baas en de Baak is best wel duur. En als je ziet wat voor bedrag wij hebben per jaar om aan opleidingen uit te geven dan moet je wel heel erg ver gaan om je leidinggevende zo ver te krijgen om die cursus te mogen volgen. Want de Rijkswaterstaat heeft ook een eigen opleidingsinstituut het clc, corporate learning center. En daar kan je je gewoon gratis voor inschrijven om eventueel een cursus te volgen. Gemiddeld per werknemer bij de Rijkswaterstaat heb je €500 euro. Dus ik moet wel een hele goede cursus aanbevelen bij mijn leidinggevenden om haar mee te kunnen krijgen bij de Baak. [...] Nou ik vind dat de Baak het scherper moet hebben wat de Baak nu precies

		biedt. En de Baak is gericht op sociale vaardigheden, dat je vooral kijkt naar de kern en naar jezelf. En ik ben aan het begin van het jaar naar de proeverij geweest, ik vond het echt te vaag. Ik kon moeilijk zeggen of het wel binnen mijn cursusbehoefte past. Het was voor mij niet concreet genoeg. Ik vond het niet scherp afgebakend. Ik weet niet precies wat de training mij komt brengen. Je hebt een proeverij en je komt ergens binnen en toen zij die trainer van kom eens hier staan dan ga ik je proberen op te tillen en dan zit er een of andere mindset achter waarom het de ene keer wel lukt dat die een mevrouw kan optillen en de andere keer weer niet lukt. Maar het belangrijke vind ik ervan, wat brengt het mij nou? Dat is de vraag.
--	--	---

Potentiële klanten beschrijven de Baak als een mooi merk dat kwalitatief hoog bekend staat die professionele trainers heeft. De respondenten vinden dat de baak gericht is op leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast vind een enkeling wel dat de Baak zich profileert als een klassiek bedrijf en dat het richt op senior professionals met enkele jaren werkervaring. Ook vinden de respondenten dat de Baak best prijzig is.

(35) Welke kenmerken zijn voor u belangrijk als het gaat om het kiezen van een training bij een opleidingsinstituut?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Hoge kwaliteit deelnemers, trainers met levenservaring.	Degelijk en hoge kwaliteit trainers met levenservaring en inzicht.
10	Professionaliteit, leiderschap, gelijkwaardige deelnemers en innovatief, unieke leerlocatie.	Professionaliteit en gericht op het leiderschap, gelijkwaardige deelnemers en innovatief. Unieke leerlocatie.
11	Duur van opleiding, praktische toepasbaarheid en de kosten.	De duur van de opleiding, de praktische toepasbaarheid en de kosten.
12	Toegankelijkheid site, kleinschaligheid, naamsbekendheid, duidelijkheid, prijs en tijd, presentatie trainingen.	Toegankelijkheid site, kleinschaligheid, naamsbekendheid, duidelijkheid (wat levert het op), prijs en tijd en presentatie trainingen.
13	Professionele en gedreven opleiders, medecursisten met	Professionele opleiders, medecursisten met dezelfde

	soortgelijke leervraag, nieuwste methodieken hanteren, prijs-kwaliteitverhouding in balans.	soort leervraag of niveau, up-to-date van kennis of ze gebruiken de nieuwste methodieken en dat een opleidingsinstituut gedreven en nieuwsgierige opleiders heeft, prijs-kwaliteitverhouding moet in balans zijn.
14	De 4 P's van marketing	Prijs, dus de 4 P's van marketing, plaats vind ik ook belangrijk in hoeverre is het belangrijk dat het met het openbaar vervoer goed aan te rijden is. En als je kijkt naar promotie, dat zou ook een belangrijke rol spelen inderdaad, dus zet het wat scherper neer.

Potentiële deelnemers vinden kenmerken als professionaliteit, kwaliteit en gelijke deelnemers, professionele trainers, prijs en duur van de opleiding, innovatie, nieuwste methodieken en unieke leerlactie belangrijke kenmerken als het gaat om het kiezen van een opleidingsinstituut.

(36) Kunt u toelichten waarom u deze kenmerken heeft opgeschreven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Een training moet professioneel en zorgvuldig zijn uitgedacht.	Ja, met degelijk bedoel ik dat het niet zomaar een training is. Het is niet zo moeilijk een training in elkaar te zetten. Je trekt een paar oude trainingen uit de kast doe er wat leuke oefeningen bij en laat het een beetje afwisselend zijn. Beetje een praatje en een lunch tussendoor en dan heb je wel een training. En dat bedoel ik met degelijk, dus dat het niet zomaar een training is maar dat het echt zorgvuldig en professioneel is uitgedacht.
10	Training moet professioneel zijn opgesteld, training gericht op leiderschap, gelijkwaardige deelnemers, bedrijf moet voorop lopen op de huidige trends en ontwikkelingen.	Ja, ik vind dat als je een training gaat volgen dat het dan ook echt professioneel is opgesteld en niet iemand die het er even bij doet. Je moet professioneel zijn in wat je doet, maar ik vind dat als je op dit niveau functioneert partijen moet hebben dat ze weten waar ze het over hebben. En ik heb mezelf gericht op leiderschap, maar dat komt ook door de rol waar ik in zit. En dat is dan belangrijk voor mij.

		[..]Gelijkwaardige deelnemers is voor mij ook belangrijk en daar heb ik ook direct naar gezocht. Toen ik belde wil ik liever nog meer weten wie zich ingeschreven hadden voordat ik echt ja zeg. Want het gaat er bij mij om dat de mensen met wie je in een groep bent dat je daar van leert. Dat is ook afhankelijk van de manier van hoe je leert en waar je ook die visies mee hebt etcetera dat het ook daadwerkelijk een clubje is van nou past wel bij bij. [..] Met innovatief bedoel ik dus dat ze wel voorop moeten lopen met de trends en ontwikkelingen. Dat wat je ophaalt dat je dingen mee krijgt van dat heb ik nog niet eerder gehoord. [..]Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat een opleidingsinstituut beschikt over een eigen leerlocatie, omdat ik denk dat als de trainingen van persoonlijke ontwikkeling in een mooie omgeving plaatsvindt, de ontwikkeling van de mens in een stroomversnelling kan gaan. En ik meet er ook de professionaliteit en kwaliteit aan af. Welke service de opleidingsinstituut geeft, zoals overnachtingen en eten dat je geserveerd krijgt. Een simpel voorbeeld, krijg je plastic bekken of wordt dit in glas geserveerd. De hele ambiance maakt de Baak naar mijn mening uniek. En de basis vormt voor mij de locatie van een opleidingsinstituut.
11	Duur van de opleiding en praktische toepasbaarheid, inspelen op eigen behoefte en vaardigheden, duur van een training en kosten.	Ik vind de duur van de opleiding, de praktische toepasbaarheid belangrijk. Het heeft ook te maken met mijn eigen behoeften van welke vaardigheid wil ik ontwikkelen of wil ik echt kennis over een onderwerp hebben. Als ik naar afgelopen periode kijk dan is

		het een combinatie van dat ik me wil ontwikkelen in iets en ook in de vaardigheid en omdat ik zelfstandig ondernemer ben zit ik te kijken van wat past daar bij en wat is daar de soort van <i>leading</i> in en wat zijn de kosten en wat is de duur van de opleiding en hoe praktijkgericht is die. [...] En als ik uiteindelijk drie cursussen of opleidingen naast elkaar heb liggen dan ga ik wel kijken van hoelang duurt de ene en hoelang duurt de ander.
12	Toegankelijkheid website, wanneer, hoelang en wat een training exact inhoudt, presentatie trainingen, klein aanbod van trainingen dat specifiek en persoonlijker is, prijs.	Ja toegankelijkheid website. Nou in de eerste instantie als ik naar een opleiding op zoek ben dan ga ik toch het internet op. Ook al ben ik bekend met verschillende soorten instituten, ik vind het prettig om mij in te lezen wat de trainingen exact inhouden. En wat mij heel erg opvalt is dat de website duidelijk en overzichtelijk moet zijn en dat je niet lang hoeft te zoeken naar wanneer, hoelang en wat een training exact inhoudt. Dus dat noem ik dan toegankelijkheid van de website. De website van de Baak zit er trouwens toegankelijk uit. Want als er sites zijn van nou ik moet hier te veel klikken om te zijn waar ik wil zijn en dan haak ik al heel snel af en ik kijk dan ook wel naar hoe trainingen worden gepresenteerd. Dat heb ik niet opgeschreven maar ik realiseer me nu dat de presentatie ook wel heel belangrijk is. Ja dan kleinschaligheid. Dat heeft te maken met hoe het wordt gepresenteerd. Kijk de sites van hele grote opleiders die zijn vaak heel strak en zakelijk en ik zoek vaak naar iets wat meer kleinschalig is en dat zie je al aan een site, dat is dan niet gericht op 20.000 trainingen per jaar, maar dat het wat specifiek en persoonlijker is.

		Daar zit meer eigenheid in op de één of andere manier. [...] Ja kleinschalig aanbod. Als ik dan bij een opleider terecht kom die echt van alles aanbiedt van taaltrainingen tot aan leiderschap dan denk ik wel van ja waar kom ik eigenlijk terecht? Een specialist bedoel ik daar dan meer mee. [...] In mijn ogen is het toch fijn dat een bedrijf een goede naamsbekendheid heeft en de Baak staat ook als kwalitatief hoog bekend. Dus dat is voor mij echt wel aantrekkelijk om te zeggen dat ik daarom heel graag naar de Baak wilde. En daarom ben ik ook een proeverij gaan bijwonen. [...] Duidelijkheid houdt voor mij in, dat als ik op een site kijk en er staat een krachtige training beschreven dan moet het voor mij duidelijk zijn wat er precies tijdens die training gedaan wordt en wat ik hier vervolgens aan heb. Als dit niet duidelijk op mij over komt dan haak ik al snel af, want juist als het gaat om persoonlijke ontwikkeling kan dat snel vaag worden. Als ik het zelf lees dan denk ik, het ziet er goed uit. Maar ik merk wel dat als ik het moet overbrengen dat ik het lastig vind om het zelf onder woorden te brengen. En wanneer het voor mij heel duidelijk is wat de training en de opleidingsinstituut inhouden ben ik sneller geneigd om er een training te gaan volgen. [...] Daarnaast is het voor mij ook belangrijk wat voor prijskaartje er aan vasthangt,
13	Professionele opleiders is een randvoorwaarde, kennis hebben van de methodieken, medecursisten met dezelfde leervraag op hetzelfde niveau, waar voor je geld krijgen.	Ja je verwacht dat er professionele opleiders zijn dat is natuurlijk een randvoorwaarde ja en wat ik dan heb gezien tijdens de proeverij dat het hele gedreven mensen dus dat ze makkelijk contact leggen en ook heel snel

		kunnen schakelen en nieuwsgierig zijn. Dus gedreven en nieuwsgierige opleiders. Dus nieuwsgierige opleiders die ook professioneel zijn. En vooral ook de kennis hebben van de methodieken die ze gebruiken. En dat dat ook de nieuwste methodieken zijn. En wat ik ook belangrijk vind is dat de medecursisten hetzelfde niveau hebben of dezelfde soort vragen hebben. Dus dat de groep niet dusdanig divers is dat je met totaal andere personen zit met andere leervragen. En de prijs-kwaliteitverhouding moet in balans zijn, omdat je waar voor je geld moet krijgen.
14	Bereikbaarheid is belangrijk, heeft eigen opleidingsbudget	Prijs, dus de 4 P's van marketing, plaats vind ik ook belangrijk in hoeverre is het belangrijk dat het met het openbaar vervoer goed aan te rijden is. En als je kijkt naar promotie, dat zou ook een belangrijke rol spelen inderdaad, dus zet het wat scherper neer. En wat was de vierde ook alweer

Potentiële deelnemers vinden het belangrijk dat een opleidingsinstituut professioneel is opgesteld dat professionele trainers heeft dat inspeelt op de leervraag van de respondent. Daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat ze in een training met deelnemers zitten met eenzelfde soort leervraag. Een enkeling vindt het belangrijk dat de website er professioneel uitziet. En de prijs-kwaliteitverhouding moet in balans zijn.

(37) Kunt u toelichten welke sterke kenmerken u van de Baak bovenaan heeft gelegd? Deze kenmerken worden per kenmerk besproken.

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	1. Goed merk/imago 2. Kwaliteit gericht 3. Visie op leiderschap 4. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling 5. Kwaliteit deelnemers	Goed merk imago op één, kwaliteit gericht op twee, op drie visie op leiderschap op drie, focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling op vier en kwaliteit deelnemers en vijf.[..] Ja visie op leren dat zal wel, maar ik wil liever iets concreets. [...] Ik weet niet waar ik het op baseer, maar ik vind de Baak een mooi merk. In die hele wereld van opleidingen en trainingen steekt de Baak er

		wel een beetje bovenuit. En de Baak hanteert een goede kwaliteit.
10	Allemaal even belangrijk.	Ik kan ze eigenlijk niet op volgorde leggen want als ik ze omdraai dan denk ik van ja dan vind ik die ook belangrijk.
11	1. Kwaliteit gericht 2. Focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling 3. Kwaliteit deelnemers 4. Visie op leiderschap 5. Goed merk/imago	Kwaliteit op één, op twee diepgaande persoonlijke ontwikkeling, op drie kwaliteit deelnemers, op vier visie op leiderschap en op vijf merk/imago. [...] Ik vind de kwaliteit heel erg belangrijk, ook omdat ik zelf trainer ben. Dan volgt focus op diepgaande ontwikkeling, hier raak je namelijk nooit in uitgeleerd. Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat de kwaliteit van de deelnemers op niveau is. Zodat je van elkaar zoveel mogelijk kan leren. Ja visie op leiderschap is ook wel belangrijk, maar niet heel relevant voor mij. En merk/imago het minst. Ook minder bekende bedrijven kunnen heel gespecialiseerd zijn in wat ze doen.
12	1. Goed merk/imago 2. Kwaliteit gericht 3. Visie op leiderschap 4. Focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling 5. Kwaliteit deelnemers	Merk/imago op één, kwaliteit gericht op twee, visie op leiderschap op drie, focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling op vier en kwaliteit deelnemers op vijf.
13	1. Focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling 2. Visie op leiderschap 3. Kwaliteit deelnemers 4. Kwaliteit gericht 5. Goed merk/imago	Diepgaand op persoonlijke ontwikkeling is voor mij het belangrijkste, daarna visie op leiderschap, kwaliteit deelnemers op drie, kwaliteit gericht op vier en goed merk imago op vijf.
14	1. Visie op leiderschap 2. Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling 3. Kwaliteit deelnemers 4. Kwaliteit gericht 5. Goed merk/imago	Focus op diepgaand persoonlijke ontwikkeling en visie op leiderschap haal ik er meteen uit. Deze komen echt duidelijk naar voren.

Bij de meeste potentiële deelnemers staat kwaliteit gericht in de top drie. Daarnaast vinden ze visie op leiderschap en goed merk/imago ook belangrijk.

(38) Denkt u dat de Baak deze kenmerken voldoende vervult?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Nee, tijdens de proeverij werd er te weinig van de Baak laten zien.	Nou eigenlijk niet echt. Ik vind de Baak nog steeds een, ik weet niet waar ik het op baseer, maar ik vind de Baak een mooi merk. In die hele wereld van opleidingen en trainingen steekt de Baak er wel een beetje bovenuit. En de Baak hanteert een goede kwaliteit, ook dat degelijke en wat mij als leek in opleidingenland opviel tijdens die proeverijen was in wat voor mate krijg ik de Baak beleving mee? Of is het nu meer het label de Baak en de locatie waarvoor een trainer wordt ingevlogen waar trainers en cursisten bij elkaar worden gebracht. Snap je? En dat dat is gebeurd, als leek nogmaals. En dat er meer kennis in de organisatie zelf aanwezig zou zijn. En tijdens de proeverij kwam op basis van dat hele kleine beetje dat ik gezien heb naar voren van oh, het leek wel dat zij zowel de cursisten als kennis van buiten naar binnen werden gebracht en dat de Baak eigenlijk een mooi pand is en tevens de samenbrenger is in plaats van dat de Baak zelf de stevige basis is. Ik kreeg de indruk dat de trainers een eigen programma neerzette en daardoor zag ik er weinig van de Baak in terug. En er was ook een andere trainer bij een proeverij en ja die stond er gewoon en er stond dan meer een trainer dan de Baak.
10	Ja.	Oké goed merk en imago dat begrijp ik wel. Kwaliteit gericht heb ik volgens mij ook staan en kwaliteit deelnemers heb ik ook staan. Visie op leiderschap zou je kunnen koppelen aan mijn managementvraag en focus op persoonlijke ontwikkeling ja die vind ik zelf ook heel belangrijk en die kon je ook bij de proeverij echt zien dat de

		persoonlijke ontwikkeling terug zou komen in de trainingen. Ja voor mij is het belangrijk dat ik me binnen een training veilig voel, want ik denk altijd in waarheden en onwaarheden en dan val je terug op inhoud en ik denk dat je veel meer op je gevoel moet afgaan. En dat je daar verschillende gesprekstechnieken voor mee krijgt.
11	Ja, maar werd niet op alle fronten getoond tijdens de proeverij.	Ja kwaliteit gericht zeker wel, maar kwaliteit vond ik bij de proeverij niet op alle fronten goed, maar het is wel de ambitie van de Baak om overal kwaliteit te leveren. [...]Maar ik vind kwaliteit deelnemers wel een verrassing. Maar dat is leuk. En merk/imago dat was het voor mij zeker wel en of dat nog steeds zo is weet ik niet. Hoewel ik de Baak een enorm warm hart toedraag. En dat is ook waar we het net over hadden, naast de Baak zijn er zoveel meer en andere opleidingsinstituten die soortgelijke programma's aanbieden als het gaat om leiderschap of verandering. Ze zitten ook wel dicht tegen Nyenrode aan.[...] En wat naar mijn idee heel erg bij de Baak past is dat duurzaamheid en bewustwording van jezelf als persoon.
12	Ja.	Nou visie op leiderschap dat herken ik zeker wel. Dat de Baak daar wel sterk in is en ook als zodanig in de markt staat. Wat precies die visie is zou ik niet zomaar kunnen vertellen. Dat dan weer niet. [...] Ik heb ook wel de verwachtingen van de Baak dat de kwaliteit deelnemers hoog zijn. Ik denk dat mensen van gelijk gestemde binnen een groep zitten. [...] En persoonlijke ontwikkeling vind ik lastig te oordelen, want ik denk dat dat

		meer bij jezelf ligt. Dus wat je denkt krijgt is dat een trainer de confrontatie met je aan moet kunnen gaan en mensen over de streep kunnen trekken, maar ik weet niet zo goed of dat jullie aanpak is. [...]Ja, ik denk dat de Baak zeker kwaliteit gericht is. Ik denk dat er een hele hoge kwaliteit standaard is en dat zie je in de trainers terug en de omgeving ademt dat ook uit. Dit zie je ook in de materialen terug die de Baak gebruikt.
13	Ja, behalve kwaliteit deelnemers en kwaliteit gericht.	Ja bij focus op (diepgaand) persoonlijke ontwikkeling heb ik dat zeker. Want ik vind dat de Baak zich daar erg op richt. En dat jullie daar veel nadruk op leggen. En bij kwaliteit deelnemers heb ik daar mijn twijfels bij. Want tijdens de proeverij merkte ik wel dat er hele diverse leervragen zijn en dat maakt het ook wel van hoe ziet die groep er straks uit tijdens zo'n training. Ik heb liever dat de leervraag ongeveer hetzelfde is dat je behoefte een beetje hetzelfde is. En de diversiteit was zo groot dat ik daar niet een goed beeld van kreeg. En dat heeft mij ook wel wat tegen gehouden om inderdaad nu actief een training te gaan volgen. En ik had daar nog niet het goede gevoel bij van wat gaat mij dat nu eigenlijk opleveren. Visie op leiderschap vind ik een interessante in de zin van dat jullie dat aspect heel breed definiëren, dat het niet alleen voor de directeur is bedoeld maar ook voor andere professionals. Want elke senior heeft te maken met leiderschap. Ik heb wel gezien tijdens de proeverijen dat jullie dat ook bieden. Kwaliteit gericht ik denk zeker dat dat er is, dat heb ik niet helemaal gezien tijdens de proeverij. Ik had toen één proeverij waarvan ik dacht dat

		vond ik een beetje chaotische man waarvan ik aan het eind van de proeverij niet helemaal wist wat ik ervan kon verwachten. Dus kwaliteit gericht kwam toen niet helemaal tot zijn recht. Hoewel ik dat bij de andere twee proeverijen wel had. Dus dat zijn ook de twee proeverijen geweest die ik het beste heb onthouden. En goed merk/imago is voor mij natuurlijk ook belangrijk maar dat is voor mij een soort randvoorwaarde anders zou ik denk niet bij de Baak gaan informeren. Maar daarnaast moet ik er ook een goed gevoel bij hebben.
14	Deels wel en deels niet	Nou ik zou niet kiezen voor een cursus omdat die mensen daar ook aan mee doen. Daar kijk ik niet naar. Ik kijk ook niet naar merk en imago het zijn vaak de trainers die ik niet ken. Kwaliteit gericht die is voor mij te vaag. Wat bedoel je met kwaliteit gericht? Die mag van mij iets scherper.

De potentiële deelnemers vinden dat de Baak de bovengenoemde kenmerken voldoende vervult, maar niet op alle fronten zijn de kenmerken even goed terug te zien. Zo benoemt een enkeling dat de Baak weinig terug te zien was tijdens de proeverij en dat de trainers los van de Baak staan. Ook benoemt een enkeling dat een proeverij chaotisch was en dat de trainingen van de Baak bestaat uit diverse deelnemers met verschillende leervragen.

(39) Kunt u ook twee zwakke kenmerken van de Baak benoemen en kunt u toelichten waarom u deze als zwakke kenmerken beschouwd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	De Baak werd te weinig uitgedragen.	Het Baak gevoel werd voor mij los gekoppeld. En dat was wel een beetje een kleine tegenvaller. En als je het dan gaat combineren met prijs dan wordt het wel een dure locatie die je huurt om die trainer van buiten te zien. En samen met externe trainers de invulling geeft aan een programma, als er zo'n soort verhaal wordt neergezet en het is ook waar, dan snap ik meer de toegevoegde waarden van de

		Baak. Nu was het meer een verzamelhuis eigenlijk.
10	Onervaren trainer.	Bij de proeverij van 'Effectieve Persoonlijke Communicatie' stond een junior of in ieder geval een minder ervaren trainer stond de uitleg te doen en bij andere proeverij niet dat was de 'Informele Leider' was dat niet het geval. Dus bij de 'Effectieve Persoonlijke Communicatie' kwam de proeverij iets minder uit de verf. Want je gaat een keuze maken tussen training en een cursus en je komt daar echt om informatie over de training te halen. Je hebt ook altijd mensen die moeten van hun baas een training volgen, maar dan kan je jezelf afvragen of je dat ook echt wil. Dus je komt er niet voor niks dus ze moeten wel echt weten waar je aan toe bent. [...] Verder zitten ze op een hartstikke mooie plek.
11	Kwaliteit was niet op alle fronten even goed, manier van overdacht te schools, aanbod sluit te weinig aan op de markt, de Baak te braaf	De kwaliteit vond ik niet op alle fronten goed, maar het is wel de ambitie van de Baak om overal kwaliteit te leveren. [...] Ik had de tweede workshop nog gedaan en jij kan wel achterhalen welke dat geweest is en ik ga absoluut niet snel weg bij een workshop omdat ik dat gewoon respectloos vind, maar bij deze dacht ik nee. Ik kan hier niet blijven zitten zonder dat ik recalcitrant word en ik ben toen weg gegaan en lekker gaan netwerken. [...] Ja en de manier van overdracht was heel schools. En ten tweede weerhoud me dat al helemaal om mij aan te melden voor een cursus of opleiding of om een leergang te volgen. [...] En wat ik denk dat zwakker geworden is, is de aanbod of dat wel voldoende aansluit op de markt. Wel een beetje de belegenheid in de club. Ja en wat we net ook al zeiden, er zijn zoveel nieuwe spelers in

		het hele veld en daar heb je ontzettend veel last van als organisatie zijnde dat je door mensen ingehaald wordt die gewoon een veel specifiekere aanbod hebben of organisaties die een andere manier van werken hanteren of iets meer lef hebben om wat meer anders te zijn. En ik kan de Baak ook nog wel eens te braaf vinden. Maar het gekke is dat ik het sfeertje bij de Baak die er hangt heel prettig vind. En toen ik proeverijen bij de Baak aan het volgen ben dan vind ik het werken daar en de soort van werkvormen heel prettig. Neem als voorbeeld de locatie in Driebergen er ook bij. Dan heb je het theater buiten en hebben ze ontzettend gave dingen. En eigenlijk zie ik daar te weinig van. Ik weet het niet maar ergens gaat er iets mis.
12	Niet na de proeverij gebeld worden.	Ik vond de proeverij leuk om te doen. En het kan misschien warrig zijn dat je even een momentje moet hebben om te bespreken wat voor mij het beste is om te doen. En op zo'n proeverij is het wel heel gezellig, rommelig en kletsen we veel met elkaar, maar eigenlijk moet je daar wel even voor gaan zitten, dus individueel. Dat kan ook telefonisch dat iemand je na de proeverij belt om te achterhalen wat precies je leervragen zijn. [...]Ja, maar ik weet niet of dat in dit rijtje thuis hoort maar ik vind het ook wel een hele kostbare opleiding. Dus als je daar een keuze in moet maken en je hebt een studiebudget ja dan ga je daar natuurlijk ook wel naar kijken. Hoewel ik het ook wel heel graag had willen doen. En dat is dan ook nog wel een hoge drempel.
13	Diversiteit van kwaliteit deelnemers, trainer chaotisch, prijs duur.	Ja die kwaliteit deelnemers en die trainer waarvan ik dacht wat wil je nou precies zeggen?

		En de prijs heeft me ook wel deels tegen gehouden. De trainingen zijn er best wel een beetje prijzig.
14	Het scherper verwoorden van de Baak	Ja ik had niet echt het idee toen ik langs de schappen liep van dat heb ik nodig en dat heb ik nodig. Dus ja ik blijf erbij ik vind het te vaag. Kijk misschien kan je ook wel als tip naar de Baak toe, geef het eens van mensen die al eens zijn geweest wat ze zochten en wat ze er hebben kunne halen. Als ik bij mijn leidinggevende komt en die zegt ik heb €4000 euro van je nodig dan moet ik het zelf ook wel wat scherper kunnen verwoorden.

Enkele zwakke kenmerken die de potentiële deelnemers benoemen zijn dat de Baak te weinig uitgedragen wordt met onervaren trainers en dat de diversiteit van de deelnemers te groot was. Daarnaast vindt een respondent het onprettig niet gebeld te worden na een proeverij en trainingen in de weekenden en avonden aangeboden moeten worden. En de prijs van de trainingen vinden de respondenten best duur.

(40) Via welk medium kan de Baak het beste zijn sterke kenmerken communiceren?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	LinkedIn meer inzetten, leuke weetjes posten, meer inhoud publiceren.	Ik zou LinkedIn heel veel inzetten, maar niet met dit soort teksten maar met inhoud. Met de inhoud van de cursussen. Dus inzichten die je opdoet. In zo'n cursus doe je zo'n 200 inzichten op en dan doe is 50 ervan in een achterliggend artikel. En als je in daar in een persoonlijke ontwikkeling zit dat je leuke weetjes post. Dus lekker laagdrempelig en dan zie je wat als die connecties aan het liken zijn. Dus vanuit de inhoud neerzetten. De inhoud is je kapitaal volgens mij.
10	/	Ja dat doen ze volgens mij al. Want ik ben ze op Twitter en op Facebook tegen gekomen denk ik. Ja ik vind het wel lastig. [...]Want ik zit wel het meeste op Twitter en Facebook. [...] Ik ben namelijk heel dyslectisch dus ik gebruik geen bewuste surfer waar ik artikelen op lees.

11	Nieuwsbrieven blijven versturen.	Ik ben wel actief op Facebook in meer of mindere maten, LinkedIn niet veel maar regelmatig en twitteren doe ik nauwelijks. Ik vind de nieuwsbrieven van de Baak erg leuk om te lezen en het grappige is dat ik veel mensen binnen mijn omgeving hoor afhaken van social media en weer terug naar de nieuwsbrieven gaan. En dat merk ik bij mezelf ook want we hadden laatst met een groepje over communicatie en over de middelen ervan dat ik die nieuwsbrieven kan lezen wanneer het mij uitkomt. En dan kan ik echt doorklikken wat ik leuk vind. Dus ja ik adviseer dan de nieuwsbrieven.
12	Online artikelen publiceren.	Ja ik denk online. Ik zie wel eens dingen voorbij komen op LinkedIn en daar ben ik nogal op gefocust. En andere socialmediakanalen zijn toch wel meer voor mij privé. Maar ook omdat ze toch wel diep gaan op de persoonlijke ontwikkeling zouden die kanalen toch wel bij de Baak passen. Verder lees ik verschillende artikelen op Blendle. Dat is een website met een groot aanbod van allerlei artikelen uit kranten. En verder bekijk ik de nieuwsbrief van consultancy.nl, omdat dit binnen mijn vakgebied ligt.
13	Krant, LinkedIn, website, Google bovenaan komt te staan.	Ja de krant zou kunnen of de NRC en wat ik zelf lees is vakliteratuur zoals communicatieonline en marketingonline ja daar zou ik het dan interessant vinden maar dat vind ik niet passen bij de Baak. En veel op LinkedIn posten want daar zitten veel professionals op. En de website is voor mij belangrijk. Dat je ook in Google omhoog komt te staan, denk hierbij aan de zoektermen als persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. En

		dingen als monsterboard en uitzendbureaus gebruiken.
14	Website en LinkedIn	Mijn visie is gewoon website. Maak het een leuke en aantrekkelijke site. Maar je kan LinkedIn ook gebruiken. Je zou er wat anonieme ervaringsverhalen in kunnen zetten die een cursus heb gedaan hoe ze verder zijn ontwikkeld. Als je die cursus hebt gedaan, wat het je ook uiteindelijk heeft gebracht.

Potentiële deelnemers vinden dat de Baak zijn kenmerken het beste naar buiten kan communiceren door artikelen op LinkedIn te posten en door aandacht aan SEO te besteden zodat de Baak in Google bovenaan komt te staan op specifieke zoektermen als persoonlijke ontwikkeling en een enkeling vindt het prettig dat de Baak nieuwsbrieven verstuurt.

Customer

(41) Wat zijn uw behoeften met betrekking tot het volgen van een leerprogramma rondom uw professionele en persoonlijke ontwikkeling?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Inzicht en bewustwording in eigen ontwikkeling.	Inzicht en bewustwording in mijn eigen ontwikkeling.
10	Management en leiderschap en filmpjes waarbij de persoon actief literatuur actief tot zich kan nemen.	Ik weet het gewoon echt niet. Ik ben gaan kijken wat bestaat er allemaal en denk dat ik me wel verder wil ontwikkelen in het management en leiderschap. Dus dat is wat ik kan opschrijven. En theorieën tot me nemen daar ben ik ook niet echt een voorstander van, want ik lees niet graag grote hoeveelheden tekst. En als ik wel grote essays moet lezen, dan zoek ik op het internet de auteur op en dan ga ik gewoon zoeken en dan ga ik van die tedtolks kijken. Ja ik had gewild dat ik nu zou studeren, dan zou ik mijn hele studie op die manier doen. Vroeger moest ik alles uit boeken leren en daar werd ik helemaal gek van. Ja we hadden wel internet, maar niet op de manier hoe we dat nu hebben. Ik ben een beelddenker en dyslectisch en dan wil er graag plaatjes bij krijgen en die krijg

		ik dan niet. Ik moet literatuur actief tot me nemen.
11	Onderhandelen, internal branding, organisch groeien en zelfsturing,	Onderhandelen, internal branding, organisch groeien en zelfsturing.
12	Adviesvaardigheden en gesprekstechnieken.	Adviesvaardigheden, gesprekstechnieken (luisteren, van jezelf uitgaan (intuïtie).
13	Help met definiëren van de leervraag, duidelijk advies in opleiding, trainingen in weekenden en avonden, geen huiswerk.	Het helpen met het definiëren van de juiste leervraag en op basis daarvan advies te geven welke opleidingen het beste aansluiten, met duidelijke onderbouwing die ook richting en leidinggevende is te gebruiken.
14	Leiderschapsvaardigheden en projectmanagement en politieke aspecten van sturing.	Omdat ik daar zelf ook in verkeer. En zeker bij een grote organisatie. Hoe herken je ook weerstand. Hoe krijg je zeg maar voeding achter bepaalde politieke processen? Hoe krijg je ze in de meegaande stroom mee?

De respondenten geven als behoefte aan dat een opleidingsinstituut hun leervraag beantwoordt, adviesvaardigheden en gesprekstechnieken behandelt, literatuur tot zich kunnen nemen aan de hand van filmpjes en inzicht geeft in persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast vindt een respondent het prettig als trainingen in de avonden en weekenden worden aangeboden met zo min mogelijk huiswerk.

(42) Kunt u toelichten waarom u deze wensen en behoeften heeft opgeschreven?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Inzicht kan leiden tot versnelling en versterking van eigen ontwikkeling. Een training is meer een verrijking dan dat er iets opgelost moest worden.	Ik denk dat dat inzicht kan leiden tot versnelling en versterking van die ontwikkeling. En dan voor mij iets persoonlijker toch dat verscherpen zicht op persoonlijke patronen. Hoe je als mens functioneert en reageert op dingen. Weet je in de vaardigheidstrainingen leer je allemaal stijltjes waar aan je moet spiegelen, dat je mee moet knippen bijvoorbeeld als de persoon dat tegenover jou ook doet. Dat leer je dan en dat vind ik allemaal heel stom. Ik vind het betekenisvoller als je jezelf als vertrekpunt neemt van wie ben je en hoe ben je het meest jezelf en hoe sta je met beide benen op de grond en

		hoe functioneer je. Maar dan wel jezelf als vertrekpunt nemen. Van hé wat doet dat met een ander. Dus niet de kunstjestraining je moet heel begripvol gaan zitten knikken enz. Maar meer vanuit je persoonlijke gedragsuitingen zoals de manier waarop je praat kan erbij een ander toe leiden dat. En dan valt er een kwartje en dan heeft dat automatisch effect op hoe jij reageert. Het is meer een verrijking voor mij dan dat er iets opgelost moet worden, want ik heb geen probleem. Vandaar ook die hoge kwaliteit en ruime levenservaring.
10	/	Niet van toepassing.
11	Onderhandelen gaat over hoe je mensen kan binnenhalen oftewel internal branding.	De behoeften onderhandelen gaat over hoe je mensen binnenhaalt of over internal branding hoe zet je jezelf als project heel erg goed neer. Dat gaat over samenwerken en over organisch groeien of zelfsturing hoe doe ik dat nou goed? Wat zijn de valkuilen? En niet alleen maar de fun van zelfsturing maar ook in de praktijk zijn zelfsturende teams helemaal niet zo makkelijk.
12	Adviesvaardigheden en gesprekstechnieken ontwikkelen, omdat dit veel voor werk gebruikt wordt.	Adviesvaardigheden, omdat wij hier een paar consultants in huis hebben en die gaan met zijn allen een adviesvaardigheidstraining volgen en dat lijkt mij ook interessant en daar is vast wel wat meer over te weten wat voor mij ook relevant is. [...] En ik denk dat ik mij verder kan ontwikkelen op gesprekstechnieken en door te luisteren, want ik voer ook veel gesprekken en dat is vaak uit de losse pols en ik merk dat het beter is dat gesprekken worden voorbereidt, om na te gaan met welk doel je het gesprek in gaat. Soms moet je ook hele lastige gesprekken voeren. En eigenlijk doe ik dat heel erg op intuïtie.

		En dat is op zich wel prima, maar ik zou er toch wat meer structuur in willen hebben. En het grappige is dat ik als laatste heb opgeschreven om van mezelf uit te gaan om mijn intuïtie te volgen, maar als ik die structuur mis dan kan ik daar onzeker van worden en dan kom je niet meer goed over in een gesprek. Dus vandaar dat ik die combinatie een beetje zoek.
13	Duidelijkheid, advies welke opleiding aansluit, vanwege fulltime baan weekend- en avondtrainingen en geen huiswerk.	Ja de allereerste is helpen met het definiëren van de vraag van mijn persoonlijke leervraag om die uit te rafelen. Bij mij is die vraag niet zo scherp dat ik weet welke opleiding ik moet gaan volgen. Dus hulp daarbij zou fijn zijn. [...] Je zou het een intake kunnen noemen maar ik zou eigenlijk advies willen krijgen van welke opleidingen het beste bij mij zouden aansluiten met een duidelijke onderbouwing die ook richting de leidinggevenden is te gebruiken. Dat ik zeg maar een pitch heb voor mijn leidinggevenden waarom ik die opleiding wil gaan volgen. En als eenmaal die keuze is gemaakt dan is het voor mij prettiger dat trainingen in de weekenden en avonden worden gegeven. Ik heb namelijk gewoon een fulltime baan en ik moet anders mijn vakantiedagen inleveren. En ik wil het liefst zo min mogelijk huiswerk. De avonden zijn ook best vol dus ik snap dat er soms niet een ontkomen aan is maar ik zou het prettig vinden als er zo min mogelijk huiswerk wordt opgegeven.
14	Vanwege werkfunctie.	Omdat ik daar zelf ook in verkeer. En zeker bij een grote organisatie. Hoe herken je ook weerstand. Hoe krijg je zeg maar voeding achter bepaalde politieke processen? Hoe krijg je ze in de meegaande stroom mee?

De respondenten geven aan een opleidingsinstituut de leervraag van de respondent duidelijk naar boven gehaald moet worden. Een enkeling geeft aan het erg druk te hebben en vindt het daarom prettig dat trainingen in de weekenden aangeboden worden. Andere behoefte sluit aan het werk dat de respondent verricht.

Kunt u toelichten

(43) Kunt u toelichten welke behoeften u bovenaan heeft gelegd?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. Invloed en politiek spel 3. Leiderschapsontwikkeling 4. Communicatie en samenwerken 5. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling	Op één persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie, op twee invloed politiek spel, op drie leiderschapsontwikkeling, vier is communicatie en samenwerken en vijf professionele ontwikkeling en vakontwikkeling. Het hangt wel met elkaar samen. Want om leiding te kunnen geven moet je ook professioneel kunnen handelen.
10	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. leiderschapsontwikkeling 3. Invloed en politiek spel 4. Communicatie en samenwerken 5. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling	Ja, het grappige is dat ik de persoonlijke ontwikkeling elke keer vergeet en dat is wel waar het eigenlijk om draait. Dus laten we zeggen dat de persoonlijke ontwikkeling op nummer één komt en ik vind dat wel het fijnste en vormt denk ik ook wel de basis. En daar kom je in deze wensen en behoeften anders. Dus deze staat er gewoon boven. Die persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één. Daarna volgt de leiderschapsontwikkeling [...]. Ja invloed uitoefenen en politiek spel is voor mij een hele belangrijke vanwege mijn werk. Niet alleen intern maar werk ook vaak samen met de gemeente. Ja daarna volgt communicatie en samenwerken, want die is voor mij ook heel belangrijk en ik denk dat als je die hebt dan komen die andere vanzelf. En professionele ontwikkeling en vakontwikkeling volgen eigenlijk pas later.

11	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. Leiderschapsontwikkeling 3. Communicatie/samenwerken 4. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 5. Invloed en politiek spel	Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, op twee leiderschapsontwikkeling, op drie communicatie/samenwerken, op vier professionele ontwikkeling en vakontwikkeling en op vijf invloed en politiek spel. [...]Ja in meer of mindere maten wel, want persoonlijke ontwikkeling daar ontwikkel je eigenlijk een stuk volwassenheid in je professionele leven of in je rol als leidinggevende of voor leidinggevend worden heel vaak coaches vaardigheden verwacht. Dus ik vind het super belangrijk dat je jezelf daar ook heel erg in herkent. En het nadeel is dat mensen zich daar vaak niet in herkennen en dan denk ik van die mensen hebben het juist heel hard nodig. En dat politieke spel dat ambieer ik volslagen niet, ook al heb ik bij wat ministeries rondgelopen. Bij invloed als externe trainer is dat gewoon prima. Maar invloed dat gaat ook wel heel erg over gehoord worden en over goede argumenten en kijken waar de bestuurdersopleiders gevoelig voor zijn en je moet kijken wat speelt er in de organisatie en wat speelt er in jouw branche en in jouw markt. Eigenlijk ook in jouw wereld. Om het meteen maar even groot te trekken. Dus dan moet je ook heel veel dingen kunnen duiden. En wat is belangrijk en wat is belangrijk voor jouw organisatie. Dat overstijgt overigens vaak jouw eigen belang. En dat kan heel mooi zijn als dat in elkaars verlengde zit maar heel vaak is dat niet zo. Ja ik vind de mate van invloed dat betekent wel voor mij waar ik als
----	--	---

		professioneel of als persoon het verschil in kan maken. Het verschil binnen een organisatie en als je deze vijf onderwerpen aan elkaar kan verbinden bij invloed komt communicatie kijken en bij invloed komt ook jouw volwassenheid kijken. En invloed vind ik niet je zin door kunnen drijven.
12	1. Leiderschapsontwikkeling 2. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 3. Communicatie en samenwerken 4. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 5. Invloed en politiek spel	leiderschapsontwikkeling op één, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op twee, communicatie en samenwerken op drie, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op vier en invloed en politiek spel op vijf.
13	1. Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 2. Leiderschapsontwikkeling 3. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling 4. Invloed politiek spel 5. Communicatie/samenwerken	Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie op één, leiderschapsontwikkeling op twee, professionele ontwikkeling en vakontwikkeling op drie, communicatie, invloed politiek spel op vier en samenwerken op vijf.
14	1. Invloed politiek spel 2. Communicatie en samenwerken 3. leiderschapsontwikkeling 4. persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie 5. Professionele ontwikkeling en vakontwikkeling	Eerst invloed politiek spel, communicatie en samenwerken, dan leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie als vierde en professionele ontwikkeling en vakontwikkeling als laatste.

Opvallend is dat de persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling bij de respondenten in de top drie staat, omdat het daar eigenlijk om draait waarvoor ze een training zouden gaan volgen rondom hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

(44) Denkt u dat de Baak deze behoeften voldoende vervult?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Ja.	Ja, als je kijkt van onvoldoende, voldoende of goed dan denk ik dat de Baak daar voldoende in te bieden heeft. Maar voor mijn idee zijn er dingen die alleen op die persoonlijke en professionele ontwikkeling zitten.
10	/	Niet van toepassing
11	Ja.	Ik vind persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling wel heel dicht bij elkaar liggen.

		Invloed politieke spel vind ik ook zeer herkenbaar. Ja en vakontwikkeling, ik weet niet of je bij elk branche ook echt vakontwikkeling aanbiedt. Ik kan me voorstellen dat ze daar keuzes in maken. Want ik vind vakontwikkeling voor iemand die werkzaam is in de ITC iets heel anders dan iemand in de bankensector of iemand in de opleidingssector. Maar ik kan me voorstellen dat het gekoppeld is aan een opleiding binnen de trainingsmarkt.
12	Ja.	Ik denk dat persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie zeker aan de orde komt. En ik denk dat professionaliteit en vakontwikkeling ook aan bod komt. Communicatie en samenwerken ook. Leiderschapsontwikkeling dat weet ik en invloed politiek spel ook zeker.
13	Ja alleen invloed politiek spel niet.	Ja persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie zeker, persoonlijke ontwikkeling ook en daaro herken ik de professionele ontwikkeling en vakontwikkeling ook, invloed en politiek spel weet ik niet het heeft wel een beetje met leiderschapsontwikkeling te maken maar ik zou deze niet direct herkennen nee. Dus ik heb daar te weinig inzicht in of dat bij de Baak hoort. En samenwerken communicatie zal ongetwijfeld worden vervuld want bij persoonlijke ontwikkeling komt ook jouw omgeving aan de orde hoe je daarmee communiceert en hoe je aan de relatie bouwt, dat stel ik mij daarbij voor. En dan wordt dit onderwerp er zeker bij meegenomen. Kan haast niet anders.
14	Ja.	Ik herken ze wel ja en op zich zijn het ook wel thema's die mij aanspreken.

De potentiële deelnemers denken dat de Baak de bovengenoemde behoefte voldoende vervult, alleen een enkeling denkt invloed politiek spel te weinig te vervullen omdat de respondent deze behoefte niet direct zo koppelen aan de Baak.

(45) Wat vindt u van de manier hoe de Baak met u communiceert? Heeft u suggesties hoe dit beter zou kunnen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Prima.	Ja prima, daar heb ik verder weinig van mee gekregen. Alleen de Baak als bedrijf moeten ze beter neerzetten tijdens de proeverijen. Het telefonische contact verliep goed. En de mevrouw die ik aan de lijn had stond me netjes te woord.
10	Goed.	Goed. Ze komen professioneel op mij over. De proeverijen kwamen goed tot zijn recht en de trainers kwamen op mij ook erg professioneel over. Wat ik wel aanraad is om een filmpje te plaatsen op de website dat een beeld geeft wat de Baak precies doet en wie ze zijn. Zo kan je bijvoorbeeld afgeronde deelnemers ervaringen laten delen.
11	Verhaal publiceren waar werkend Nederland wat aan heeft, minder visie verhaal publiceren.	Als ik even in mijn geheugen moet graven dan gaat het heel erg over onderwerpjes en over trainingen a la proeverij of er is een thema over wat je online kan volgen en dan kom je op weet ik het wat voor onderwerpen. En ik weet eigenlijk niet zo goed maar dat komt ook omdat ik niet helemaal bij ben. Of er nou echt nog is een keer een lekker visie verhaal is gepubliceerd, of een lekker verhaal waarvan je echt denkt van zo daar kunnen we het weer even mee doen als werkend Nederland dankjewel voor de input en de inspiratie. Dat heb ik niet zo helder op mijn netvlies wat nou het verhaal is geweest. Dus nee de manier van communiceren bij mij en dat wil helemaal niet zeggen dat het ook echt zo is gaat echt over ditjes en datjes en

		onderwerpen en trainingen. Ja je kan online dingen volgen schrijf je dan nu gratis in voor dat en dat. En iets minder visie verhaal. En inspiratie van wat betekent het nou om nu in een organisatie te zitten en projecten aan te sturen met zoveel informatie. Want ik vind het er ook echt wel bij horen als je mensen naar je training wil toehalen dat heeft ook wel een bepaalde aanlooptijd en soms zit ik inderdaad met een muisklik van ik meld mij aan, maar dan herken ik mij wel in dit verhaal als ik mezelf twee of drie keer zie. Oja shit ze hebben er echt verstand van en dat is gaaf.
12	Meer gestructureerd, meer contact opnemen met deelnemers om te helpen waar nodig is met vraagstukken, bedrijven rechtstreeks benaderen.	Ja, ik denk dat dat wat meer gestructureerd kan. En wat meer gestructureerd bedoel ik dat ik me een keer heb aangemeld via een link en ik denk dat ik ook al een bevestigingsmail heb gekregen, maar het kan wat strakker. En dat zeg ik uit ervaring met andere organisatie die heel goed zijn in het bellen en situaties kort bevestigen en helpen waar nodig is met eventuele vraagstukken. Deze organisaties blijven dit regelmatig doen en er wordt dan ondertussen afgesproken wanneer er met elkaar gebeld wordt. En het dan ook echt doen. En dat je dan het gevoel hebt dat je iemand aan de telefoon hebt en die daar dan ook echt op gefocust is zonder dat je een verkoopgevoel krijgt. Ik heb het idee dat de mensen die dat nu doen bij de Baak dat die dat erbij doen. Ja en ik zou bedrijven rechtstreeks gaan benaderen. [...] Want ik heb nu al maandenlang niks meer gehoord. Ik heb geloof ik één keer een belletje gehad en daarna hoor ik niks meer. Ja je

		moet een relatie proberen op te bouwen ongeacht die persoon wel of geen training wil volgen. Je wil vanuit de organisatie op prettige manier blijven communiceren. En dat is wel een uitdaging en dat is ook wel lastig, maar het kan wel gerealiseerd worden.
13	Intakegesprekken duidelijker communiceren wat het inhoudt.	Nou ik vind de proeverijen heel leuk gedaan. En ja ik vind het ook fijn om door nieuwsbrieven op de hoogte gesteld te worden van de trainingen. Dus ik ben daar eigenlijk wel erg tevreden over. Maar wat jullie wel zouden kunnen meenemen zijn de intakegesprekken dat je duidelijker communiceert naar de potentiële deelnemers dat je een intakegesprek kan voeren zonder dat je direct verplicht bent om je in te schrijven voor een training. Dat was mij niet helemaal helder wat voor status een intakegesprek heeft. Ik dacht dat je gelijk een aan training vastzit.
14	Meer nieuwsbrieven versturen. En de proeverijen moeten langer duren.	Het enige wat ik voorbij zie komen is de e-mail. En het zou misschien ook wel een tip zijn dat het ieder kwartaal of? Ik denk dat de intensiteit niet zo hoog is. [...] Ik vond de proeverijen best kort. Het zou best langer mogen. Vooral omdat het om best wel intensieve trainingen gaan. Ik kan me ook herinneren toen ik was bij zo'n proeverij zo'n cursus van wat wil je? Het gaat erom wat kom je brengen? Want de cursus is al in het vat gegooit. Jullie hebben altijd proeverijen in Driebergen?

Respondenten geven aan dat de Baak prima communiceert maar op een aantal aspecten kan het beter door de intakegesprekken duidelijker te communiceren wat dat exact inhoudt en door meer contact op te nemen met de deelnemers wat hun leervragen zijn en door bedrijven rechtstreeks te benaderen. En een enkeling vindt dat de Baak iets minder visieverhaal moet publiceren.

Competitor

(46) Welke beslissingsfactoren kunnen bij u van invloed zijn om een opleiding te volgen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Aanbod en prijs.	Ja aanbod en prijs dat is het meer niet.
10	Op basis van eigen gevoel.	Als je aan de andere factoren voldoet die we net benoemde en dat geld niet alleen voor de Baak maar ook voor andere opleidingsinstituten. Ja dan ga ik toch gewoon op mijn gevoel af. Vroeger zou ik alles naast elkaar zetten en denken van oh maak ik nu wel een goede keus en dat doe ik niet meer.
11	Tijd, geld en inhoud.	Ja dat gaat bij mij echt over tijd en over geld en over inhoud. Ik vind het prima als ik meer moet betalen maar daar wil ik dan ook wel de toegevoegde waarde van terugzien.
12	Contactmomenten, duur van een training, hoeveel keer een training jaarlijks wordt aangeboden.	Ja de contactmomenten die we zojuist hebben besproken en de prijs. Ja en ook hoelang een training duurt en wanneer die gehouden wordt. En dat moet ook wel duidelijk zijn. Uiteindelijk ben ik bij een organisatie terecht gekomen waar ze eigenlijk wel elke maand starten met zo'n programma. Dus dan kan je heel makkelijk je starttijd kiezen. En op het gebied van persoonlijke ontwikkeling maken zij er echt een community van dus de klantenbinding wordt heel sterk. En dat vind ik wel heel goed gedaan. En dat is natuurlijk ook zo als je op een training bent geweest een aantal dagen.
13	Het aanbieden van avondtrainingen en weekendtrainingen	Als een opleidingsinstituut trainingen in de avonden en weekenden aanbiedt, dan is de keuze veel sneller gemaakt dat ik bij die opleidingsinstituut een training ga volgen dan een opleidingsinstituut die dat niet aanbiedt.
14	De 4 P's	Die ik al eerder benoemde bij kenmerken.

Beslissingsfactoren zoals prijs, aanbod en duur van een opleiding spelen en trainingen die zich in de weekenden plaatsvinden spelen voor de respondenten een rol bij het inschrijven van een training. Daarnaast spelen contactmomenten ook een doorslaggevende rol bij het inschrijven van een training bij een opleidingsinstituut.

(47) Heeft u overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Nee.	Nee, ik heb het idee dat de Baak juist wel de vaardigheden bezit in persoonlijke ontwikkeling zoals ik dat net formuleerde. Dat inzicht in eigen ontwikkeling en wie je bent en wat je patronen zijn dat daar de Baak wat meer op zat.
10	Nee.	Nee.
11	Ja.	Ja, ik heb bij de ICM opleidingskunde gedaan en dat had voor mij heel erg te maken dat zij heel erg praktisch zijn. Ik had niet zo heel erg veel behoefte aan theoretische kennis, want die heb ik inmiddels wel. Ik was meer geïnteresseerd in doen en in vaardigheden.
12	Ja.	Ja bij Essence.
13	Nee.	Nee. [...] Omdat de behoefte niet groot genoeg was.
14	Nee	Nee

Het merendeel van de respondenten heeft niet overwogen om bij een ander opleidingsinstituut een training te volgen. Een enkeling wel omdat een ander opleidingsinstituut naar zijn/haar idee praktischer ingesteld zou zijn.

(48) Vindt u dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt met betrekking tot het aanbieden van leerprogramma's ten opzichte van de concurrentie?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
	Ja.	Ja, zeker op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.
10	Ja.	Ja, ik denk het wel en dan heb ik het niet eens vergeleken, maar heb wel wat websites bekeken. En de website ziet er netjes en overzichtelijk uit. En doordat de Baak proeverijen organiseert denk ik dat de Baak zich daardoor ook voldoende onderscheidt op de markt.
11	Ja.	Ja, de Baak heeft echt een menselijke maat en om die weer terug te krijgen in organisaties van wat doen we elkaar eigenlijk

		met zijn allen aan. Is dat nog allemaal wel realistisch? Daar vind ik de Baak zoals ik hem vroeger kende heel sterk in.
12	Ja.	Ja, dat denk ik wel, ze richten zich specifiek op bepaalde thema's en ik vind dat ze dat wel goed doen.
13	Ja	Dat vind ik een lastige, want ik heb er eigenlijk geen studie van gemaakt wat er eigenlijk nog meer in opleidingsland aanwezig is. Ik heb me daar niet in verdiept. [...] Als het gaat over mijn vakgebied namelijk marketingcommunicatie dan zou ik zeker niet aan de Baak denken. Dus daarom heb ik de focus op persoonlijke ontwikkeling direct op nummer één gezet. Hoewel ik wel merk tijdens de proeverijen dat de marketing communicatie er niet ver vandaan staat. De elementen die daar juist worden behandeld kwamen ook in de proeverijen terug. Maar ik vind het geen kennisinstituut, maar meer een vaardigheidsinstituut. En ik vind juist dat jullie je daar goed in onderscheiden, dat jullie je niet richten op de kennis. Maar ik kan me voorstellen dat dat voor werkgevers niet altijd het meest interessant is. Als het gaat om de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Dat merk ik ook wel bij onszelf binnen het bedrijf, ik krijg sneller dingen voor elkaar als ik een kennisopleiding zou gaan volgen dan dat ik een persoonlijke ontwikkelingstraining zou gaan volgen. Terwijl een persoonlijke ontwikkelingstraining heel waardevol kan zijn voor een werknemer. Maar dat vind ik soms wel lastig om mijn werkgever te overtuigen dat zo'n training heel waardevol kan zijn voor een organisatie waar de persoon werkzaam is. En dat zijn de triggers die een leidinggevende nodig heeft om

		hem te overtuigen dat medewerkers zo'n training moet volgen.
14	/	/

Alle potentiële deelnemers vinden dat de Baak zich voldoende onderscheidt op de markt ten opzichte van de concurrentie.

(49) Hoe denkt u dat de Baak zich beter op de markt kan onderscheiden?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Een training van een dag dat €750,- kost, meer individuele begeleiding, de Baak neerzetten als persoon.	Het is natuurlijk een enorme smak geld. Dus geld en tijd en dat is best wel moeilijk, want als je het groots gaat aanpakken. Maar als daar nou een midden instapversie van is. Als er nou is een 750 euro dag versie zou zijn. Dat is alsnog veel geld, want het kost me een dag van mijn werk. [...]Ja en een extra aandachtspunt zou kunnen zijn dat je toch een soort dat is vanuit mijn behoeften, het mogen wel inhuurmensen zijn een scheel van ja coaches/therapeuten/psychologen. Dat soort mensen. Die levenservaring hebben waar je dan één op één dingen mee kan doen. [...] De autoriteit op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Dus de inhoud van jouw aanbod gebruiken om je te presenteren. [...]En als je die mensen in huis hebt als het om persoonlijke ontwikkeling gaat of over opleiden van mensen dan hebben we die en die van de Baak en dan begint het wel te komen. Dus dat ze ook een persoon neerzetten. Ik weet niet wie de Baak is, welk persoon.
10	Filmpje over de proeverijen van de Baak publiceren, ervaringen delen van afgeronde deelnemers d.m.v. een filmpje.	Het is mogelijk om een beeld te scheppen van de proeverijen dat daar een filmpje over wordt gedeeld op Facebook. [...]Dus dat er een proeverij echt gaande is daar vervolgens een filmpje van maakt en deze daarna deelt op sociale media en dat kan ook soortgelijk worden gedaan bij de trainingen. Niet heel inhoudelijk maar wel van de locaties en de ervaringen van de deelnemers op laten nemen. Al is het maar een

		film van 2 minuten. Dan wordt er informatie weergegeven en tevens krijgen de mensen een concreet beeld van hoe de Baak eruit ziet. En het is denk ook wel belangrijk om ervaringen te delen van afgeronde deelnemers.
11	Systematisch werken, eendaagse trainingen aanbieden.	Ik vind bijvoorbeeld systematisch werken binnen een organisatie heel erg prettig, waar ik bij andere organisaties denk van alsjeblieft ga daar is wat meer naar kijken en zet het alsjeblieft wat meer in. Maar dat is ook mijn persoonlijke interesse dus dat speelt natuurlijk ook mee. Dus ik kijk heel erg van voegt het iets toe met mijn kennis en ervaring. En niet dat ik alles weet, maar ik hoef ook niet alles te weten. Ik ben ook niet overal in geïnteresseerd. Want als het een investering is bij een dag van de Baak dan wil ik die ook weer ergens kunnen verzilveren of iets toevoegen aan mijn eigen ontwikkeling of mijn professionele ontwikkeling. En als die dan interessant genoeg is dan wil ik me er wel voor inschrijven. Ik vind eendaagse trainingen ook wel prettig, want dan kan ik als ZZP'er makkelijker mijn tijd inplannen en dan hoef ik niet zo'n heel programma van voor tot achter tot mee te nemen.
12	Meer verjonging aanbrengen door jongere doelgroep binnen te halen, invoeren van zelforganiserende teams.	Ja ze profileren zich wel een beetje als een klassiek bedrijf. En misschien moeten ze beetje verjonging aanbrenging en jongen mensen kunnen de opleidingen bij de Baak vaak niet betalen. En dat is toch wel een belangrijke doelgroep. En wat je nu veel ziet is het werken in teams, namelijk zelf organiserende teams en dan heb je zelf ook heel veel te maken met persoonlijk leiderschap. En ik weet niet of de Baak daar iets mee doet, want dat is wel echt een heel hot item binnen organisaties.
13	Doel van intakegesprek beter communiceren.	Wat jullie wel zouden kunnen meenemen zijn de intakegesprekken dat je duidelijker communiceert naar de potentiële

		deelnemers dat je een intakegesprek kan voeren zonder dat je direct verplicht bent om je in te schrijven voor een training. Dat was mij niet helemaal helder wat voor status een intakegesprek heeft. Ik dacht dat je gelijk een aan training vastzit.
14	Logo van de Baak op het gebouw duidelijker vormgeven. Interieur moderniseren.	Misschien dat je ook iets op de gevel kan zetten, want je zit in Noordwijk en ik kom zelf uit Voorhout en veel mensen binnen mijn omgeving weten niet dat de Baak ook een opleidingsinstituut is. En Noordwijk is de strandlocatie van Nederland dus er komen veel toeristen. Dus zet op de gevel dat het een opleidingsinstituut is, want nu rij langs het gebouw de Baak en mijn vrouw die toch een heel andere baan heeft doe zegt het helemaal niks

De potentiële deelnemers geven aan dat de Baak zich nog beter op de markt kan onderscheiden door een goedkope eendaagse training aan te bieden, de Baak neer te zetten als persoon, filmpje over de proeverij publiceren op social media waarbij ervaringen van afgeronde deelnemers worden gedeeld, door een jongere doelgroep binnen te halen, invoeren van systematisch werken en door het doel van de intakegesprekken beter naar de doelgroep moet communiceren.

(50) Hoe ziet de opleidingsmarkt er volgens u over vijf jaar uit?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Opleidingsinstituten die vraag en aanbod bij elkaar brengen bestaan langzamerhand niet meer, opleidingsinstituten die zelf kennis in bestaan hebben blijven wel bestaan.	Opleidingsbedrijven die zelf weinig toegevoegde waarde hebben, die zijn dan weg. Het is niet meer nodig om een bureau te hebben om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Bureaus die zelf en kennis in hun bestaan hebben en daar externe kennis aan toevoegen om een mooi aanbod te hebben die blijven wel bestaan. Maar voor de rest je zet er een site tussen en vraag en aanbod vindt elkaar ook wel. Want als je een training wil volgen op een mooie locatie dan huren we een kasteel voor een dag en dan hoeft je niet een heel landgoed te bezitten.
10	Meer kennis wordt online overgedragen.	Ik denk dat er meer informatie online wordt weergegeven en via deze manier kunnen

		mensen sneller leren en informatie tot zich nemen wanneer het hen uitkomt.
11	Verschuiving van online naar offline, aantal trainingsbureaus neemt toe, opleidingsbehoeften moet in korte periode vervuld worden.	Nou ik ben zelf trainer en opleidingskundige en ik zie dat er een hele slag naar online gegaan is en dat dat ook weer een beetje terugloopt. En dan ben ik absoluut een voorstander van online en offline om daar een hele goede mix van te maken, want dat sluit heel erg goed aan bij de leerstijlen. Maar ik zie wel dat informatie vergaren via die manier snel gaat, maar dat het snel gaat wil niet altijd zeggen dat het verdiepend is. Dat blijft wel een stukje oppervlakte en het is dan belangrijk om te achterhalen hoe je die kennis borgt, dat zal altijd een ding blijven. Maar er is ook enorme grote markt met allemaal trainingsbureaus en organisaties die hun eigen training aanbieden in het verlengde van het nieuwe werken. Ik denk dat het een oerwoud is en dat is voor niemand eigenlijk fijn. Ik vind het een pittige uitdaging waar de Baak voor staat ik zou het absoluut jammer vinden als het einde in zicht is. En dat zal zeker niet er zal vast nog veel potentie in zitten, maar dat ze nu wel in actie moeten komen. Iedereen gaat gewoon door. En je opleidingsbehoeften is vaak dat die in een korte periode vervuld moet worden. En als je dat niet bij de Baak kan vinden dan ga je automatisch ergens anders naartoe.
12	Persoonlijke en professionele ontwikkeling blijft een groeiende behoefte.	Ja dat vind ik een hele moeilijke. Maar ik denk dat de persoonlijke en professionele ontwikkeling een groeiende behoefte is.
13	Meer behoefte aan incompany-opleidingen, gastcolleges,	Dat is afhankelijk van hoe de arbeidsmarkt zich blijft ontwikkelen. Ja als ik naar Imagro zelf kijk dan is daar

		meer behoefte aan incompany-opleidingen, dus trainingen op maat of dat mensen worden gevraagd om een soort gastcollege te geven. Maar dit is meer gebaseerd op kennis over te dragen, dus dat is op kennisniveau en niet zozeer op persoonlijke ontwikkeling. Of we doen dat zelf dat iemand hier intern iets voorbereidt of we vragen een externe.
14	Nieuwe technologieën toepassen.	Nou toen ik jou aan de lijn had, toen zei ik ook dat we via facetimen met elkaar het interview kunnen afnemen en in hoeverre kan dat jullie ook helpen. Want het is nu vooral klassikaal toch?

Potentiële deelnemers denken dat binnen nu en vijf jaar kennis steeds meer online aangeboden wordt, het aantal kleinere zelfstandige trainingsbureaus gaat toenemen, de opleidingsbehoefte in een korte periode vervuld moet worden en dat de behoefte aan incompany-trainingen gaat toenemen en dat er meer behoefte is naar gastcolleges.

(51) Heeft u toen u op zoek was naar een opleidingsinstituut ook nog naar andere bedrijven gekeken?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Nee.	Nee.
10	Nee.	Nee, ik ben niet verder gaan kijken dan de Baak. En dat heeft denk te maken met het imago dat de Baak heeft. Dat is gewoon goed. En ik vind de Baak in Driebergen dat het wel jong publiek aantrekt. Ook totaal niet dat het oubollig is.
11	Ja.	Ja naar ICM en NCOI. En uiteindelijk heb ik bij ICM een opleiding gevolgd.
12	Ja.	Ja.
13	Nee.	Nee. [...]Misschien was de behoefte niet groot genoeg.
14	/	/

Het merendeel van de potentiële deelnemers heeft niet gekeken naar andere opleidingsinstituten een enkeling daarentegen wel.

(52) Hoe heeft u de Baak tot dusver ervaren?

Respondentnummer	Label	Quote verbatim
9	Goed.	Ja, nog steeds vind ik de Baak een, ik weet niet waar ik het op baseer, maar ik vind de Baak een mooi merk. In die hele

		wereld van opleidingen en trainingen steekt de Baak er wel een beetje bovenuit. En de Baak hanteert een goede kwaliteit, ook dat degelijke en wat mij als leek in opleidingenland opviel tijdens die proeverijen was in voor wat voor mate krijg ik de Baak beleving mee.
10	Goed.	Ik vond de proeverij leuk. De andere twee proeverijen namelijk 'de Informele Leider' en nog één, maar die weet ik even niet meer waren voor mij ook erg informatief.
11	Goed.	Echt een super toffe plek. Super leuke ontwikkelingen het ging ook heel veel over leiderschap en vanuit de snt kwamen we elke maand samen en we organiseerde die bijeenkomsten bij de Baak. En ik zag vaak hele interessante onderwerpen waarvan we dachten oh hier wil ik wel bij zijn en sowieso als locatie en opleidingsinstituut en kennisinstituut vond ik dat echt geweldig. Ik vond het een hele fijne plek. Ik heb dierbare herinneringen aan de Baak en ik heb daar zelf ook wel eens wat georganiseerd en meegedaan aan learning lane en zo af en toe volg ik wel eens proeverijen.
12	Goed.	Ja wel positief en ook wel heel leuk in speelse uitingen, hoe alles is vormgegeven en het zag er wel heel inspirerend en goed uit. En ik zou er wel graag een training willen volgen. En wat ook een handige is om mee te nemen is dat als een deelnemer een training heeft afgerond dat er dan een terugkomdag wordt georganiseerd en dan mag je een introducee meenemen en dan mag je ook tijdens die bijeenkomst oefeningen doen. Je kan via deze manier mensen introduceren. [...] En het doel daarvan was dat je ook je omgeving een beetje mag laten proeven wat je hebt gedaan dus

		dan heb je daar ook wat meer begrip voor. En dan zijn de introducees er ook daadwerkelijk een keer geweest en kunnen tegelijkertijd de ervaringen van de afgeronde deelnemers horen wat ook de keuze van het volgen van een training kan beïnvloeden. En dat is ook wel een overwinning om mensen te gaan vragen en mensen vinden het vaak leuk omdat je ze al vraagt.
13	Prettig op de intake na.	Ja prettig, alleen die intake dat vond ik lastige dat was mij niet helemaal helder. Bijvoorbeeld je wil verder maar hoe verder? Dat is een vraag die denk ik veel beantwoord moet worden. Ik zou daar best wel wat voor over hebben om die vraag scherp te krijgen. Daarom was ik ook afgehaakt. Maar wat ik nog wil meegeven is dat je afgeronde deelnemers uitnodigt op een proeverij zodat potentiële deelnemers met die mensen in gesprek kan gaan, zodat ervaringen meegenomen kunnen worden. En de ambassadeurstrategie dat je aan de leidinggevenden kan meegeven wat het voor zijn organisatie betekent als ze een training bij de Baak gaan volgen. Ik denk dat de leidinggevenden ook in dit geval een doelgroep is die je moet aanspreken. Zodat werknemers sneller een training gaan volgen bij de Baak.
14	Goed.	Nou wat jullie goed aanpakken, de sfeer is heel belangrijk. Bijvoorbeeld als je kijkt naar de kwaliteit van een goede kop koffie. En jullie hebben daarnaast ook een goed diner en dat bouwt ook de sfeer van samenwerking en dat hebben ze bij de Baak goed opgepakt. De aankleding en de ambiance brengt je ook vaker naar een ander gesprek.

Het merendeel van de respondenten heeft de Baak goed ervaren.

Bijlage - VIII Logboek

Week 4	6 t/m 10 maart
Maandag	Sollicitatiegesprek de Baak
Dinsdag	Doorlezen NIDAP-onderzoek en Businessplan de Baak en plan van aanpak maken
Woensdag	Plan van aanpak maken en stagecontract laten ondertekenen
Donderdag	Plan van aanpak afmaken
Vrijdag	Onderzoeksopzet inleveren

Week 5	13 t/m 17 maart
Maandag	Bespreken plan van aanpak bij de Baak
Dinsdag	Website van de Baak doornemen
Woensdag	Programma's en rapporten doorlezen van de Baak
Donderdag	Feedback plan van aanpak verbeteren
Vrijdag	Theorieën over positioneren doornemen

Week 6	20 t/m 24 maart
Maandag	Theoretisch kader maken
Dinsdag	Website van de Baak doorlezen
Woensdag	Programma's en rapporten van de Baak doorlezen
Donderdag	Feedback plan van aanpak verbeteren
Vrijdag	Afstudeerbegeleiding

Week 7	27 t/m 31 maart
Maandag	Informatie scriptie bespreken bij de Baak
Dinsdag	Lezen theorieën positioneren
Woensdag	Werken aan onderzoeksopzet
Donderdag	Werken aan onderzoeksopzet
Vrijdag	Afstudeerbegeleiding

Week 8	3 t/m 7 april
Maandag	Inleiding, probleemformulering en theorie aanpassen
Dinsdag	Theoretisch kader afmaken
Woensdag	Theoretisch kader aanpassen
Donderdag	Werken aan onderzoeksopzet
Vrijdag	Kans 2 inleveren theoretisch kader

Week 9	10 t/m 14 april
Maandag	Interne analyse maken

Dinsdag	Interne analyse maken
Woensdag	Interne analyse maken
Donderdag	Externe analyse maken
Vrijdag	Bespreking scriptie bij de Baak

Week 10	17 t/m 21 april
Maandag	Tweede Paasdag
Dinsdag	Methodologie maken
Woensdag	Methodologie maken en onderzoeksopzet aanpassen
Donderdag	Onderzoeksopzet aanpassen
Vrijdag	Opstellen van topic guide en afstudeerbegeleiding

Week 11	24 t/m 28 april
Maandag	Topic guide verder uitwerken
Dinsdag	Methodologie maken
Woensdag	Bespreking topic guide bij de Baak
Donderdag	Koningsdag
Vrijdag	Respondenten werven

Week 12	1 t/m 5 mei
Maandag	Respondenten werven
Dinsdag	Respondenten werven
Woensdag	Interviews plannen
Donderdag	Interviews plannen
Vrijdag	Interviews plannen

Week 13	8 t/m 12 mei
Maandag	Ziek
Dinsdag	Ziek
Woensdag	Ziek
Donderdag	Interview houden
Vrijdag	Interview uitwerken

Week 14	15 t/m 19 mei
Maandag	Twee interviews afnemen
Dinsdag	Interview afnemen
Woensdag	Interviews uitwerken
Donderdag	Interview afnemen
Vrijdag	Interview afnemen

Week 15	22 t/m 26 mei
Maandag	Interview afnemen

Dinsdag	Twee interviews afnemen
Woensdag	Interview afnemen
Donderdag	Interviews uitwerken
Vrijdag	Interviews uitwerken

Week 16	29 t/m 2 juni
Maandag	Interviews uitwerken
Dinsdag	Analyseschema's maken en invullen
Woensdag	Analyseschema's invullen
Donderdag	Analyseschema's invullen
Vrijdag	Analyseschema's invullen

Week 16	29 t/m 2 juni
Maandag	Interviews uitwerken
Dinsdag	Analyseschema's maken en invullen
Woensdag	Analyseschema's invullen
Donderdag	Analyseschema's invullen
Vrijdag	Analyseschema's invullen

Week 16	29 t/m 2 juni
Maandag	Interviews uitwerken
Dinsdag	Analyseschema's maken en invullen
Woensdag	Analyseschema's invullen
Donderdag	Analyseschema's invullen
Vrijdag	Analyseschema's invullen

Week 19	19 t/m 25 juni
Maandag	vakantie
Dinsdag	vakantie
Woensdag	vakantie
Donderdag	vakantie
Vrijdag	vakantie

Week 20	26 t/m 30 juni
Maandag	vakantie
Dinsdag	vakantie
Woensdag	vakantie
Donderdag	vakantie
Vrijdag	vakantie

Week 21	3 t/m 7 juli
Maandag	vakantie
Dinsdag	vakantie
Woensdag	vakantie
Donderdag	vrij
Vrijdag	vrij

Week 22	10 t/m 14 juli
Maandag	Feedback verbeteren
Dinsdag	Feedback verbeteren
Woensdag	Gesprek opdrachtgever
Donderdag	Resultaten doornemen
Vrijdag	Resultaten doornemen

Week 23	17 t/m 21 juli
Maandag	Interview afnemen
Dinsdag	Interview uitwerken
Woensdag	Interview uitwerken
Donderdag	Interview uitwerken
Vrijdag	Analyseschema invullen

Week 24	24 t/m 28 juli
Maandag	Analyseschema invullen
Dinsdag	Verwerken resultaten
Woensdag	Verwerken resultaten
Donderdag	Aanpassing theoretisch kader
Vrijdag	Interview afnemen

Week 25	31 t/m 4 augustus
Maandag	Interviews uitwerken
Dinsdag	Interview uitwerken
Woensdag	Interview uitwerken
Donderdag	Interview uitwerken
Vrijdag	Analyseschema invullen

Week 26	7 t/m 11 augustus
Maandag	Analyseschema invullen
Dinsdag	Verwerken interview
Woensdag	Gesprek opdrachtgever
Donderdag	Aanbeveling
Vrijdag	Aanbeveling

Week 27	14 t/m 18 augustus
Maandag	Implementatie
Dinsdag	Verwerken interview
Woensdag	Feedback rapport en verwerken opmaak
Donderdag	Puntjes op de i
Vrijdag	Rapport afdrukken

Week 28	21 t/m 25 augustus
Maandag	Scriptie inleveren

Dinsdag	/
Woensdag	/
Donderdag	/
Vrijdag	/

Logboek verantwoording derde kans

Week 42	9 t/m 5 oktober
Maandag	/
Dinsdag	Eerste afstudeerbegeleiding
Woensdag	Verwerken feedbackformulier
Donderdag	Verwerken feedbackformulier
Vrijdag	Bespreking bedrijfsbegeleider

Week 43	16 t/m 22 oktober
Maandag	Interne analyse uitwerken
Dinsdag	Afstudeerbegeleiding
Woensdag	Externe analyse uitwerken
Donderdag	Externe analyse uitwerken
Vrijdag	Externe analyse uitwerken

Week 44	23 t/m 29 oktober
Maandag	Literatuuronderzoek
Dinsdag	Literatuuronderzoek
Woensdag	Literatuur onderzoek
Donderdag	Bespreking bedrijfsbegeleider
Vrijdag	Afstudeerbegeleiding

Week 45	30 t/m 5 november
Maandag	Ziek
Dinsdag	Ziek
Woensdag	Ziek
Donderdag	Segmenteren van informatie
Vrijdag	Feedback verwerken

Week 46	6 t/m 12 november
Maandag	Methodologie
Dinsdag	Methodologie
Woensdag	Methodologie
Donderdag	Vrij
Vrijdag	Vrij

Week 47	13 t/m 19 november
----------------	---------------------------

Maandag	Afbeeldingen fotoshoppen
Dinsdag	Afstudeerbegeleiding
Woensdag	Verwerken feedback
Donderdag	Verwerken feedback
Vrijdag	Afspraak bedrijfsbegeleider

Week 48	20 t/m 26 november
Maandag	Afstudeerbegeleiding
Dinsdag	Feedback verwerken
Woensdag	Respondenten benaderen
Donderdag	Afbeeldingen fotoshoppen
Vrijdag	Indesign uitvogelen

Week 49	27 t/m 3 december
Maandag	Afstudeerbegeleiding
Dinsdag	Theoretisch kader aanpassen
Woensdag	Resultaten aanpassen
Donderdag	Resultaten aanpassen
Vrijdag	Resultaten aanpassen

Week 50	11 t/m 4 december
Maandag	Interview afnemen
Dinsdag	Afstudeerbegeleiding
Woensdag	Interview uitwerken
Donderdag	Interview uitwerken
Vrijdag	Analyseschema invullen

Week 51	18 t/m 24 december
Maandag	Interview afnemen
Dinsdag	Verwerken interview
Woensdag	Verwerken interview
Donderdag	Analyseschema invullen
Vrijdag	Laatste afstudeerbegeleiding

Week 52	25 t/m 31 december
Maandag	Kerst
Dinsdag	Kerst
Woensdag	Resultaten herschrijven
Donderdag	Resultaten herschrijven
Vrijdag	Resultaten herschrijven

Week 1	1 t/m 7 januari
Maandag	Conclusies herschrijven
Dinsdag	Aanbevelingen herschrijven
Woensdag	Implementatie maken
Donderdag	Implementatie maken

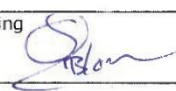
Vrijdag	Feedback rapport verwerken
---------	----------------------------

Week 2	8 t/m 14 januari
Maandag	Puntjes op de i
Dinsdag	Scriptie printen
Woensdag	Scriptie inleveren
Donderdag	/
Vrijdag	/

Bijlage IX- Beoordelingsformulier

Feedbackformulier* opdrachtgever Afstudeeropdracht

(* zonder deze feedback is de beoordeling van het schriftelijk product niet mogelijk)

Naam student: Lianne de Kok		Titel afstudeeropdracht: Het bereiken van een voorkeurspositie bij senior professionals binnen de trainingsmarkt	
Naam opdrachtgever: De Baak, Christine Ruiter-Plemper en Ralph Blom		Naam organisatie: De Baak	
Datum: 09-01-2018	Plaats: Noordwijk	Handtekening 	

B. Toepassen kennis en inzicht

Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.

Het eindproduct voldoet aan de onderstaande criteria	Ja
De probleemstelling is relevant en bruikbaar en vernieuwend voor de praktijk.	Ja
Het eindproduct voldoet aan de eisen die de organisatie stelt aan het werk van een beginnend beroepsbeoefenaar.	Ja
De aanbevelingen (m.b.t. implementatie) zijn bruikbaar en uitvoerbaar. Indien sprake is van een beroepsproduct: dit is bruikbaar en uitvoerbaar.	Ja
Indien sprake is van een beroepsproduct met een bijbehorend onderzoeksrapport: De onderzoeksresultaten zijn creatief en deskundig vertaald naar een concreet en innovatief beroepsproduct (of dienst) dan wel een uitgewerkt concept daarvoor.	Ja

Toelichting:

C. Oordeelsvorming

Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.

Het eindproduct van de opdracht voldoet aan de onderstaande criteria	Ja
De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst doen/doet recht aan de belangen van alle betrokkenen in het licht van de vragen /problemen van de opdrachtgever.	Ja
De aanbevelingen c.q. oplossingen c.q. de vertaling naar beroepsproduct of dienst getuigen/getuigt van originaliteit, innovatief vermogen en/of eigenheid.	Ja

Toelichting: Zie toelichting bij D.

D. Communicatie

Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting:	Cijfer 8,5
--------------	------------

1) Ik vind het erg knap van je, dat je in een vaak niet te definiëren bedrijf als de Baak is, "Wat doen jullie nou precies"? snel je weg weet te vinden, daarbij goed snapt wat we doen en welke vragen wij aan je hadden, (deze waren niet eenvoudig). Deze weten te vertalen, conclusies te trekken en een implementatie idee neer te zetten en deze weten uit te rollen in zo'n compleet document. Waar conclusies in staan welke wij vermoeden maar niet zeker wisten en zeker ook nieuwen. Je heldere communicatie, recht-door-zee mentaliteit én doorzettingsvermogen maken dat wij als Baak bij de Senior Professionals weten waar hun behoefte ligt, de taal die ze aanspreekt en ook wat er aan onze positionering schort. Ik hoop dat je in je werkende leven opnieuw zo'n project mag doen, je werkgever zal blij met je zijn! Hartelijk dank voor scriptie ik heb het met plezier gelezen, Chapeau! Groet, Christine Ruiter - Plemper	
E. Leervermogen <i>Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan. Zie criteria op volgende bladzijde</i>	
Toelichting: Zie toelichting bij D.	Cijfer 8

- 2) Het was een bumpy road, maar dit leidt misschien wel tot het mooiste resultaat. Ik vermoed niet alleen in de uitwerking van je scriptie maar ook de ontwikkeling die je zelf hebt meegemaakt. Zoals op onze "de Baak zeepjes" in onze hotelkamers stond "zonder wrijving geen glas". Je achterstand die je op had gelopen doordat je een andere organisatie moest zoeken - en de begeleiding in het begin op school niet optimaal kon krijgen - heeft veel spanning gegeven maar je bent er elke keer weer vol voor gegaan. Soms moesten we even vertragen om uiteindelijk te versnellen maar altijd vol bevologenheid en met een open blik om naar alles te kijken. Al snel bleek dat je heel zelfstandig was, wat soms je valkuil kon zijn, maar meestal je voordeel. Ik vond het mooi dat we daar zo nu en dan ook de tijd voor namen. Daarbij bleef je constant oog houden hoe je uitkomsten stevig kon verbinden aan het vraagstuk van de Baak. Professioneel en met open houding heb je collega's en deelnemers weten te bevragen om tot de kern te komen. Lianne ik ben onder de indruk van wat je af hebt geleverd. Een volledig rapport waar je maximaal je inspanning voor hebt geleverd, om ook echt iets af te leveren wat de Baak verder helpt. Ik ben dan ook stiekem blij dat de vorige stage niet door ging, want ik had dit rapport en je aanwezigheid niet willen missen. Fijn mens, professioneel, leergierig, oprechte aandacht en met oog en nieuwsgierigheid voor wat er werkelijk toe doet. Dank! Ralph Blom

Toelichting op beoordeling van onderdelen D en E, tevens te gebruiken door bedrijfsbegeleider bij beoordeling

D. Communicatie

Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

Onvoldoende (1 - 5,4):

Als niet aan de hieronder genoemde criteria voor voldoende-ruim voldoende is voldaan.

Voldoende -ruim voldoende (5,5 - 7,4)

- Het rapport is logisch opgebouwd en is geschreven in de vorm van een (leesbaar) lopend verhaal.
- Er is gebruik gemaakt van correct zakelijk taalgebruik (geen persoonlijke ontboezemingen, geen beschuldigingen).
- Heeft de afstudeeropdracht (en het beroepsproduct) inhoudelijk afgestemd met de opdrachtgever en de door hem geformuleerde criteria.
- Er is adequaat gecommuniceerd met alle betrokkenen (opdrachtgever, docent-begeleider en overige docenten in opleiding en/of hogeschool, organisaties in het werkveld, respondenten).
- Er is adequaat samengewerkt met betrokken stakeholders / actoren in het werkveld.

Goed -zeer goed (7,5 - 9,4)

Idem als voldoende - ruim voldoende en bovendien:

In de verwoording van kennis, inzichten, conclusies en aanbevelingen c.q. oplossingen (en indien van toepassing: in het beroepsproduct, de dienst) is uitdrukkelijk rekening gehouden met het doel, de doelgroep en de (organisatie)context.

Uitmuntend (9,5 – 10)

Idem als goed – zeer goed en ten aanzien van alle indicatoren uitstekend uitgevoerd.

E. Leervermogen

Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

Onvoldoende (1 – 5,4):

Als niet aan de hieronder genoemde criteria voor voldoende-ruim voldoende is voldaan.

Voldoende –ruim voldoende (5,5 – 7,4)

- Heeft gedurende het afstudeertraject de gestelde leerdoelen (die afgeleid zijn van de domeincompetenties) bereikt.
- Heeft gedurende het werken aan de afstudeeropdracht specifieke deskundigheid ontwikkeld ten aanzien van de afstudeeropdracht.

Goed –zeer goed (7,5 – 9,4)

Idem als voldoende – ruim voldoende en bovendien:

- Heeft zelfstandig aan de opdracht (onderzoek, rapportage, beroepsproduct, of dienst) gewerkt.
- Heeft nieuwe inzichten verworven en aangedragen.
- Stond gedurende het afstudeertraject open voor de feedback van afstudeer- en praktijkbegeleider en (mede-) studenten (indien van toepassing), heeft deze verwerkt of beargumenteerd.

Uitmuntend (9,5 – 10)

Idem als goed – zeer goed en bovendien:

- Het rapport (en indien van toepassing: het beroepsproduct, de dienst) bevat(-ten) –naast (praktijk-) theorieën uit handboeken en van deskundigen– ook de eigen visie en reflectie op het onderwerp, de eigen plaats in het onderzoek en het belang ervan voor het beroepsdomein.
- Heeft in de organisatie de aandacht weten te verkrijgen en behouden voor het afstudeeronderwerp bij de direct en indirect betrokkenen bij het onderwerp.