

TUSSEN GERECHT

Kwesties van beeldvorming

Noelle Aarts

Hoe kijken mensen naar een organisatie? Ervaren mensen, in dit geval LNV, als dichtbij en betrokken bij de regio of als veraf en moeilijk bereikbaar? Komt LNV over als betrouwbaar of niet, slagvaardig of niet? Allemaal aspecten die we kunnen onderscheiden aan een imago. Hoe beleven we een organisatie en hoe beoordelen we die organisatie? En hoe komt het wanneer een organisatie te kampen heeft met een niet onverdeeld positief imago?

Beelden die we van anderen hebben

Mensen vullen over het algemeen een beeld in, ook al beschikken ze slechts over enkele gegevens, of nauwelijks over directe ervaring. Wat we niet weten, vullen we in. Naderhand weten we niet meer wat we echt weten en wat we zelf ingevuld hebben. We hebben allemaal wel een beeld van landen als Argentinië of Rusland. Beide landen geven ons een heel ander gevoel, gebaseerd op specifieke associaties, terwijl waarschijnlijk slechts weinigen onder ons ooit in Argentinië of Rusland zijn geweest. Zo klinkt Rusland voor de meeste van ons op zijn minst een stuk kouder, terwijl het daar toch de helft van de tijd bloedheet

is. En Argentinië heeft plaatsen waar het nooit boven nul komt!

In het algemeen kunnen we stellen dat beelden worden geconstrueerd op basis van referentiekaders van mensen. Het gaat dan om waarden, normen, belangen, overtuigingen en kennis (in de zin van ervaringen, verhalen, associaties, enzovoort). Kortom, beelden zijn uiteindelijk het resultaat van verhalen van anderen, van wat men zelf weet, van associaties, van selecties, van waarderingen.

Het is goed dat we vrij snel beelden hebben, dat we aantrekking of afstoting voelen. Beelden helpen ons te oriënteren in de wereld om ons heen. Beelden maken dat we gemakkelijker kunnen selecteren uit alle informatie die op ons afkomt. Het hebben van beelden is daarmee uitermate functioneel. Een probleem ontstaat wanneer beelden ontaarden in starre stereotyperingen en negatieve stigmatiseringen die vervolgens ons handelen gaan bepalen. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer we ons bedreigd voelen of wanneer we te kampen hebben met al te veel onzekerheden. We gaan de wereld om ons heen dan simplificeren en dat heeft op termijn vaak negatieve implicaties.

Beelden die anderen van ons hebben: het imagoprobleem

Er kan van alles mis zijn met een imago. Eerder heeft Cees van Woerkum zich verdiept in imago's en imagoproblematiek, om te komen tot een drietal redenen waarom een negatief imago kan ontstaan. Een ongewenst imago kan veroorzaakt worden door een gebrek aan kennis bij de doelgroep. Het kan zijn dat mensen niet weten wat LNV allemaal

doet in het kader van gebiedsgericht beleid. Zaaks is dan om mensen goed in te lichten.

Een ongewenst imago kan ook veroorzaakt worden doordat de doelgroep incorrecte of vertekende kennis heeft. Incorrecte kennis kan heel schadelijk zijn voor een organisatie omdat de kans groot is dat bij een nieuw contact zaken opnieuw verkeerd worden geïnterpreteerd, wat vervolgens weer leidt tot nieuwe foutieve kennis. We zitten dan in de beruchte *Teufelskreis*, waar misverstanden zich opstapelen. Ook in het geval er sprake is van foutieve kennis is een actief informatiebeleid van groot belang. Een bekend voorbeeld betreft hier de roddel dat McDonalds voor haar hamburgervlees hele stukken tropisch oerwoud weg zou kappen. Je kunt heel veel tegen McDonalds hebben, maar dit bleek gewoon niet waar. De informatiecampagne die McDonalds heeft moeten voeren om dit vooroordeel te bestrijden heeft erg lang geduurd en heel veel geld gekost!

Een derde oorzaak voor een ongewenst imago kan te maken hebben met een ongunstige waardering. Dit is de meest alarmerende en helaas ook de meest voorkomende reden voor een ongewenst imago. Een ongunstige waardering ligt zelden bij een falende publiciteit. Er is meestal meer aan de hand, we zullen verder moeten graven. Vergelijk het met een winkel die haar klandizie terug ziet lopen. De neiging is groot om meteen extra te gaan adverteren. Misschien zelfs om de etalage anders in te richten. Maar het zal waarschijnlijk een stuk zinvoller zijn om het assortiment eens kritisch onder de loep te nemen. Verkopen we nog wel datgene

waar de doelgroep behoefte aan heeft? Produceren we nog wel voor de juiste doelgroep? Of moeten we andere, nieuwe doelgroepen gaan aanboren? Is de doelgroep nog wel wie wij denken dat ze zijn? Zijn er concurrenten die hetzelfde, of misschien wel meer aanbieden dan wij? Of is er misschien iets in de straat of in de stad gebeurd waardoor onze klanten niet meer zo gemakkelijk bij ons binnenlopen, en ergens anders wel? En hoe zit het met het personeel? Staan onze mensen er nog wel voldoende gemotiveerd bij? Vinden zij aansluiting bij de gewenste doelgroepen? Dat soort vragen komt dan op. Het zijn vragen die een organisatie dwingen om zich van de ene kant heel goed te verdiepen in haar doelgroepen en van de andere kant ook om kritisch te reflecteren op het eigen gedrag en identiteit. Welke visie hebben we, welke doelstellingen streven we na, welke activiteiten ontplooiën we, en hoe doen we dat? Is dat wat we willen, is dat wat we kunnen (wat zijn onze middelen) en is dat waar behoefte aan is bij de groep waarvan wij graag willen dat ze ons weet te vinden?

Imago en communicatie

In communicatietermen spreken we van drie communicatietrajecten die op elkaar moeten worden afgestemd. Het gaat dan om:

1 Het externe - interne traject

Dit traject bestaat uit het opsporen van relevante informatie uit de omgeving. Informatie over belangrijke relatiegroepen bijvoorbeeld. Wie zijn onze belangrijkste relaties? Wat willen zij, en wat betekenen zij voor ons?

2 *Het interne traject*

Op welke manier speelt de informatie uit de omgeving een rol voor het bepalen van onze eigen doelstellingen, middelen en activiteiten? Wat willen we en wat kunnen we en hoe stemmen we dat optimaal af op onze omgeving?

3 *Het interne -externe traject*

Een organisatie moet zichzelf leren zien door de ogen van anderen. Welke signalen zenden we uit, en hoe komen we over? Het gaat dan nadrukkelijk niet alleen om de boodschappen die we bewust uitzenden, maar ook, en misschien wel vooral, om de signalen die we onbewust afgeven. Datgene wat we doen en de manier waarop we dat doen.

Afstemming van deze drie trajecten is nodig om te komen tot een gewenste en, in de ogen van de doelgroep, zinvolle profilering. Die afstemming vindt waarschijnlijk niet zonder slag of stoot plaats. Daar zijn heel wat gesprekken en onderhandelingen voor nodig, zowel met mensen binnen LNV, als daarbuiten, met de verschillende relatiegroepen. Onderhandelingen zijn nodig omdat er ongetwijfeld ook keuzes gemaakt moeten worden. Het is immers voor niemand mogelijk om het de hele wereld en zijn eigen vader naar de zin te maken.



4 De proef op de som: betekenis voor gebiedsontwikkeling

4.1 Doelen van de netwerken

Wat maakt dat netwerken in de eerste plaats ontstaan en vervolgens voor langere tijd blijven bestaan? Een netwerk is in beginsel geen (nieuwe) institutie. In het analyse kader voor het onderzoek naar de RINs (deel twee 'Gebieden der wijzen') zijn vanuit de literatuur kenmerken aangegeven van netwerken. Bijvoorbeeld (blz. 20) dat een netwerk gericht is op het oplossen van problemen en niet op behoud van de eigen organisatie (een kenmerk van instituties). Of dat de mensen in het netwerk de zaak draaiend houden omdat ze gemotiveerd zijn om relaties met anderen aan te gaan. Motivatie die voortkomt uit afhankelijkheid rond middelen, idealen en ambities (blz. 33). In de tweede netwerkbijeenkomst zijn we aan de hand van concrete voorbeelden nagegaan hoe dit ervaren wordt in de RINs.

Als leidend principe komt naar voren dat mensen in en met het innovatienetwerk iets willen bereiken, waarvoor verandering van de status quo nodig is. Ze realiseren zich bovendien dat ze daarbij afhankelijk zijn van anderen. De ambitieniveaus zijn verschillend. Voor sommigen gaat het er vooral om dat de huidige stagnatie wordt doorbroken, dat er verandering en ontwikkeling in het landelijk gebied komt. Een duidelijke richting wordt niet aangegeven. Voor anderen ligt de gewenste verandering meer concreet in 'een duurzaam platteland', zoals in de Meierij waar een helder duurzaamheidsconcept is ontstaan. Dit werkt ook als selectiemechanisme: niet uitgaan van 'elk idee is welkom', maar 'elk duurzaamheidsidee is welkom'. Ook persoonlijke passies, dromen en idealen vormen een belangrijke drijfveer.

Als we de voortgang in de verschillende pilots met elkaar vergelijken, blijkt de gedeelde ontwikkelingsrichting, ambitie of identiteit waarop personen elkaar vinden inderdaad een succesfactor te zijn. Zowel bij PAL als in de Meierij staat men hier bewust bij stil. Het gaat niet om een statische, onveranderlijke ambitie. Ze moet steeds weer scherp op het netvlies gezet worden, alleen al omdat het deelnemerveld niet vast is. Juist dit proces van regelmatig herijken houdt de blik op de toekomst scherp en levend.

De logische keerzijde van de medaille is dat ontbreken van een gezamenlijke ambitie een duidelijk afbreukrisico is. In Midden-Limburg ontstond in de loop van de tijd te veel een ieder-voor-zich cultuur, er was te weinig bindend vermogen om het RIN over de