

Vehikel voor verandering

Het corporate merk kan een bruikbaar instrument zijn om organisatieverandering te realiseren. Als we erin slagen het zelfbeeld van de organisatie te veranderen, dan veranderen we ook de organisatie. Aflevering 4 uit de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument': brand enabled change.

door Tibor van Bekkum
illustratie Leendert Masselink

De focus in het nieuwe corporate merkenken ligt op het ontwikkelen van een relevante en onderscheidende organisatie-identiteit en dat vraagt om het managen van de *gap's* tussen visie, cultuur en imago. Het zijn de gedeelde overtuigingen binnen een organisatie (management en medewerkers) ten aanzien van 'wie wij zijn' en 'wat wij willen worden' (organisatie-identiteit) die sturend zijn voor gedrag, symboliek en communicatie. Het ontwikkelen van een sterke organisatie-identiteit is een voorwaarde voor een duurzaam goed imago, sterke reputatie en marktpositie. Maar, organisatie-identiteit speelt ook een essentiële rol in organisatieverandering. Zeker daar waar het strategische verandering betreft. Medewerkers die zich identificeren met een bepaalde identiteit zullen proberen deze in stand te houden of te creëren. Mede daarom stellen Haslam et al. (2003) dat *'...rather than being "just another" analytical and managerial tool - organizational identity and organizational identification should be of particular interest to those who are seeking to structure and harness the collective energies of organizations.'* Deel 4 in deze serie gaat over *brand enabled change* en redeneert vanuit de vraag: hoe kunnen we het corporate merk gebruiken om organisatieverandering te realiseren?

De keuze om de term 'brand enabled change' te gebruiken en niet 'internal branding', is gegrond in het feit dat die laatste ons op het verkeerde been zou kunnen zetten. Even uitleggen. Er zijn twee opvattingen over internal branding dominant op dit moment. De eerste gaat ervan uit dat medewerkers moeten worden aangesloten op het extern geformuleerde merkbeleid. De tweede – meest aangeduid als internal branding 2.0 – redeneert andersom. Hierin begint men bij de medewerkers met het bepalen van de merkbelofte, om vandaaruit extern een sterk ima-

go te kunnen opbouwen. Het is 'selling the brand inside' versus 'branding inside out'. Redeneren we outside-in, dan lopen we het risico de maakbaarheid van de organisatie te overschatten en te vervallen in hyperadaptatie. Redeneren we inside-out, dan lopen we het risico de maakbaarheid van de omgeving te overschatten en te vervallen in narcisme. Het is voor organisaties dus onverstandig zich tot een van beide benaderingen te bekeren (zie afl. 3, Communicatie november 2010).

Binnen-buiten

In het nieuwe corporate merkenken redeneren we vanuit het idee dat organisaties de verbinding moeten leggen tussen de visie van het topmanagement, de competenties en cultuur van de organisatie en de verwachtingen en behoeften van externe doelgroepen. We zien merkontwikkeling dus als een continu en dynamisch proces en denken niet enkel in het continuüm binnen-buiten, maar ook in het continuüm top-werkvloer. En of we van boven naar beneden, van binnen naar buiten of andersom redeneren verschilt per situatie. Enkele voorbeelden. Is er een dwingend en urgente externe noodzaak (bijvoorbeeld een overname door dreigend faillissement of extreme veranderingen in de omgeving) dan kan het wenselijk zijn van boven naar beneden en van buiten naar binnen te redeneren. Is er minder urgentie en dient er een langetermijnvisie te worden ontwikkeld, dan is het verstandiger meer bottom-up te werk te gaan. Ontwikkelt een organisatie een strategie vanuit eigen ambitie en zonder noodzaak, dan is het verstandig intern te beginnen. Het zal immers een gedeelde ambitie moeten zijn. Ontwikkelt een organisatie een strategie omdat ze dat moet van een financier (bij een uitvoeringsorganisatie bijvoorbeeld) dan is het verstandiger outside-in te redeneren. Er is immers minder vrijheid bij



het formuleren van de eigen collectieve ambitie. Per situatie of levensfase kunnen er dus andere overwegingen zijn voor het inrichten van het proces. Maar waar je ook begint: het resultaat dient altijd de verbinding te leggen tussen ambities, belangen en behoeften van het topmanagement, de medewerkers en klanten.

Bovendien worden als primaire doelstellingen bij internal branding vaak genoemd het optimaliseren van de klantbeleving en het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Dat is respectievelijk een marketing- en een HR-doelstelling. In het nieuwe corporate merken denken redeneren we vanuit het optimaliseren van de 'fit' tussen organisatie en omgeving, wat een strategische organisatiedoelstelling is (de doelstellingen van internal branding kunnen hier onderdeel van zijn).

Hejboom

Organisatie-identiteit zou de specifieke interesse moeten hebben van iedereen die verantwoordelijk is voor het richten en bestendigen van de collectieve energie van organisaties. Niet in de laatste plaats, omdat organisatie-identiteit zowel in bemoeidigende als ontmoedigende zin een belangrijke rol speelt bij strategische veranderingsprocessen. Zonder organisatie-identiteit zouden organisaties niet kunnen functioneren. Een doelgericht samenwerkingsverband vereist immers dat er in ieder geval een paar mensen zijn die een gedeeld beeld hebben over 'wie de organisatie is' en 'wat zij wil worden'. Gedeelde overtuigingen maken het mogelijk plannen te maken, te communiceren, producten te ontwikkelen enzovoorts. Organisatie-identiteit is een collectief referentiepunt dat richting geeft aan de organisatie. Hierin ligt de eerste reden om organisatie-identiteit te beschouwen als een belangrijke hefboom voor organisatieverandering. Want als we in staat zijn het zelfbeeld van de organisatie te veranderen, dan veranderen we organisaties. Apple veranderde wezenlijk van koers toen het zichzelf ging zien als de maker van 'tools for creative people' in plaats van computerfabrikant. Het bedrijf De Telefoon-gids BV is compleet andere diensten en producten gaan ontwikkelen sinds het zichzelf ziet als leidend online mediabedrijf dat beschikt over de meest complete database met persoons-, bedrijfs- en productgegevens in plaats van uitgever van de telefoongids. Zij biedt bedrijven inmiddels een unieke multimediale productportfolio (online, print en mobiel) om zich te presenteren aan hen die op zoek zijn naar een bedrijf of product.

Ten tweede is organisatie-identiteit een relevante hefboom voor verandering vanwege een sociaal-psychologisch proces genaamd 'depersonalisatie'. Indien iemand zich sterk identificeert met de identiteit van de organisatie, zal deze beschouwd worden als een onderdeel van de eigen identiteit. De waarden, doelen, overtuigingen, stereotype kenmerken, competenties én gedragingen van de organisatie worden door diegene dan beschouwd als van hem/haar zelf. Depersonalisatie harmoniseert denken en doen van organisatie en individu. Het verklaart waarom mensen uit

naam van de organisatie handelen en hun gedrag afstemmen op de identiteit die zij voor ogen hebben. Zijn we in staat om deidentificatie te bewerkstelligen met de oude identiteit en (her)identificatie met de nieuwe identiteit, dan zijn we in staat organisaties in beweging te brengen. Organisatie-identiteit en -identificatie verklaren dus mede waarom sommige organisaties zo'n consistente ervaring weten te bewerkstelligen bij klanten. In positieve of negatieve zin (het is maar hoe je het bekijkt). Denk aan McKinsey, vakbonden, Google, Greenpeace, de SP, de krakersbeweging enzovoorts.

Tot slot is organisatie-identiteit een relevante hefboom omdat het sturend is voor communicatie, symboliek en gedrag (corporate identity). Hoe expressiever de identiteit van een organisatie (hoe manifester deze wordt gemaakt), hoe gemakkelijker het is voor (potentiële) werknemers om af te wegen of zij zich hierbij thuis voelen. Bovendien wordt het maken van die afweging ook meer en meer urgent naarmate expressiviteit toeneemt, omdat het meer een meer een sociaal statement wordt om onderdeel te zijn van die organisatie. Zo ontstaat een proces waarin mensen die zich herkennen in de nieuwe identiteit aangetrokken zullen worden tot de organisatie, en mensen die zich er niet toe aangetrokken voelen zullen vertrekken.

Valkuil

Maar organisatie-identiteit kan ook een barrière zijn voor strategische verandering. Te beginnen met het feit dat organisatie-identiteit ons beeld van de werkelijkheid beïnvloedt. En dus de daaruit voortkomende keuzes en gedrag. Met andere woorden: mensen definiëren en creëren de werkelijkheid zoals zij zichzelf zien. Denk aan het fenomeen van de timmerman die overall spijkers ziet om op te slaan, ook als het schroeven zijn. Het is een belangrijke reden waarom Leica bleef vasthouden aan analoge fotografie ('filmrolletjes') en bijna ten onder ging als gevolg van de opkomst van de digitale fotografie. De misrekening was als volgt: professionele fotografen gebruiken Leica vanwege de uitmuntende lens, Leica maakt analoge camera's, professionele fotografen zullen analoge camera's blijven gebruiken.

Een tweede mogelijke valkuil voor strategische verandering heeft te maken met identificatieprocessen. Management dat toekomstbeelden schetst voor de organisatie die onvoldoende aansluiten bij het zelfbeeld en de overtuigingen van medewerkers organiseren psychologische stress en weerstand door de behoefte aan *self-continuity* en *self-esteem* onder druk te zetten. Denk aan de recente spanningen binnen het CDA. Voor sommigen leden is het idee dat het CDA niet meer een echte middenpartij is, die voor de 'verbinding' zorgt, iets waarmee zij zich moeilijk kunnen identificeren.

De laatste reden waarom organisatie-identiteit een belangrijke valkuil kan zijn bij strategische verandering ligt in het feit dat interne en externe stakeholders belang hebben bij een bepaalde organisatie-identiteit. TNT definieert zichzelf als een wereldwijd opererend transport- en distributiebedrijf, in plaats van een Nederlands postbedrijf. Binnen die zelfdefinitie neemt het belang van de postdivisie van TNT in Nederland relatief gezien af. Vanzelfsprekend leidt

dit tot spanningen tussen de belangen van het topmanagement en de belangen van postbezorgers in Nederland. Bovendien worden deze spanningen door vakbonden aangegrepen om hun relevantie te onderstrepen.

Het is essentieel hier op te merken dat het geen doel is om iedereen te allen tijde te vriend te houden. Het kan heel wel noodzakelijk zijn de bakens zo te verzetten dat daarmee niet ieders belang gediend is. De uitdaging is de bron van weerstand te herkennen, te bekijken of het wenselijk of onwenselijk is dat deze weerstand ontstaat (in het geval van TNT is het waarschijnlijk wenselijk, het kan namelijk niet anders) en het proces vervolgens doelgericht en doelbewust te managen.

Richtingswijzers

Het corporate merk (en corporate merkmanagement) kan een effectief vehikel zijn voor organisatieverandering. Enerzijds omdat het corporate merk hét instrument is om organisatie-identiteit te managen. Anderzijds omdat het corporate merk beslissende aspecten van succesvolle organisatieverandering kan faciliteren. De volgende vier punten zijn relevante richtingswijzers voor ieder die het merk als vehikel voor organisatieverandering wil gebruiken.

Balanceren

Organisatie-identiteit schept kansen en risico's als het over organisatieverandering gaat. Het stelt organisaties voor twee uitdagingen. De eerste uitdaging is balanceren (a) tussen het stimuleren van identificatie en het voorkomen van bedrijfsblindheid en (b) tussen inside-out en outside-in redeneren. Het verankeren en continu doorlopen van de processen die de organisatie-identiteit vormen is daarbij essentieel (zie afl. 3, Communicatie november 2010: impressie, spiegelen, reflectie, expressie). Het geeft de beste kans op identificatie met die zaken die voor klanten van belang zijn en voorkomt overschatting van de maakbaarheid van de organisatie of omgeving.

De tweede uitdaging is balanceren door interveniëren: doelgericht en doelbewust interveniëren als we merken dat de organisatie uit balans raakt. Een paar voorbeelden. Zijn klanten enthousiast over de nieuwe richting, distribueer deze feedback binnen de organisatie (spiegelen). Dat stimuleert identificatie. Dreigt een organisatie de aansluiting met klanten te verliezen en dient men zich daarvan bewust te worden, verken dan collectief de mismatch tussen cultuur (reflectie) en imago (spiegelen). Is er een nieuwe corporate positionering geformuleerd, maar vertaalt zich dat nog niet in gewenst gedrag, ondersteun mensen dan bij de verankering in hun dagelijkse activiteiten (impressie) en/of reflecteer collectief op de mismatch tussen gewenste positie (expressie) en feedback van klanten (spiegelen).

RCSF

Succesvolle doelgerichte en doelbewuste organisatieverandering kenmerkt zich door vier aspecten: richting, consistentie, samenhang en feedback. Bovendien is er in die gevallen veelal sprake van een vehikel dat deze aspecten met elkaar verbindt. (Zie S. ten Have (2002), Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren.) Het corporate merk kan zo'n vehikel zijn. Immers, organisaties die het merk als

richtpunt (daar zit *richting* al in) gebruiken, focussen al hun activiteiten (consistentie) in bedrijfsprocessen (samenhang) op toegevoegde waarde voor essentiële doelgroepen. En doordat het corporate merk de richting expliciet maakt, is het veel gemakkelijker relevante interne én externe feedback te verzamelen op de gewenste veranderingen. Het is immers duidelijk waar de organisatie voor wil staan. Willen we het corporate merk als vehikel voor verandering gebruiken, dan is het wel essentieel om aan deze vier aspecten invulling te geven. Zo beschouwd is werken aan merkoriëntatie (afl. 2, Communicatie oktober 2010) niet alleen relevant vanuit het oogpunt van winstgevendheid. Ook bij het realiseren van organisatieverandering is werken aan merkoriëntatie uiterst zinvol, omdat het richting, consistentie, samenhang en feedback faciliteert. Bovendien zijn echte merkgeoriënteerde organisaties expressiever. Zij verankeren de gewenste identiteit immers op alle mogelijke manieren.

Brede relevantie

Veranderen met het merk stelt eisen aan het merkconstruct. Hoe breder de relevantie van een nieuwe identiteit (= hoe meer stakeholders zich erin herkennen), hoe groter de kans dat een organisatie ook in staat zal zijn deze te ontwikkelen. De minimale vereisten zijn dat topmanagement, medewerkers en klanten zich erin herkennen.

Het stimuleert identificatie met de nieuwe identiteit. Enerzijds omdat het aansluit bij de individuele belangen van die drie groepen, anderzijds omdat reputatie positief samenhangt met identificatie. Hoe sterker de reputatie, hoe sterker de identificatie. Onderdeel zijn van iets wat hoog gewaardeerd wordt door anderen is goed voor ons self-esteem. Mits het corporate merkconstruct brede relevantie heeft, kan het een vliegwieltje zijn voor verandering. Reputatie versterkt identificatie: identificatie richt het gedrag van de medewerkers op de nieuwe identiteit, die relevant is voor de klanten, waarmee de belofte wordt ingevuld. Daardoor stijgt reputatie weer. De criteria die we aan het merkconstruct gesteld hebben in deel 3 (Communicatie november 2010) zijn dus niet alleen strategisch van belang, maar zeker ook veranderkundig.

Operationele sturing

Ten slotte mogen we ook de eis stellen dat het merkconstruct voldoende 'operationele sturingskracht' heeft. Het corporate merk zal zo gedefinieerd moeten zijn dat een organisatie ook daadwerkelijk de doorvertaling kan maken in activiteiten en processen. Het merkconstruct dient meer concretere handvatten te bieden dan enkel een visie, droom, waarden, emoties of een archetype. Zoals antwoorden vinden op vragen als: Welke activiteiten moeten we opstarten en/of stoppen? Welke concrete output verwachten we van onze verschillende activiteiten en afdelingen? Wat betekent deze positionering voor ons marketing-, HR-, en communicatiebeleid? Wat betekent het voor ons besturingsmodel en welke managementinformatie hebben we nodig? Enzovoorts.

'Mensen definiëren en creëren de werkelijkheid zoals zij zichzelf zien'

'Onderdeel zijn van iets wat hoog gewaardeerd wordt, is goed voor ons self-esteem'