

# Meesters der identiteit

Wat zijn de managementconsequenties van het nieuwe corporate merkenken? Zesde en laatste aflevering uit de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument' - over meesters der identiteit.

door Tibor van Bekkum  
illustratie Leendert Masselink

**S**teeds meer organisaties raken ervan overtuigd dat de potentie van het corporate merk veel verder strekt dan (traditioneel) het domein van de marketing- en communicatieafdeling. Het ontwikkelen van een relevante en onderscheidende identiteit – die als richtpunt voor de organisatie fungeert en topmanagement, medewerkers en klanten verbindt – is een organisatiebreed vraagstuk. Het was voor mij dan ook bijzonder dat tijdens deze serie het boek 'Leiders in cultuurverandering: hoe Nederlandse organisaties hun cultuur veranderen en klantwaarde vergroten' van prof. dr. Jaap Boonstra het levenslicht zag. Een van de fundamentele conclusies is dat de onderzochte successcases duurzaam richting geven aan hun organisatie vanuit identiteitsperspectief. Zij realiseren veranderingen door topmanagement, medewerkers en klanten te verbinden. Een opmerkelijke en bemoedigende parallel. Een aantal van zijn inzichten wil ik u niet onthouden. Ik zal daar in dit laatste artikel naar verwijzen.

Het nieuwe corporate merkenken vraagt om kennis van en inzicht in de relatie tussen merk en organisatie. Die relatie wordt in veel gevallen vormgegeven door organisatie-identiteit: de gedeelde overtuigingen van de leden van de organisatie ten aanzien van 'wie wij zijn' en 'wat wij willen

worden'. Enerzijds zijn die gedeelde overtuigingen de basis voor gedrag, communicatie en symboliek en dus de basis voor een sterk merk en een sterke reputatie. Anderzijds biedt het nieuwe corporate merkenken een aantal handvatten om richting te geven aan die gedeelde overtuigingen en dus aan de organisatie.

Met deze serie heb ik de ambitie (gehad) bij te dragen aan deze ontwikkeling, zonder bestaande kennis irrelevant te verklaren en zonder simpele oplossingen te presenteren voor complexe vraagstukken. Dat begon bij het benoemen van de redenen voor – en schetsen van de uitgangspunten van – het nieuwe corporate merkenken (afl. 1, september 2010). Daarop volgend is ingegaan op kenmerken van merkgerichte organisaties (afl. 2, oktober 2010); er zijn nieuwe eisen gesteld aan de positioneringstrategie in het nieuwe corporate merkenken (afl. 3, november 2010); ook is inzicht gegeven in hefbomen en valkuilen voor organisatieverandering vanuit identiteitsperspectief (afl. 4, december 2010); en is stilgestaan bij de argumenten om één of meerdere merken te voeren vanuit het perspectief van topmanagement, medewerkers en klanten (afl. 5, februari 2010).

Dit laatste artikel is gewijd aan managementconsequenties van het nieuwe corporate merkenken.



### Vakmanschap is meesterschap

Meesterschap over het corporate merk in de eenentwintigste eeuw vraagt om een nieuw paradigma: het corporate merk als strategisch managementinstrument. Het stelt eisen aan het vakmanschap van corporate merk- en reputatiemanagers. Ik besluit deze serie met een negental richtingwijzers die helpen om doelgericht en doelbewust de relatie tussen merk en organisatie te managen. Ongetwijfeld niet uitputtend, wel essentieel. Niet alleen vanuit het merk gereedeneerd, ook vanuit de organisatie. Niet allemaal nieuw, wel fundamenteel.

#### 1. First things first

Een van de centrale vragen bij organisatieverandering gaat over verandercapaciteit. Zijn de condities in de organisatie aanwezig om een bepaalde verandering te realiseren? Kijken we naar verandercapaciteit vanuit identiteitsperspectief, dan kunnen we twee zaken opmerken.

1. Nieuwe identiteiten kunnen pas ontstaan als oude identiteiten zijn afgebroken. Identificatie met een nieuwe identiteit kan pas plaatsvinden na deïdentificatie met de oude identiteit. Het kan dus heel wel wenselijk zijn eerst te investeren in activiteiten om deïdentificatie te bewerkstelligen, voordat gezamenlijk gezocht kan worden naar een nieuwe identiteit.

2. Het introduceren van een nieuw corporate merk – dat een nieuwe identiteit belichaamt – brengt onzekerheid met zich mee. Dit kan een veranderproces negatief beïnvloeden.

Denk aan het voorbeeld van de zorginstelling in aflevering 5 over de merkportfoliostategie. Daar stelde de directie de introductie van een nieuw corporate merk uit, omdat dit te veel on-

zekerheid met zich mee zou brengen voor medewerkers. En die onzekerheid werd gezien als een extra belemmering voor het realiseren van de gewenste veranderingen. First things first.

#### 2. Denk situatieafhankelijk

Er lijkt zich een stromingenstrijd te ontwikkelen in de merkenadvieswereld tussen outside-in denkers en inside-out denkers (afl. 4, brand enabled change, november 2010). Het is het verschil tussen 'selling the brand inside' versus 'branding inside-out'. Bij de eerste gaat men ervan uit dat medewerkers moeten worden aangesloten op het extern geformuleerde merkbeleid. Bij de tweede begint men met het bepalen van de merkbelofte bij werknemers. De eerste stroming loopt het risico de maakbaarheid van de organisatie te overschatten; de tweede loopt het risico de maakbaarheid van de omgeving te overschatten. Het is wat mij betreft onverstandig voor organisaties om zich apert voorstander van een van beide routes te verklaren. De best te volgen route is namelijk afhankelijk van de situatie van de organisatie. De enige algemeen geldende regel die we kunnen toepassen, is dat het merk zowel bij topmanagement en medewerkers, als bij klanten moet resoneren. Denk situatieafhankelijk.

### 3. Bouw een vitale coalitie, ontwikkel interdisciplinair

Doelbewust richting geven aan organisaties vraagt om het vormen van een vitale coalitie (Boonstra, 2010): een groep van mensen die overtuigd zijn van de (nieuw te ontwikkelen) richting, uit verschillende kennisdomeinen afkomstig zijn, rolmodel zijn voor anderen, en bereid zijn hun kennis, kunde en netwerk in te zetten. Dat kunnen zowel mensen van binnen als van buiten de organisatie zijn. Het ontwikkelen van corporate merkbeleid is daarom gebaat bij een interdisciplinaire benadering. In het nieuwe corporate merkdenken etaleert het merk immers de gedeelde overtuigingen van de leden van de organisatie, of moet hier vorm aan geven. Corporate merk- en reputatiemanagers kunnen leiderschap tonen door hiertoe initiatief te nemen en dit proces te organiseren. Bouw een vitale coalitie, ontwikkel interdisciplinair.

#### 4. Kijk vanuit klanten, topmanagement en medewerkers

Organisatie-identiteit vormt zich in de interacties tussen topmanagement, medewerkers en externe doelgroepen. Of anders gezegd: tussen visie, cultuur en imago. Meesterschap over het corporate merk vraagt dus om diepgaand inzicht in de beelden, overwegingen, motieven, ambities, belangen en behoeften van deze drie groepen ten aanzien van de organisatie. Organisaties die echt 'in control' zijn over hun corporate merk ontwikkelen en monitoren een positioneringstrategie, merkportfolio en organisatieverandering met het merk vanuit deze drie perspectieven. Kijk vanuit klanten, topmanagement en medewerkers.

#### 5. Kies scherp en wees consequent

De richting van een organisatie ontwikkelt zich in de keuzes van alledag (afl. 3, over strategie, november 2010). Scherp kiezen gaat dus zowel over de keuze voor een unieke plek onder de zon in de toekomst, als over consequent zijn in de keuzes die we vandaag maken. Er zijn meerdere redenen om scherpe keuzes te maken. Het is de beste voorwaarde voor relevantie en onderscheidend vermogen in de markt: voorkeur die leidt tot loyaliteit, en een prijspremium wordt enkel gecreëerd als de markt het gevoel heeft dat er iets te kiezen valt. Pas als er scherpe keuzes worden gemaakt, is er sprake van de noodzakelijke 'richting': het is dan helder waar op wordt gestuurd, wat belangrijk wordt geacht en wat niet, en waarop wordt afgerekend, etc. Scherpe keuzes geven dus ook vertrouwen, omdat het de organisatie (en het management) voorspelbaar maakt. Scherpe keuzes vergroten bovendien de kans op identificatie van medewerkers. Het is dan immers helder waar een organisatie voor staat en dit is een voorwaarde om te bepalen of men daarvan wel of geen onderdeel van wil zijn. Kies scherp en wees consequent.

#### 6. Richting, ruimte en resultaat

Belangrijke observatie in het onderzoek van Jaap Boonstra is dat leiders in diepgaande veranderingsprocessen sturen door richting te geven, ruimte te laten en resultaten te vragen. Management geeft de koers aan en geeft aan welke resultaten zijn verlangd, maar laat mensen vrij in de wijze

waarop die resultaten bereikt worden. Het strookt met de opvattingen van prof. Marlana Fiol (vooraanstaand identiteitwetenschapper, University of Colorado Denver), die stelt dat de ruimte om te experimenteren met een nieuwe identiteit samenhangt met de kans dat mensen zich met een nieuwe identiteit identificeren. Hoe meer ruimte mensen krijgen om te experimenteren, hoe groter de kans dat ze aspecten ontdekken waarmee ze zich kunnen identificeren. Al is het maar omdat door te experimenteren mensen zelf vormgeven aan de organisatie, en dat op zich al een reden voor identificatie is. Richting, ruimte en resultaat.

#### 7. Focus op sensemaking sources

Als we organisatie-identiteit effectief willen sturen, dan moeten we interveniëren op die zaken die een rol spelen bij de constructie van organisatie-identiteit. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie kom ik tot de volgende 'sensemaking sources'. We kunnen interveniëren op het niveau van het individu en proberen sturing te geven aan zijn of haar individuele waarden, doelen, overtuigingen, etc. We kunnen interveniëren op het niveau van de werkcontext van mensen en proberen sturing te geven aan werkprocessen, activiteiten, hiërarchische posities, rollen, etc. En we kunnen interveniëren op het niveau van de organisatie door aspiraties van het topmanagement expliciet te maken (visie, missie, strategie), door collectief te reflecteren op de organisatiecultuur (waarden en gedrag) en door sturing te geven aan het zogenoemde 'construed external image' (hoe men denkt dat de buitenwereld over de organisatie denkt). Welk niveau van interveniëren wenselijk is op welk moment, hangt af van de situatie van de organisatie. En dat is dus een veranderkundige vraag. Maar, willen we het zelfbeeld van de organisatie veranderen, dan moeten we interveniëren op die zaken die ten grondslag liggen aan dat zelfbeeld. Focus op sensemaking sources.

#### 8. Maatwerkinterventies

Niet alleen het niveau van interveniëren, ook de aard van de interventie is van wezenlijk belang. Het heeft te maken met de vraag: waarmee denken we een organisatie-identiteit te kunnen sturen in een specifieke organisatie? Léon de Caluwé en Hans Vermaak, bijvoorbeeld, onderscheiden vijf verschillende typen interventies in hun standaardwerk

'Leren veranderen'. Focussen we op interventies die belangen bij elkaar brengen? Focussen we op interventies die gericht zijn op inhoudelijk overtuigen? Focussen we op interventies die mensen op de juiste manier prikkelen en motiveren? Focussen we op interventies die mensen in leersituaties brengen? Of focussen we op interventies die ruimte maken voor spontane evolutie? Laten we vooropstellen dat er geen 'beste type' interventie is. Er zijn wel mensen met voorkeuren voor het toepassen van een bepaald type. Het is de kunst het juiste type interventie (of de juiste combinatie van interventies) te kiezen voor een specifieke situatie van een organisatie. Maatwerkinterventies.

#### 9. Veranker identiteitsprocessen: impressie, spiegelen, reflectie, expressie

Organisatie-identiteit ontwikkelt zich op het scheidsvlak van organisatie en omgeving: tussen binnen en buiten. Het ontwikkelen van een nieuwe identiteit is één ding. Op zich vaak overigens al heel lastig. Maar, het daarna continu meebewegen met veranderingen in omgeving en organisatie is een ander ding. Organisaties die te veel naar binnen kijken gaan navelstaren en vertonen kenmerken van narcisme. Zij verliezen op den duur de aansluiting met de veranderende buitenwereld. Organisaties die te veel naar buiten kijken lopen achter iedere nieuwe marktkans aan en verliezen richting. Het leidt tot desoriëntatie bij klanten en medewerkers. Het duurzaam behouden van de aansluiting tussen organisatie en omgeving is een van de lastigste uitdagingen vanuit strategisch managementperspectief. Het vraagt om een continue dialoog tussen organisatie en klanten en tussen topmanagement en medewerkers. Het vraagt om verankering van vier identiteitvormende processen (afl. 3, strategie, november 2010): impressie, spiegelen, reflectie en expressie.

Tibor van Bekkum is partner bij Valuebridge en gespecialiseerd in positioneringstrategie, identiteitsontwikkeling en organisatieverandering.

(Advertentie)

**De aansluiting behouden tussen organisatie en omgeving is een van de lastigste uitdagingen**

39

**Brain** ■ **Box**  
YOU & MEDIA

[www.brainbox.nl](http://www.brainbox.nl)  
Presentatietraining



**U bent aan het woord.**

**Of overtuigt u?**

