wetenschapswinkel exemplaar

spiegelbeeld, vertel eens even....

rapport

j. van keulen
c.m.j. van woerkum

Landbouwuniversiteit **Wageningen**

121

Spiegelbeeld, vertel eens even.....

een oriëntatie voor non-profit-organisaties op identiteits- en imagovraagstukken

Wageningen, januari 1996
Ir. J. van Keulen
Prof. Dr. C.M.J. van Woerkum

Wetenschapswinkel
Landbouwuniversiteit
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
tel. 0317-484661/483908

De Wetenschapswinkel bemiddelt onderzoeksvragen voor organisaties die niet beschikken over de middelen om zelf onderzoek te laten uitvoeren. De vragen moeten passen in het centrale thema van de Landbouwuniversiteit "landbouw en milieu".

Vakgroep Voorlichtingskunde
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
tel. 0317-484310

De Vakgroep Voorlichtingskunde is onderdeel van de Landbouwuniversiteit Wageningen en is belast met onderwijs en onderzoek op het terrein van de voorlichtingskunde.

32632

WOORD VOORAF

De afgelopen jaren hebben herhaalde malen non-profit-organisaties de Wetenschapswinkel benaderd met de vraag om een imago-onderzoek te laten uitvoeren. In enkele gevallen is de Wetenschapswinkel op een dergelijk verzoek ingegaan. Het is echter niet de taak van een Wetenschapswinkel, noch van een Universiteit om herhaaldelijk een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren, voor verschillende opdrachtgevers. Dat neemt niet weg, dat de behoefte bij opdrachtgevers blijft bestaan om expliciet met hun imago en identiteit aan de slag te gaan. Het is om die reden, dat de Wetenschapswinkel heeft besloten dit boekje uit te geven, dat enigszins tegemoet komt aan de behoefte van non-profit-organisaties, in die zin, dat het hen enkele handreikingen doet om op een systematische wijze te werken aan hun imago.

Marijke Dohmen (Wetenschapswinkel)

Inhoudsopgave

1. Waarom is een sterk imago zo belangrijk? 1

2. Wat is een imago? 3

3. Hoe komt een imago tot stand? 5
- 3.1. Sociaal-psychologische processen 5
- 3.2. Het inpassen van nieuwe informatie 6
- 3.3. Bevestiging van het beeld 6
- 3.4. Aanvulling van het beeld 8
- 3.5. Emoties en sociale behoeften 8

4. Hoe komen imagoproblemen tot stand? 11
- 4.1. Begrippen 11
- 4.2. Samenhang tussen identiteit en imago 12

5. Hoe is de identiteit van een organisatie opgebouwd? 19
- 5.1. Verschillende aspecten van de identiteit 19
- 5.2. Gedachtengoed 20
- 5.3. Doelstelling of missie 21
- 5.4. Vaardigheden en programma of activiteiten 21
- 5.5. Temperament 21
- 5.6. Ontwikkeling 22
- 5.7. Organisatiestructuur en cultuur 22

6. Hoe is de omgeving van een organisatie opgebouwd? 25
- 6.1. Contextuele en transactionele omgeving 25
- 6.2. Typen van relaties 26
- 6.3. Samenwerking en positionering 29

7. Hoe kan gewerkt worden aan het imago? 33
- 7.1. Aanleidingen voor imago-onderzoek 33
- 7.2. Het uitvoeren van imago-onderzoek 34
- 7.3. Het opstellen van een communicatieplan 38
- 7.4. 'Monitoren' 40
- 7.5. Externe communicatiemiddelen om te werken aan het imago 42

8. Tot slot 47

9. Suggesties om verder te lezen 49

1. Waarom is een sterk imago zo belangrijk?

Het belang van een sterk en positief imago wordt in het bedrijfsleven al jaren onderkend. Grote geldbedragen worden geïnvesteerd in het creëren en onderhouden van een sterk imago. Een sterk imago bevordert de afzet van produkten en diensten en helpt het bedrijf kapitaalverstrekkers en goede werknemers aan te trekken. Daarnaast draagt een sterk imago er toe bij dat werknemers zich gemakkelijk identificeren met het bedrijf. Een grotere betrokkenheid van werknemers bij een bedrijf leidt tot betere prestaties.

Niet alleen in het bedrijfsleven wordt de noodzaak ingezien om te werken aan een sterk en positief imago. Ook steeds meer non-profit organisaties onderkennen het belang ervan.

Door ontzuiling is de Nederlandse samenleving steeds minder overzichtelijk geworden. Was het enkele decennia terug nog vanzelfsprekend dat men lid werd van een protestantse, katholieke of socialistische club of organisatie, in de huidige maatschappij kunnen organisaties niet meer rekenen op een vaste achterban. Mensen verbinden zich niet meer zo automatisch met een organisatie als voorheen, zijn veel grilliger in het maken van keuzes en springen veel makkelijker van de ene club naar de andere. In deze onoverzichtelijke wereld wordt het steeds belangrijker voor een organisatie zich te profileren en duidelijk te maken waar zij voor staat.

Er is ook een duidelijk financieel argument om aan het imago te werken. Veel ideële organisaties zijn afhankelijk van subsidiegevers en donateurs. De geldstromen van overheidswege worden zienderogen kleiner. Dezelfde steeds kleiner wordende pot moet vaak door meerdere, soms vergelijkbare organisaties, worden gedeeld. Het werven van donateurs en sponsors is vaak een voorwaarde om te kunnen overleven. Een goed imago schept vertrouwen bij geldschieters en kan voorkomen dat een organisatie van de subsidiemarkt wordt weggedrukt. Ook het publiek moet weten wat het aan een organisatie heeft, voordat het zich aanmeldt als lid of donateur.

Een derde argument, dat het belang van een goed imago onderstreept, is de 'overload' aan informatie. Mensen krijgen dagelijks stromen papier door hun brievenbus. Ook via de televisie worden mensen overspoeld met

informatie. Het wordt voor de mensen steeds moeilijker om datgene eruit te pikken dat voor hen van belang is. Voor organisaties is het dus heel belangrijk om in communicatie-uitingen dàt accent te leggen dat de ontvanger erop attent maakt dat hij daar niet omheen mag. Een goed imago van de zender kan daarbij een doorslaggevende factor zijn. Als een organisatie daarmee geen rekening houdt, worden haar boodschappen niet meer gehoord in het 'lawaai'.

Niet alleen worden mensen overladen met informatie, ook het aantal organisaties waarmee mensen in aanraking komen is enorm groot. Het is voor mensen onmogelijk om zich in al deze organisaties te verdiepen. Het zou te veel tijd kosten om zelf voor elke organisatie afzonderlijk te bepalen of deze goed of slecht is en of men zich daar wèl of juist niet mee wil verbinden. Een organisatie met een duidelijk en herkenbaar imago geeft mensen een sleutel in handen om op relatief gemakkelijke wijze een keuze te maken.

Veel ideële organisaties streven naar veranderingen in de maatschappij. Voor organisaties met een sterk imago is het gemakkelijker om de menings- en besluitvorming van het publiek en de politiek in gunstige zin te beïnvloeden dan voor organisaties die een onopvallend of bekritiseerd bestaan leiden. Men kan een sterker draagvlak creëren voor de veranderingen die men nastreeft.

Niet alleen voor het bedrijfsleven, maar ook voor non-profit organisaties zijn er dus veel argumenten aan te voeren om te werken aan het imago. Dit boekje, dat zich specifiek richt op de niet-commerciële sector, kan gezien worden als een eerste kennismaking met imagoproblematiek. Het reikt ideeën aan met behulp waarvan organisaties een eerste stap kunnen zetten om systematisch te werken aan hun imago.

2. Wat is een imago?

In het vorige hoofdstuk is het belang geschetst van een sterk en positief imago voor het functioneren van non-profit organisaties. In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd wat er in het algemeen onder een imago of beeld wordt verstaan.

'Je ergens een beeld van vormen' is een ingeburgerde spreekwijze in het Nederlandse taalgebruik. Laten we eens het voorbeeld bekijken van een potentiële werknemer, die solliciteert op een vacature bij de Vereniging voor behoud van Natuurmonumenten. De sollicitatiecommissie, die de nieuwe medewerker voor Natuurmonumenten werft, zal zich tijdens een sollicitatiegesprek bewust en onbewust een beeld proberen te vormen van de sollicitant. Hoe competent is de persoon in zijn vakgebied? Heeft hij een representatief voorkomen? Hoe zal hij functioneren binnen Natuurmonumenten? Heeft hij gevoel voor humor? Als de commissie zich na het eerste gesprek nog geen duidelijk beeld heeft kunnen vormen van de kandidaat, zal deze opnieuw worden opgeroepen voor een gesprek om de leegte in het beeld op te vullen.

De sollicitant, op zijn beurt, zal, voordat hij naar het sollicitatiegesprek gaat, zich proberen een beeld te vormen van de Vereniging Natuurmonumenten. Hij vraagt algemene informatie aan, zoals een brochure, en belt een oude vriend, die voorheen bij Natuurmonumenten werkte. Zo zal de sollicitant met vragen zitten als: hoe gaan de mensen met elkaar om? Wat voor opvattingen hebben de mensen van de organisatie? Wat doen de verschillende afdelingen precies? Wat is de werkwijze van de organisatie?

Het beeld, dat de sollicitatiecommissie en de sollicitant zich hebben gevormd, zou je kunnen omschrijven als *het netto resultaat van alle kennis, ervaringen, indrukken, veronderstellingen en gevoelens die mensen hebben opgedaan* ten aanzien van respectievelijk de persoon of de organisatie. Een ander veel gebruikt woord voor beeld is *'imago'*.

Een beeld of imago is altijd een momentopname. Het is voortdurend aan veranderingen onderhevig en wordt steeds bijgesteld op basis van nieuwe kennis, ervaringen en indrukken.

Voor een organisatie is het belangrijk dat de doelgroep, maar bijvoorbeeld ook de financiers een juist en positief beeld hebben van de organisatie. Een beeld kan echter op een drietal manieren verkeerd of ongewenst zijn:

1 Het beeld kan incompleet zijn. Men heeft te weinig kennis van de organisatie.

2 Het beeld kan incorrect zijn. Men heeft foutieve kennis.

3 Het beeld kan negatief gekleurd zijn. De organisatie wordt negatief gewaardeerd.

Een incompleet, incorrect of negatief beeld kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de doelgroep, die men wil bereiken, niet openstaat voor de boodschap van de organisatie of dat financiers de geldkraan dichtdraaien.

3. Hoe komt een imago tot stand?

Wil men inzicht krijgen in de mogelijkheden, die er zijn, om beelden bij mensen te veranderen, dan is het belangrijk te begrijpen *hoe* de betreffende beelden bij mensen worden gevormd. Dit hoofdstuk behandelt een aantal mechanismen, die bij de totstandkoming van beelden een rol spelen.

3.1. Sociaal-psychologische processen

Hoe een beeld tot stand komt, is een ingewikkelde zaak. Er spelen allerlei sociaal-psychologische processen een rol. Vaak is achteraf moeilijk te achterhalen op basis waarvan zich een beeld precies heeft gevormd.

Wij mensen krijgen een toevloed van informatie op ons af. We zijn echter geen passieve ontvangers, maar pikken selectief delen van informatie op: we nemen selectief waar, hebben een selectieve aandacht en onthouden dingen selectief. Uitdrukkingen als 'ergens oren naar hebben' en 'het gaat het ene oor in en het andere weer uit' verwijzen naar deze selectieve aandacht en dit selectieve onthouden. Bovendien nemen wij niet alleen op een selectieve maar ook op een verschillende manier waar. Als verschillende mensen naar een zelfde object kijken, zullen ze dit op verschillende manieren omschrijven (zie kader).

Verschillend waarnemen

In het hiernaast afgebeelde plaatje zal de ene persoon een oud vrouwtje zien en de andere persoon een mooie jonge dame.

Uit: Communicatieleer. F.R. Oomkes (1986)

De informatie, die wij krijgen, wordt verwerkt en ingepast in een geheel van eerder opgedane indrukken en ervaringen, dat wij hebben opgeslagen in onze hersenen: ons 'gedachtenpatroon'. Dit verwerken van informatie is een creatief proces, waarbij we de nieuwe informatie op een dusdanige manier manipuleren dat het 'in ons eigen straatje past'.

Sociaal-psychologisch onderzoek laat zien dat bij dit selecteren en manipuleren een aantal mechanismen een rol speelt, waarvan we ons normalerwijze niet bewust zijn. Deze mechanismen zou je kunnen beschouwen als zelfbeschermingsmechanismen. We hebben dit nodig om orde te scheppen in de chaotische omgeving om ons heen, waarin we tal van indrukken en ervaringen opdoen.

3.2. Het inpassen van nieuwe informatie

Bij het opnemen van informatie spelen de volgende selectiemechanismen een rol:

- De eerste indrukken, die wij opdoen, zijn in het algemeen scherper en moeilijker te wissen dan andere, latere indrukken.
- Extreme informatie weegt zwaarder dan meer gematigde informatie. Het dringt als het ware makkelijker tot ons door. We hechten er meer waarde aan.
- Hetzelfde geldt voor negatieve informatie. Ook deze weegt zwaarder dan positieve informatie.

In relatie tot dit laatste punt wordt er door communicatiedeskundigen vaak opgemerkt dat een goed imago slechts langzaam wordt opgebouwd, maar in een mum van tijd kan worden afgebroken. Mensen hebben meer 'oren' naar negatieve zaken dan naar positieve. Het is dus zaak om een goed imago te koesteren en te onderhouden.

3.3. Bevestiging van het beeld

Mensen zoeken naar een balans tussen hun gedachten en hun nieuwe waarnemingen. Nieuwe waarnemingen 'moeten' passen in het op basis van eerdere ervaringen en indrukken gevormde gedachtenpatroon. Mensen stellen zich daardoor bij voorkeur bloot aan informatie die aansluit bij eerder

gevormde opvattingen. In andere woorden, als de aangeboden informatie overeenstemt met de eigen opvattingen, is de kans groot dat die wordt opgepikt en verwerkt in het gedachtenpatroon. Voor een organisatie betekent dit dat als zij haar imago wil verbeteren, zij een boodschap moet uitzenden, die niet teveel afwijkt van de bestaande opvattingen.

Door het hierboven beschreven mechanisme is een eenmaal gevestigd beeld moeilijk in korte tijd weer te wijzigen. Bijstelling van een verkeerd beeld zal daarom alleen lukken wanneer dit geleidelijk en in kleine stappen gebeurt. Hierbij speelt eveneens een rol of een beeld tot stand is gekomen op basis van vage ideeën en weinig informatie òf dat het tot stand is gekomen door veel interpersoonlijk contact. In het laatste geval zal het moeilijker worden de beelden te veranderen.

Een extreme vorm van bevestiging is *'stereotypering'*. Een stereotype is een verstard en gesimplificeerd beeld. Bij stereotypen kijken wij niet meer naar de variaties en nuances, die bestaan tussen individuen. Het werkt vaak zelfversterkend, een nieuwe waarneming bevestigt al gauw het stereotype beeld.

Stereotypering

Uit een imago-onderzoek naar de Vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouw bleek dat stereotyperingen duidelijk onderdeel vormden van het feitelijk imago. De vereniging bleek door veel mensen geassocieerd te worden met 'het dragen van geitewollen sokken' en 'alternatief', wat absoluut niet meer spoort met de werkelijkheid. Deze kenmerken werden op hun beurt weer in verband gebracht met een idealistische, weinig zakelijke opstelling. Het is moeilijk van dit soort stereotyperingen af te komen. Eén paar geitewollen sokken in een zaal kan als het ware het stereotype beeld alweer bevestigen.

Uit: BD BINNENsteBUITEN. J. van Keulen & C.M.J. van Woerkum (1995)

3.4. Aanvulling van het beeld

De informatie, die wij ontvangen, op basis waarvan wij ons een beeld vormen, is meestal beperkt. Er zitten hiaten in. Mensen streven echter naar een totaalbeeld en hebben de neiging om de hiaten in het beeld dat ze vormen, zelf op een creatieve wijze op te vullen, op basis van associaties. We kunnen nadien meestal niet onderscheiden wat we zelf hebben aangevuld en wat gebaseerd is op verkregen informatie.

De gevolgtrekkingen of associaties die wij maken, baseren wij op eerdere ervaringen. Bij het waarnemen van een bepaald kenmerk verwachten we een ander, waarvan we denken dat die bij elkaar horen (bijvoorbeeld groot=machtig). Het ingekaderde voorbeeld over stereotypering laat zien dat het dragen van geitewollen sokken door veel mensen automatisch in verband wordt gebracht met een idealistische en weinig zakelijke aanpak, terwijl deze associatie misschien helemaal niet met de werkelijkheid strookt.

Ook proberen mensen een beeld consistent te maken met overkoepelende beelden. Kenmerken van de branche, waar een organisatie toe behoort, worden gebruikt om de hiaten in het beeld van een organisatie op te vullen.

Een organisatie die weinig boodschappen uitzendt, een gesloten organisatie, moet er dus op rekenen dat de buitenwacht zelf op een creatieve wijze een beeld gaat vormen op basis van de beperkte informatie, die naar buiten komt. Dit leidt zonder twijfel tot een onjuist en meestal ongewenst beeld.

3.5. Emoties en sociale behoeften

Bij beeldvorming spelen ook emoties en zogenaamde 'sociale behoeften' een rol. In positieve omstandigheden denken mensen, bijvoorbeeld, gunstiger over allerlei objecten dan wanneer zij in een negatieve (gefrustreerde) situatie verkeren. Bijvoorbeeld de boeren, die eerst zijn aangemoedigd meer en goedkoper te produceren en die nu voortdurend worden geconfronteerd met nieuwe milieuwetten en verordeningen, zullen gefrustreerd zijn en geen positief beeld hebben van de betrokken ministeries.

Ook hebben mensen de neiging 'wij'- en 'zij'-beelden te construeren, waarbij de gunstige 'wij'-eigenschappen worden afgezet tegen ongunstige 'zij'-eigenschappen. Zo denken wij Nederlanders vaak ongunstig over Duitsers of Belgen, waarbij we onze 'superieure' kenmerken (vriendelijk, slim) vergelijken met 'inferieure' kenmerken die we aan onze buren toeschrijven (bot, dom).

Een derde verschijnsel is dat mensen zich graag zodanig aan hun omgeving presenteren dat daaruit gunstige reacties voortvloeien en men in populariteit stijgt. Dit betekent dat beelden als het ware zodanig worden aangepast, dat ze het aan de koffietafel 'goed doen' en niet te sterk afwijken van heersende beelden.

4. Hoe komen imagoproblemen tot stand?

In dit hoofdstuk wordt een model besproken dat als hulpmiddel kan dienen om te begrijpen hoe imagoproblemen ontstaan. Het wordt daarbij duidelijk dat de mogelijkheden tot beeldcorrectie, door middel van een imagocampagne of een andere gerichte communicatie-uiting, minder groot zijn dan vaak wordt gedacht.

4.1. Begrippen

In deze paragraaf zullen eerst de begrippen worden gedefinieerd, die bij het analyseren van imagoproblemen worden gebruikt. Daarna wordt in de volgende paragraaf de samenhang tussen deze begrippen besproken.

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat het *imago* het beeld is dat men van de organisatie heeft: het netto resultaat van alle kennis, ervaringen, indrukken, veronderstellingen en gevoelens die mensen hebben opgedaan ten aanzien van de organisatie. Naast het begrip imago wordt het begrip *identiteit* gebruikt. De identiteit van een organisatie kunnen we omschrijven als: *wat de organisatie is, hoe ze in werkelijkheid functioneert (gedrag) en hoe ze zich naar buiten toe manifesteert (presentaties)*. De identiteit is als het ware de feitelijke situatie die we kunnen waarnemen: de activiteiten die een organisatie onderneemt, de manier waarop zij contact onderhoudt met de doelgroep, de publikaties die worden uitgegeven, de manier waarop met het personeel wordt omgegaan. We spreken dan ook wel van de *feitelijke identiteit*. Het imago is een meer of minder waarheidsgetrouwe afspiegeling van deze identiteit. Het is het beeld dat mensen van de feitelijke situatie hebben geconstrueerd.

De identiteit zouden we kunnen beschouwen als een soort objectieve werkelijkheid. Alleen is deze objectieve werkelijkheid moeilijk door mensen vast te leggen en daardoor moeilijk in een onderzoek te meten. Namelijk, zodra wij deze werkelijkheid waarnemen, ons er een beeld van vormen, wordt deze werkelijkheid subjectief. Wij nemen deze werkelijkheid op onze eigen subjectieve manier waar. Hoe subjectief een beeld is blijkt uit de sociaal-psychologische processen, die bij de totstandkoming ervan een rol

spelen (zie hoofdstuk 3). Iedere persoon heeft een uniek, zelf geconstrueerd beeld van de werkelijkheid.

Naast het begrip *feitelijke identiteit* onderscheiden we het begrip *gewenste identiteit*. Onder de gewenste identiteit van een organisatie verstaan we: hoe de organisatie zou willen zijn, hoe zij zou willen functioneren en hoe zij zich zou willen presenteren.

Ook bij het begrip imago kunnen we onderscheid maken tussen het *feitelijke imago* en het *gewenste imago*. Het feitelijke imago is het beeld van de organisatie, dat bestaat bij de buitenwacht. Onder het *gewenste imago* verstaan we: hoe de organisatie zou willen dat er tegen haar wordt aangekeken. Idealiter komen deze twee grotendeels overeen, vaak zal er echter wat aan schorten. Men heeft dan, bijvoorbeeld, het gevoel dat er door de buitenwacht slechter over de organisatie wordt gedacht dan men zou wensen.

Beelden bestaan niet alleen bij de buitenwacht. Ook het personeel, de werknemers en medewerkers zelf van een organisatie hebben zich een beeld gevormd. Dit noemen we het *zelfbeeld*.

4.2. Samenhang tussen identiteit en imago

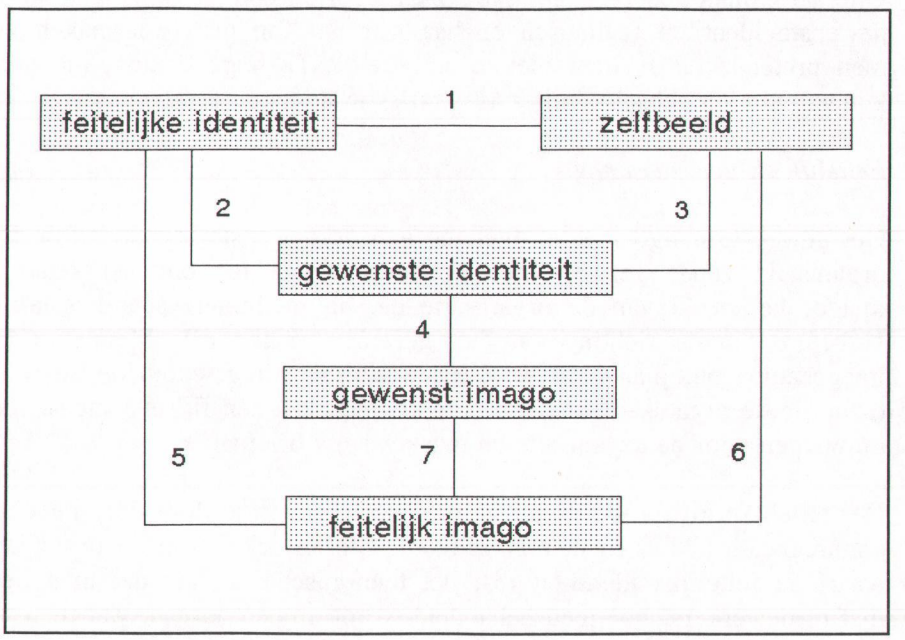
In figuur 1 zijn de hierboven beschreven begrippen met elkaar in verband gebracht. Middels lijnen is aangegeven hoe de communicatie verloopt op basis waarvan de beelden worden gevormd. Het zal duidelijk worden dat identiteit en imago nauw samenhangen en elkaar onderling beïnvloeden.

- ***Feitelijke identiteit en zelfbeeld***

  Tussen de feitelijke identiteit en het zelfbeeld bestaat een wisselwerking (communicatie lijn 1 in figuur 1). Het beeld, dat de werknemers hebben van de organisatie, wordt gevormd op basis van wat men waarneemt op de werkvloer, de feitelijke situatie of identiteit. Vormt men zich een positief beeld dan zal dit een gunstig effect hebben op de motivatie en zal men beter functioneren. Als er beter wordt gewerkt, zal dit effect hebben op de identiteit van de organisatie, die in positieve zin verandert. Omgekeerd kan een negatief zelfbeeld leiden tot ongemotiveerde medewerkers,

wat hun functioneren negatief zal beïnvloeden en wat weer gevolgen heeft voor de identiteit.

Figuur 1: Model voor identiteit, imago en communicatie



- *Gewenste identiteit*

Naast de feitelijke identiteit heeft een organisatie ook een gewenste identiteit: hoe men zou willen zijn, waar men naar streeft (communicatielijn 2). Een organisatie kan er, bijvoorbeeld, naar streven een bepaald percentage allochtonen in dienst te nemen, een goede dienstverlening te hebben naar de doelgroep toe of goede inspraakmogelijkheden te scheppen voor de eigen werknemers. Het is belangrijk deze gewenste identiteit te formuleren en tegelijkertijd aan te geven wat er moet veranderen om dit te bereiken. Dit wekt vertrouwen bij de buitenwacht en zal ook de eigen werknemers motiveren.

Het is zaak de eigen medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het formuleren van de gewenste identiteit. Zij zijn immers degenen die de gewenste identiteit moeten realiseren. Wanneer zij zich de gewenste identiteit eigen maken, zal ook het zelfbeeld veranderen (3).

Uiteraard dient iedere organisatie zich voortdurend af te vragen of de gewenste identiteit realistisch en haalbaar is. Kan men waarmaken wat men pretendeert? Is men niet te ambitieus? Te hoge doelen, die nooit kunnen worden gehaald, zullen frustraties in de hand werken.

- ***Feitelijk en gewenst imago***

Het gewenste imago is een afgeleide van de gewenste identiteit (4). Een organisatie zendt gericht allerlei boodschappen uit om het feitelijke imago, het beeld van de organisatie dat bij de buitenwacht bestaat, te verbeteren in de richting van het gewenste imago (7). Men start een imagocampagne, plaatst advertenties waarin wordt gewezen op de resultaten die de organisatie al heeft bereikt, men laat een flitsend nieuw logo ontwerpen voor de organisatie en maakt nieuw briefpapier.

Het feitelijke imago wordt echter niet alleen gevormd door deze bedoelde communicatie. Mensen nemen zelf ook allerlei zaken van de organisatie waar, de feitelijke identiteit (5): het telefonische contact dat men heeft met medewerkers, hoe men behandeld wordt op een bureau, wat men van de activiteiten van de organisatie waarneemt. Daarnaast verspreiden de medewerkers en ex-medewerkers van de organisatie informatie (6). Op een verjaardagsfeestje zullen zij over hun werk sterke en minder sterke verhalen vertellen. Een gefrustreerde medewerker zal misschien een negatief verhaal houden, een enthousiaste medewerker een positief verhaal. Het zelfbeeld bepaalt het gezicht naar buiten.

Het is belangrijk dat de informatie, die via communicatielijnen 5, 6 en 7 wordt verspreid, met elkaar in overeenstemming is. Het gewenste imago, dat men middels communicatielijn 7 bewust probeert uit te dragen, mag bijvoorbeeld nooit te veel afwijken van de feitelijke identiteit, welke door de buitenwacht wordt waargenomen (5) en het beeld dat door de eigen werknemers naar buiten wordt gebracht (6).

Wanneer het beeld dat de buitenwacht van de organisatie heeft (het feitelijke imago), niet is wat de organisatie zelf wenst, kan men dus wel een imagocampagne starten (communicatielijn 7), maar wanneer datgene wat men uitdraagt totaal niet overeenkomt met de realiteit, zal een imagocampagne geen effect hebben. Communicatielijnen 5 en 6 zorgen er voor dat de organisatie als het ware door de mand valt. De organisatie is niet wat zij pretendeert te zijn. De buitenwacht zal zeggen dat de organisatie probeert de schone schijn op te houden. Men komt niet 'waarachtig' over en het vertrouwen in de organisatie zal worden geschaad. Een produkt of dienstverlening (feitelijke identiteit) moet dus altijd in overeenstemming zijn met de communicatie daarover.

Wanneer men een negatief feitelijk imago constateert bij de buitenwacht is het dus vaak nodig om eerst intern orde op zaken te stellen: de feitelijke identiteit moet in overeenstemming worden gebracht met wat men wenst. Vervolgens is het belangrijk het gewenste beeld over te dragen op de eigen werknemers.

In dit verband wordt over *geïntegreerde communicatie* gesproken. De hele organisatie moet, van hoog tot laag, doordrongen zijn van datgene wat de organisatie wil uitstralen en moet begrijpen hoe alle communicatie-uitingen aan een positief imago bijdragen. Pas daarna kan het gewenste beeld actief naar buiten worden gebracht door imagoactiviteiten in gang te zetten. Interne communicatie is daarom net zo wezenlijk als externe communicatie. Alle communicatie-uitingen moeten met elkaar in overeenstemming worden gebracht[1].

Het ingekaderde voorbeeld van de Nederlandse Spoorwegen (blz. 16 en 17) laat zien hoe een discrepantie tussen de feitelijke identiteit, het zelfbeeld en het gewenste imago kan leiden tot een ongewenst feitelijk imago.

Het voorbeeld toont aan dat de mogelijkheden, om een negatief beeld op te poetsen door middel van een imagocampagne, minder groot zijn dan vaak wordt aangenomen. Zoals we hebben gezien zijn er vele vormen van onbedoelde communicatie die het feitelijke imago beïnvloeden. Een gezonde

---

[1] In veel literatuur wordt in dit verband de term 'corporate communication' gebruikt.

dosis relativeringsvermogen ten aanzien van imagoactiviteiten is op zijn plaats.

Ook de rol van de ontvanger moet niet worden onderschat. Uit het vorige hoofdstuk is al gebleken dat de ontvanger heel creatief omspringt met verkregen informatie. In informatie wordt driftig geselecteerd en het overgebleven wordt vervormd, al naar gelang het de ontvanger uitkomt. Beelden vormen daardoor altijd maar een gebrekkige afspiegeling van de realiteit. Toch is er een interessante marge van beïnvloeding, die werken aan het imago tot een zinvolle bezigheid maakt.

Discrepantie tussen feitelijke identiteit en gewenst imago bij de Nederlandse Spoorwegen

Onder het motto 'We gaan ervoor' startte de Nederlandse Spoorwegen na verzelfstandiging een grootscheepse imagocampagne, waarin gewezen werd op de klantgerichte benadering, de grotere veiligheid op de perrons en de betere service (communicatielijn 7). Dit positieve beeld, dat werd geschetst (gewenst imago), kwam niet overeen met wat de reiziger zelf ervoer (feitelijk identiteit): steeds grotere vertragingen door werkzaamheden aan het spoorwegennet en strengere kaartcontroles (5).

De grote discrepantie tussen wat men pretendeerde te zijn en wat men in werkelijkheid was, leidde niet alleen tot schamper commentaar van het publiek in de treinen (een negatief feitelijk imago), maar leidde ook tot grote ontevredenheid bij het eigen personeel (zie artikel). NS-medewerkers durfden op verjaardagsfeestjes nauwelijks meer te vertellen dat zij bij de spoorwegen in dienst waren (negatief zelfbeeld dat wordt uitgestraald, communicatielijn 6). Met deze grote ontevredenheid haalden de medewerkers de voorpagina's van de dagbladen. Dat hiermee het toch al negatieve feitelijke imago van de NS nog eens extra werd geschaad mag duidelijk zijn.

NS-personeel keert zich massaal tegen vertragingen

Van onze verslaggever

AMSTERDAM

Het NS-personeel in de Randstad pikt de vertragingen in het treinverkeer niet langer. Vrijwel alle conducteurs, machinisten en lokettisten vinden de kwaliteit van de dienstverlening onder de maat. Volgens de spoorwegmedewerkers reageren de reizigers steeds geprikkelder op de vele treinstoringen, wat het werk van het NS-personeel zeer moeilijk maakt.

Blijkens een enquête van de ondernemingsraad (OR) zijn welgeteld twee van de 1972 ondervraagde NS'ers tevreden over de spoorwegen in de Randstad. Alle andere ondervraagden verlangen van de directie van NS Reizigers maatregelen om de service aan het publiek te verbeteren en de werkdruk van het personeel te verminderen.

'Vertragingen zijn schering en inslag. Het wordt de laatste tijd steeds erger', zegt G. Wold, voorzitter van de ondernemingraad van NS Reizigers-Randstad. Vooral het verbale geweld van getergde reizigers neemt volgens de OR-voorzitter ernstige vormen aan.

Het gevolg hiervan is dat sommige conducteurs zelfs weigeren bij vertragingen hun werk nog te doen. Ook op feestjes worden NS'ers overspoeld door klachten over de spoorwegen. 'Er zijn heel veel mensen die niet eens meer durven zeggen dat ze bij het spoor werken', zegt Wold.

Volgens de OR-voorzitter zijn de stremmingen te wijten aan een te snelle verzelfstandiging van de spoorwegen. Wold: 'Nu al is duidelijk dat de klanten de dupe zijn van het flink snijden in het aantal arbeidsplaatsen en het versneld verbeteren van de infrastructuur.'

Ook het nieuwe computergestuurde beveiligingssysteem leidt volgens Wold tot veel vertragingen. 'Dat systeem is te gevoelig. Als het bliksemt in Groningen, staan de treinen in de Randstad stil.'

Volgens NS Reizigers heeft de verzelfstandiging niets met de vertragingen te maken. 'De stremmingen worden voornamelijk veroorzaakt door de vele bouwwerkzaamheden. Die zijn nodig om in de toekomst punctueler te kunnen rijden. Het spoorwegnet is nu te krap.' Volgens de spoorwegen zijn veel problemen halverwege volgend jaar achter de rug, omdat dan de grootste bouwprojecten zullen zijn afgerond.

Wold ergert zich mateloos aan de directie van het reizigersbedrijf. Hij vindt dat de spoorwegen eerlijker tegen de klanten moeten zijn. 'In plaats van de slogan "we gaan er voor" zijn excuses aan de reizigers meer op de plaats.'

Volgens Wold heeft de ondernemingsraad al meermalen kenbaar gemaakt dat het zo niet langer kan, maar directeur H. Abrahamse weigert hierover met het personeel te praten. Wold: 'Een maand geleden hebben we een brief gestuurd, maar tot nu toe hebben we nog niets gehoord. Ze roepen in de advertenties hosanna, maar doen intern helemaal niets.'

De reizigersorganisatie Rover onderschrijft de klachten van het NS-personeel. Rover krijgt veel reacties van treinreizigers die buitensporig veel hinder van treinstoringen ondervinden. Ook Rover vindt dat de NS-leiding niet adequaat reageert op de vele klachten van de treinreizigers.

Uit: De Volkskrant, 10-10-95

5. Hoe is de identiteit van een organisatie opgebouwd?

Tot nu toe hebben we het steeds in algemene termen over de identiteit en het imago van een organisatie gehad. In dit hoofdstuk gaan we de identiteit en daarmee ook het imago, dat er een afspiegeling van is, nader uitwerken. Hierdoor wordt duidelijk welke aspecten deel uitmaken van de identiteit van een organisatie en naar welke aspecten we zouden kunnen kijken wanneer we het imago zouden willen onderzoeken.

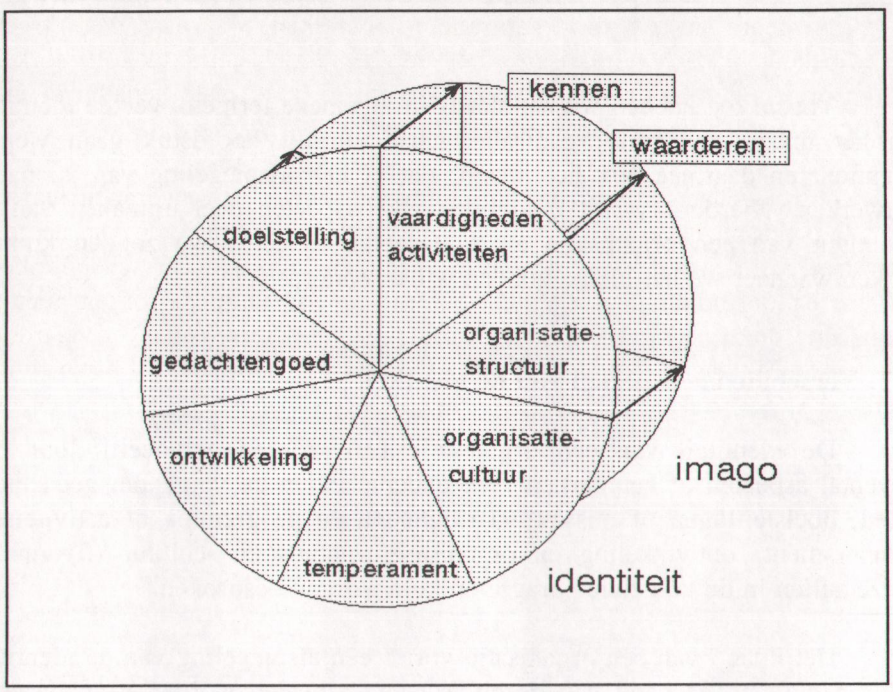
5.1. Verschillende aspecten van de identiteit

De identiteit van een organisatie kan worden getypeerd door een zevental aspecten of kenmerken. We onderscheiden de volgende: gedachtengoed, doelstellingen of missie, vaardigheden en programma of activiteiten, temperament, ontwikkeling en organisatiestructuur en -cultuur (figuur 2). Deze zullen in de volgende paragrafen kort worden besproken.

Het imago van een organisatie vormt een afspiegeling van de identiteit en kan dus aan de hand van dezelfde zeven aspecten worden geanalyseerd. Uit zo'n analyse zal blijken dat het imago en de identiteit elkaar in bepaalde mate overlappen.

Bij het analyseren van een imago kunnen we onderscheid maken tussen een 'kennis'- en een 'waarderings'-aspect of dimensie. Men kan, bijvoorbeeld, meer of minder goed op de hoogte zijn van het gedachtengoed van de organisatie (het 'kennen'). Daarnaast kent men er een negatieve of positieve waardering aan toe. Deze 'kennis'- en 'waarderings'-dimensie kan men voor elk imagokenmerk onderzoeken.

Figuur 2: Opbouw van de identiteit, met het imago als afspiegeling



5.2. Gedachtengoed

Dit is de filosofie van de organisatie: hoe de organisatie denkt over haar omgeving en over haar eigen rol daarin. Allereerst is het van belang dat het gedachtengoed voldoende specifiek is, waardoor een organisatie zich kan onderscheiden van anderen. Daarnaast is het zaak dat het gedachtengoed voldoende fundering biedt om in een bepaalde gegeven situatie tot actie te kunnen overgaan. Een organisatie zal er goed bij stil dienen te staan hoe de filosofie van de organisatie zich verhoudt tot bestaande normen en waarden. Dit is van grote invloed op het imago van de organisatie.

5.3. Doelstellingen of missie

Dit geeft aan wat de organisatie wil bereiken, waarnaar men streeft. Het is belangrijk zich te realiseren hoe de missie zich verhoudt tot voorkeuren en prioriteiten in de samenleving. Dit zal in hoge mate bepalen of men de organisatie een warm hart toedraagt of niet.

Zowel gedachtengoed als doelstellingen moeten (uit)gedragen worden door de eigen medewerkers. Een korte en bondige omschrijving van datgene waar men voor staat, waar men naar streeft en hoe men dat wil bereiken, kan een handig hulpmiddel zijn om identificatie van de medewerkers met de organisatie te bewerkstelligen. Het wordt makkelijk onthouden en daardoor ook makkelijk naar buiten gebracht. Zo'n korte bondige omschrijving noemen we een 'mission statement'.

5.4. Vaardigheden en programma of activiteiten

Iedere organisatie heeft haar eigen vaardigheden en haar eigen activiteiten of programma. De ene organisatie werkt voornamelijk op projectbasis, de andere organisatie heeft al jaren een vast pakket aan activiteiten. Van belang is dat er een zekere stabiliteit zit in de activiteiten om herkenbaar te blijven voor de buitenwereld. Nieuwe acties of activiteiten bieden daarentegen weer goede mogelijkheden om de aandacht te trekken.

Een tweede belangrijk aspect van activiteiten of een programma is dat deze moeten aansluiten bij de behoefte en interesse van de doelgroep. Alleen dan zullen zij opgemerkt en gewaardeerd worden.

5.5. Temperament

Het temperament van een organisatie kunnen we omschrijven als: *'natuurlijke gemoedsgesteldheid als grond voor de handelwijze en uitdrukkingsverschijnselen van de organisatie'*. Het gaat om de manier waarop een organisatie iets voor elkaar krijgt. Iedere organisatie heeft haar eigen specifieke temperament, dat past bij de identiteit van de organisatie. Greenpeace heeft een actiegericht, snel en emotioneel temperament. Daar tegen-

over vinden we Natuurmonumenten met een rustig, integer en betrouwbaar temperament.

5.6. Ontwikkeling

Iedere organisatie heeft een verleden dat de huidige organisatie heeft gevormd. Dit verleden speelt een rol bij het imago. Zo kan men soms lange tijd teren op een roemrucht verleden. Daar staat tegenover dat veranderingen, die een organisatie doormaakt, maar moeizaam gevolgd worden door bijstelling van het imago. Zo kunnen er misverstanden ontstaan over het takenpakket van een organisatie, wanneer diverse taken worden afgestoten of overgedragen zonder dat daar naar buiten toe over wordt gecommuniceerd. Ingrijpende veranderingen in een organisatie, zoals een fusie, veranderde activiteiten of een belangrijke koerswijziging in het beleid zullen daarom altijd begeleid moeten worden door een communicatieplan. Zo wordt de buitenwacht in staat gesteld het beeld, dat zij hebben van de organisatie, bij te stellen.

5.7. Organisatiestructuur en -cultuur

De structuur van een organisatie wordt bepaald door de manier waarop functies en leiderschap zijn verdeeld. Ook de vorm van communicatie en de besluitvormingsprocedures maken deel uit van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur bepaalt in hoge mate de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie.

Heel belangrijk is dat de structuur van de organisatie ervoor zorgdraagt dat de medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie. Identificatie leidt tot een positief zelfbeeld dat naar buiten toe wordt uitgestraald. Daarnaast moet de organisatiestructuur passen bij het gedachtengoed en programma van de organisatie.

Naast de organisatiestructuur onderscheiden we ook de organisatiecultuur. Deze kan worden omschreven als: het totaal van menselijke verworvenheden, waarden, normen, tradities en gedragsregels die door de medewerkers worden gedeeld en op anderen overdraagbaar zijn. De cultuur bestaat uit meestal ongeschreven regels: hoe mensen met elkaar en de buitenwacht

omgaan. Het is de levensstijl van de organisatie. Kan men openlijk kritiek leveren? Gaat men informeel of juist heel formeel met elkaar om? Deelt het management complimentjes uit? Wat voor 'bedrijfs'-kleding draagt men: een stropdas of een zelfgebreide trui? Deze levensstijl of cultuur bepaalt in grote mate de identiteit van een organisatie en datgene wat men naar buiten toe uitstraalt.

6. Hoe is de omgeving van een organisatie opgebouwd?

In de vorige hoofdstukken hebben we regelmatig over de buitenwacht gepraat. De buitenwacht heeft een beeld van een organisatie: het feitelijk imago, dat we zouden willen corrigeren indien het onjuist of negatief is of dat we zouden willen aanvullen wanneer het onvolledig is. In dit hoofdstuk gaan we de buitenwacht of de omgeving van een organisatie nader bekijken.

6.1. Transactionele en contextuele omgeving

We kunnen onderscheid maken tussen de *transactionele omgeving* en de *contextuele omgeving*. De transactionele omgeving wordt gevormd door de verschillende relaties die een organisatie heeft. Er kunnen verschillende typen relaties worden onderscheiden, die in paragraaf 6.2. zullen worden besproken.

Bij de contextuele omgeving gaat het om demografische en economische factoren, sociaal-maatschappelijke factoren en technologische en politieke ontwikkelingen. De contextuele omgeving heeft een duidelijke invloed op het imago van een organisatie. De boodschap van een organisatie kan 'in' zijn of 'uit' al naar gelang de trend in de maatschappij. Komt de Nederlandse vleesindustrie in opspraak door het gebruik van verboden medicijnen of hormonen, dan zal de boodschap van Lekker Dier om biologisch vlees te eten in vruchtbare aarde vallen. Milieu-organisaties hebben de laatste jaren de wind flink in de rug gehad door de enorme aandacht voor het milieu door de politiek en het publiek.

Op veranderingen in de contextuele omgeving heeft een organisatie geen invloed. Wel kan er rekening mee worden gehouden. Een organisatie zou eigenlijk stelselmatig de ontwikkelingen in haar omgeving moeten 'monitoren' door het lezen van kranten, tijdschriften en vakbladen. Zo blijft de organisatie 'bij' en kan effectief worden ingespeeld en geanticipeerd op ontwikkelingen.

6.2. Typen van relaties

Een organisatie communiceert met allerlei relaties, die op hun beurt zich een beeld vormen van de organisatie. Dit beeld kan voor de diverse relaties heel verschillend zijn. Men kan dan ook nooit spreken van één feitelijk imago. Dit is altijd een soort grootste gemene deler van een aantal op elkaar gelijkende beelden. Boodschappen en communicatiekanalen, die voor de relaties worden gebruikt of zouden moeten worden ingezet, zullen derhalve per relatie verschillen.

Een organisatie doet er goed aan alle externe relaties en bijbehorende communicatiekanalen te inventariseren en de externe communicatie daarop af te stellen. We kunnen 4 typen relaties onderscheiden.

1 ***Input-relaties***
Dit zijn relaties die iets aan de organisatie leveren. Zij bepalen in sterke mate *hoe* de organisatie kan functioneren. Te denken valt aan geldschieters en donoren, maar ook aan relaties die kennis en technologie leveren. Ook personeel zou men onder dit relatietype kunnen rekenen. Het is duidelijk dat een negatief imago onder input-relaties er toe kan leiden dat geldkranen worden dichtgedraaid of dat, bijvoorbeeld, deskundig personeel niet bij de organisatie solliciteert.

2 ***Output-relaties***
Dit is de doelgroep[2] van de organisatie, die men met goederen, diensten of informatie wil bereiken: de (potentiële) leerlingen voor een school, de plattelandsvrouwen voor de Vereniging van Plattelandsvrouwen, (potentiële) vegetariërs en restaurants voor de Nederlandse Bond van Vegetariërs, de meer of minder kritische consument voor de Alternatieve Konsumenten Bond. Bij output-relaties speelt het imago een hele directe rol. Bestaat er bij het publiek een negatief beeld, dan zullen de boodschappen en diensten niet aankomen.

---

[2] In dit boekje wordt met het begrip 'doelgroep' een output-relatie bedoeld, die we ook met de term 'publiek' zouden kunnen omschrijven. Echter ook andere relaties zoals een input-relatie of bijvoorbeeld een verwante relatie kunnen, wanneer imagoactiviteiten worden gestart, tot een doelgroep worden wanneer men deze met een bepaalde boodschap wil bereiken.

Een doelgroep is eigenlijk nooit homogeen. Er zijn oude, jonge, hoog opgeleide en laag opgeleide plattelandsvrouwen. Er zijn consumenten die vooral informatie willen over milieuvriendelijke produkten, maar er zijn ook consumenten die het belangrijk vinden dat er gewerkt wordt aan de bewustwording van andere consumenten ten aanzien van hun koopgedrag. Om effectief met deze subgroepen, of *doelgroepsegmenten*, te communiceren en in te spelen op hun specifieke behoeften en verwachtingen is het goed een doelgroepanalyse uit te voeren (zie paragraaf 7.3.).

3 ***Verwante relaties***
Een relatie kan worden beschouwd als verwant, wanneer overeenkomst wordt gevoeld tussen het eigen gedachtengoed, de doelstelling en/of de manier van werken en die van de andere organisatie. Deze verwantschap is een subjectieve beleving. De als verwant beschouwde organisatie kan er zelf heel anders over denken.

Verwantschap doet mensen vaak de zin of zelfs noodzaak inzien om samen te werken. Verwantschap kan echter ook de neiging oproepen zich te willen onderscheiden. Deze twee tegenstrijdige factoren worden in paragraaf 6.3. nader uitgewerkt.

4 ***Normatieve relaties***
Hieronder verstaan we die groepen die opvattingen bezitten en uitdragen over wat een organisatie 'mag'. Zij bepalen hoe goed een organisatie is, hoe actief, hoe toegankelijk, kortom allerlei zaken waardoor men tot een positieve of negatieve waardering van een organisatie komt. Milieuorganisaties, bijvoorbeeld, dragen een mening uit over het milieuvriendelijke beleid en handelen van overheids- en niet-overheidsorganisaties, vrouwengroepen over het emancipatiebeleid. Met deze relaties zal rekening moeten worden gehouden. Nieuwsmedia spelen een belangrijke rol in het uitdragen van opinies.

Het inventariseren van externe relaties en bijbehorende communicatiekanalen

Middels een matrix kan een organisatie haar externe relaties met bijbehorende communicatiekanalen (bijvoorbeeld interpersoonlijk contact, tijdschrift, brochure, vergaderingen, persberichten, evenementen) inventariseren. Het is goed om alle relaties op te nemen in de matrix, die voor het functioneren van de organisatie van belang zijn, ongeacht of er al dan niet mee wordt gecommuniceerd. Op deze manier wordt het contact met de buitenwacht gevisualiseerd en kunnen hiaten in communicatie met de buitenwacht zichtbaar worden gemaakt.

Relaties	Communicatiekanalen		
	Interpersoonlijk contact	Persbericht	Vergadering
Input-relaties			
.....			
.....			
Output-relaties			
.....			
.....			
Verwante relaties			
.....			
.....			
Normatieve relaties			
.....			
.....			

6.3. Samenwerking en positionering

Verwante organisaties bewegen zich op dezelfde 'markt'. Er is vaak sprake van overlappende output- en input-relaties: dezelfde financiers en dezelfde doelgroep. Dit noodzaakt een organisatie zich van haar 'concurrenten' te onderscheiden om niet over het hoofd te worden gezien.

Het is belangrijk om tussen al deze meer of minder vergelijkbare organisaties herkenbaar te blijven. Een organisatie zal zich goed moeten profileren: laten zien waar zij voor staat en wat haar onderscheidt van andere organisaties. Het bewust innemen van een bepaalde plaats tussen anderen noemen we *positioneren*. Door de organisatie te positioneren wordt bewerkstelligd dat de organisatie een onderscheidende positie inneemt in het geheugen van mensen of groepen mensen, die kunnen worden beschouwd als relevante relaties. Men kan zo de interesse voor de organisatie weten vast te houden. Een organisatie zou dus op zoek moeten gaan naar juist dàt kenmerk (of die kenmerken) van de organisatie dat zich onderscheidt van de 'grijze' rest. Anders levert men in de ogen van de buitenwacht alleen maar méér van hetzelfde. Criteria voor het vaststellen van een geschikt kenmerk zijn: dat het voor de doelgroep een interessant aspect is en dat het voordeel oplevert in vergelijking met andere organisaties. Het kenmerk moet bovendien exclusief zijn. Het moet niet makkelijk door andere organisaties kunnen worden overgenomen.

Het benadrukken van bepaalde aspecten van een organisatie betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt. Door een goed doordachte positionering kan men echter de juiste en gewenste doelgroep aan zich binden.

Verwante organisaties hoeven niet alleen concurrerende gevoelens op te roepen. Samenwerking kan soms heel belangrijk zijn, zeker als men hetzelfde nastreeft. Een groter draagvlak geeft immers meer zeggingskracht. Samenwerking kan zowel op een positieve als op een negatieve manier het imago beïnvloeden.

Allereerst heeft samenwerking in zichzelf al vaak een positief effect op het imago. Een organisatie, die als coöperatief bekend staat, zal een positiever imago hebben dan een organisatie die als separatistisch wordt gezien.

Samenwerking is ook heel belangrijk wanneer een imago, dat bestaat bij de buitenwacht, betrekking heeft op de gehele 'branche'. In zulke gevallen is het vechten tegen de bierkaai, wanneer niet alle betrokken organisaties gezamenlijk proberen dit beeld te corrigeren.

Ook kan samenwerking, met een organisatie met een sterk imago, een gunstige invloed hebben op het eigen imago. Het tegenovergestelde kan natuurlijk eveneens het geval zijn. Voordat men tot samenwerking over gaat doet een organisatie er dus goed aan zich eerst te realiseren wat samenwerking met juist díe organisatie voor consequenties heeft voor het imago en in hoeverre bepaalde imagoverschuivingen gewenst zijn.

Het inventariseren van verwante relaties en positionering

Een organisatie zou verwante relaties als volgt kunnen inventariseren. Een eerste stap is het identificeren van de verschillende raakvlakken die er bestaan met andere organisaties. Deze raakvlakken vormen de sectoren, de taartpunten, van een cirkel. De Vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouw identificeerde bijvoorbeeld de volgende sectoren: milieu, (biologische) landbouw, voeding, gezondheid, spiritualiteit. In de laatste sector werd nog de subsector antroposofie benoemd (figuur 3).

Een volgende stap is het maken van een lijst van alle organisaties die zich bewegen op de geïdentificeerde raakvlakken. Dus, niet alleen organisaties waar men al een relatie mee onderhoudt, maar óók de organisaties die potentieel interessant zijn om gericht mee te communiceren of mee samen te werken.

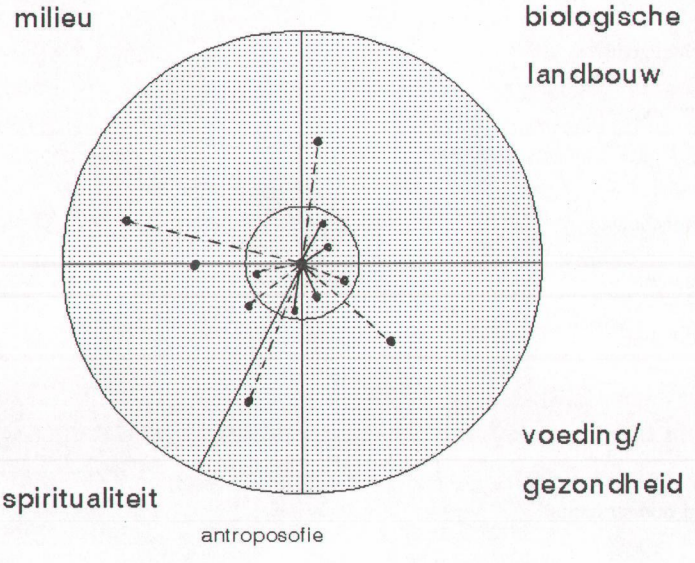
Op een groot vel papier wordt de cirkel met de verschillende sectoren getekend. De eigen organisatie plaatst men in het middelpunt door bijvoorbeeld het zetten van een dikke stip. De geïdentificeerde organisaties schrijft men op kleine 'post-it'-velletjes. Deze worden vervolgens in de cirkel geplakt in de van toepassing zijnde sector. De afstand tot het middelpunt geeft de verwantschap aan die men voelt. Deze kan op basis van onderlinge discussie tussen medewerkers worden bepaald. Beschouwt men een organisatie als zeer verwant, dan wordt zij dichtbij het middelpunt geplaatst. Is een organisatie maar in geringe mate verwant

Zie volgende pagina

dan wordt zij geplaatst bij de rand van de cirkel. Organisaties, waar men al contact mee onderhoudt, kan men met de middenstip verbinden door het trekken van een lijn. Door stippellijnen te trekken kan men aangeven waar contact gewenst zou zijn.

De organisaties, die op korte afstand rondom de eigen organisatie zijn geplaatst, vormen de organisaties ten opzichte waarvan men de eigen organisatie moet positioneren.

Figuur 3: De Vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouw en haar verwante relaties



Positioneren ten opzichte van verwante organisaties

Als hulpmiddel, om tot positionering van de organisatie te komen, zou de hieronder gepresenteerde matrix kunnen worden ingevuld. Elk identiteitskenmerk, zoals dat is besproken in hoofdstuk 5, wordt kort uitgewerkt voor de eigen organisatie en die van de geïdentificeerde verwante organisaties, ten opzichte waarvan men zich wil positioneren. Deze werkwijze geeft allereerst zicht op de eigen identiteit en laat eveneens zien op welke punten zij zich onderscheidt van andere, vergelijkbare organisaties.

Identiteits-kenmerken	Eigen organisatie	Verwante organisaties	
	Eigen org.	Organisatie 1	Organisatie 2
Gedachtengoed			
Doelstelling			
Doelgroep			
Vaardigheden			
Activiteiten			
Ontwikkeling			
Temperament			
Organisatiecultuur			
Organisatie structuur			

7. Hoe kan gewerkt worden aan het imago?

In het vorige hoofdstuk zijn al enige handreikingen gegeven, die kunnen helpen bij het analyseren van de omgeving van een organisatie. In dit hoofdstuk zal verder worden in gegaan op de vraag hoe een imago, dat bij de omgeving bestaat, kan worden onderzocht. Er worden eveneens enige instrumenten of communicatiemiddelen besproken die non-profit organisaties zouden kunnen gebruiken voor het bijstellen van een incorrect, onvolledig of negatief imago of het onderhouden van een gewenst imago.

7.1. Aanleidingen voor imago-onderzoek

Er kunnen verschillende aanleidingen zijn die een organisatie doen besluiten tot het (laten) uitvoeren van een imago-onderzoek. Men constateert, bijvoorbeeld, dat men niet bereikt wat men zou willen bereiken, dat het ledenbestand niet die groei vertoont, die men zou wensen of dat financiers zich terugtrekken. Dit roept vragen op als: hoe wordt er dan tegen ons aangekeken? Zien ze dan niet hoe goed en hoe belangrijk wij zijn?

Een imago-onderzoek kan soms een soort afleidingsmanoeuvre zijn. Men denkt dat problemen niet intern liggen, maar extern. Zo heeft de Nederlandse landbouw vaak gedacht dat de moeilijkheden waarmee men kampt grotendeels het gevolg zijn van extern onbegrip. Grote borden in de weilanden moesten ons ervan overtuigen dat 'boeren zorgen voor kwaliteit'. Deze reflex is begrijpelijk, maar weinig doelmatig. Goed imago-onderzoek zorgt er voor dat de blik óók naar binnen wordt gericht. Een imago-onderzoek werkt vaak als 'het voorhouden van een spiegel'. Door te ontdekken hoe er door de buitenwacht tegen de organisatie wordt aangekeken, wordt men gedwongen kritisch naar zichzelf te kijken.

Een imago-onderzoek kan ook heel verhelderend werken, wanneer men in verlegenheid zit met de eigen identiteit, wanneer niet meer duidelijk is welke richting men op wil met de organisatie. Dit zal vaak te maken hebben met ingrijpende interne of externe veranderingen. Een imago-onderzoek, bij de buitenwacht of intern, maakt duidelijk waar de organisatie voor zou moeten staan en wat men van de organisatie verwacht.

7.2. Het uitvoeren van imago-onderzoek

Een organisatie kan zich bij imagoproblemen een aantal vragen stellen (zie kader). Op basis van deze vragen kan worden bepaald wat men in een imago-onderzoek onderzocht wil hebben.

Checklist bij imago-problemen

Imago-onderzoek:

1. Wat zijn de relevante relatiegroepen van de organisatie?
2. Wat voor beeld(en) hebben deze groepen van de organisatie (feitelijk imago)?
3. Wat voor beeld(en) hebben de eigen werknemers van de organisatie (zelfbeeld)?
4. Wat is de feitelijke en gewenste identiteit van een organisatie en hoe ziet het gewenste imago eruit?
5. In hoeverre wijkt het feitelijke imago af van het gewenste imago? Zijn er discrepanties tussen het feitelijke imago en de feitelijke identiteit en het zelfbeeld?
6. Wat zijn de belangrijkste verwante relatiegroepen? Hoe kan de organisatie tussen deze groepen worden gepositioneerd?

Communicatieplan:

1. Bij welke relatiegroepen is beeldcorrectie noodzakelijk?
2. Zijn er binnen deze relevante relatiegroepen homogene subgroepen te onderscheiden (met name binnen output-relaties)?
3. Wat is de interesse/behoefte, voorkennis en houding van deze subgroepen?
4. Op welke punten dient het beeld dat zij hebben te worden bijgesteld?
5. Op welke wijze kan een ander beeld overtuigend gecommuniceerd worden?
6. Met welke communicatiemiddelen zijn de doelgroepen of subgroepen te bereiken?
7. Hoe kan de gewenste identiteit worden overgedragen op de eigen werknemers?
8. Stemmen alle communicatie-uitingen overeen met het beeld dat men wil uitstralen (gewenste identiteit)?

Voor het beantwoorden van sommige vragen zal men externe deskundigheid willen inhuren, voor anderen bezit men zelf voldoende expertise. Zo zijn het inventariseren van externe relatiegroepen en het in kaart brengen van verwante organisaties, bij uitstek activiteiten die door een organisatie zelf kunnen worden gedaan (zie hoofdstuk 6).

Het voordeel van externe deskundigheid is dat er voldoende distantie is tot de organisatie waardoor een onafhankelijk oordeel kan worden gegeven en op een andere frisse manier naar de organisatie wordt gekeken. Cruciaal voor het welslagen van imago-onderzoek is dat de organisatie de consequenties van de uitkomsten van het onderzoek aanvaardt en niet schroomt die maatregelen te treffen die nodig worden geacht.

In een imago-onderzoek is altijd een aantal fasen te onderscheiden. We zouden de volgende indeling kunnen hanteren:

1 *Vooronderzoek*
In een vooronderzoek wordt de aanleiding van het onderzoek geformuleerd. Deze mondt uit in een probleemstelling. Een tweede stap is het bepalen van de feitelijke identiteit, de gewenste identiteit en het zelfbeeld. Belangrijke informatiebronnen hiervoor zijn de werknemers van de organisatie, maar ook nieuwsmedia, het archief, de activiteiten en evenementen van de organisatie. In deze fase kunnen ook de relevante relatiegroepen worden geïnventariseerd.

2 *Afbakening*
In de tweede fase moeten prioriteiten worden gesteld ten aanzien van relatiegroepen en aspecten van het imago, die men in het onderzoek wil opnemen. Onderzoeksbudgetten zijn vaak beperkt en niet alle aspecten hebben evenveel nieuwswaarde.

Belangrijke aspecten, die vaak terugkomen in imago-onderzoek zijn:
- Toegankelijkheid van de organisatie. Is de organisatie open of juist heel erg naar binnen gericht? Dit aspect hangt samen met het temperament en de organisatiestructuur en -cultuur (zie hoofdstuk 5).
- Impact van een organisatie. Wat weet de organisatie te bereiken of zou het in potentie kunnen bereiken? Dit aspect hangt samen met de

doelstellingen en vaardigheden van de organisatie en ook met de organisatiestructuur.
- Ondernemendheid van de organisatie. Is de organisatie actief of juist passief? Ook bij dit aspect speelt het temperament een grote rol.

Belangrijke selectiecriteria voor relatiegroepen zijn *relevantie* en *bereikbaarheid*. Het meest relevant voor een organisatie zijn juist die relatiegroepen waarbij beeldcorrectie waarschijnlijk nodig is voor een beter functioneren van de organisatie. Wel moet nog een redelijke mate van onzekerheid bestaan over het precieze beeld. Onder goede bereikbaarheid verstaan we dat er goede mogelijkheden zijn voor beeldcorrectie. Relatiegroepen waar veel en intensief mee wordt samengewerkt bieden minder mogelijkheden tot beeldcorrectie dan organisaties die verder weg staan. Zoals we al eerder hebben gezien zijn beelden, die tot stand zijn gekomen op basis van vage ideeën en informatie, gemakkelijker te wijzigen dan beelden die zijn gevormd op basis van veel interpersoonlijk contact.

3 ***Veldwerk***

De derde fase vormt het eigenlijke veldwerk. Hierin wordt het feitelijke imago bij de geselecteerde relatiegroepen gemeten. Er zijn diverse methoden die hiervoor kunnen worden gebruikt. Grof gezegd kan er onderscheid worden gemaakt tussen kleinschalig kwalitatief onderzoek en breedschalig kwantitatief onderzoek, waarbij ook allerlei tussenvormen mogelijk zijn.

Men kiest voor *kleinschalig kwalitatief onderzoek* wanneer nog weinig bekend is over de beelden die bij de relatiegroepen bestaan. Tijdens interviews, die vaak mondeling worden afgenomen, kan men mensen via vrije associatie laten praten over de organisatie. Ook kunnen open vragen worden gesteld met betrekking tot verschillende aspecten van het imago (hoofdstuk 5) of kan men vragen naar de sterke en zwakke punten van een organisatie. Dit soort interviews duurt meestal relatief lang omdat ruim de tijd wordt genomen om door te vragen op interessante aspecten. Het aantal interviews zal daardoor klein blijven.

In *breedschalig kwantitatief onderzoek* worden gegevens verzameld bij een grote groep, die vervolgens statistisch worden verwerkt. Zo kan men bijvoorbeeld een imagoprofiel opstellen door mensen van de te onderzoeken groep een kenmerkenlijst voor te leggen. Aan ieder kenmerk moet

een score worden toegekend. De score geeft daarbij aan in welke mate men het kenmerk op de organisatie van toepassing vindt.
Breedschalig kwantitatief onderzoek bestaat vaak uit schriftelijke of telefonische enquêtes. Er is in dit type onderzoek weinig tijd om door te vragen op achterliggende oorzaken en beweegredenen. Deze aanpak vereist dan ook voldoende voorkennis met betrekking tot de beelden die bij de relatiegroepen bestaan.

4 ***Interpretatie en strategiebepaling***
In de laatste fase worden de uitkomsten van fase 1 en 3 naast elkaar gelegd en geïnterpreteerd. Een imago-onderzoek kan tot verschillende uitkomsten leiden, die om een verschillende aanpak vragen. We kunnen de volgende indeling maken:

- Het beeld dat men heeft is *juist en gewenst*. Dit zal leiden tot tevredenheid. Men kan doorgaan op de weg die men reeds is ingeslagen, maar zal alert moeten blijven op interne en externe ontwikkelingen die het beeld kunnen veranderen.

- Het beeld dat men heeft is *onjuist, maar gewenst*. Dit zal op het eerste gezicht als prettig worden ervaren, maar het is in wezen een zeer precaire situatie. Eén incident, waaruit de ware identiteit van de organisatie blijkt, kan de organisatie al door de mand laten vallen. Het imago kan zo een zware deuk oplopen. Bij dit type uitkomst zullen intern veranderingen moeten worden doorgevoerd, die de identiteit weer in evenwicht brengt met hoe men extern de organisatie ziet.

- Een *juist, maar ongewenst* beeld. Dit zal moeten leiden tot interne veranderingen. De organisatie moet weer 'gezond' worden gemaakt. Deze veranderingen kunnen worden begeleid door externe communicatie, waarin men duidelijk maakt dat men bepaalde negatieve zaken erkent en werkt aan verbetering.

- Een *onjuist en ongewenst* beeld. Dit vraagt om imago-activiteiten waarmee het scheve beeld weer kan worden recht gezet.

7.3. Het opstellen van een communicatieplan

Op basis van de resultaten van het imago-onderzoek kan een communicatieplan worden opgesteld. Op blz. 34 staan vragen ingekaderd, die als leidraad kunnen dienen bij het uitwerken van zo'n plan. In een communicatieplan wordt aangegeven hoe door middel van gerichte communicatie ongewenste beelden kunnen worden gecorrigeerd en hoe het gewenste beeld verder kan worden uitgedragen. Het plan zal zowel interne als externe communicatiecomponenten moeten bevatten: een geïntegreerd communicatieplan.

De relatiegroepen met een ongewenst beeld, waar mee moet worden gecommuniceerd om dit beeld bij te stellen, worden in het communicatieplan als doelgroepen gedefinieerd. Elke doelgroep zal om een eigen communicatie-aanpak vragen. Hieronder zal dieper worden ingegaan op de benadering van het publiek: de doelgroep, die men met goederen, diensten of informatie zou willen bereiken (de plattelandsvrouwen, de vegetariërs, zie paragraaf 6.2.).

Zoals we al eerder hebben gezien is het publiek een allesbehalve homogene doelgroep. Daarom is het belangrijk dat er een doelgroepanalyse wordt uitgevoerd. Deze analyse laat zien in welke subgroepen of doelgroepsegmenten de doelgroep kan worden opgesplitst. De individuen in zo'n segment zullen één of meerdere kenmerken met elkaar gemeen hebben. Er zijn verschillende criteria op basis waarvan we de doelgroep kunnen segmenteren. Soms zullen demografische factoren van doorslaggevende betekenis zijn, zoals bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, opleiding, woonplaats. Soms kan beter een andere indeling worden gehanteerd, bijvoorbeeld de interesse en behoeften van de doelgroep (zie kader).

In een aantal gevallen zal het imago-onderzoek voldoende informatie opleveren om de doelgroep te kunnen analyseren. Soms zal aanvullend onderzoek nodig blijken te zijn.

Doelgroepanalyse van de Vereniging voor Biologisch-Dynamische landbouw

In een intern en extern onderzoek naar het imago van de Vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouw bleek dat de vereniging door veel mensen wordt gezien als vereniging voor de belangenbehartiging van BD-boeren.

De BD-vereniging, die zich als doel heeft gesteld de biologisch-dynamische landbouw in Nederland te bevorderen, heeft zich in het verleden inderdaad vooral gericht op boeren, maar probeert zich in haar huidige beleid echter ook te richten op andere groepen.

Uit het onderzoek onder de leden van de vereniging bleek dat mensen ook lid worden van de vereniging als consument van BD-produkten, als amateurtuinier of alleen maar als sympathisant van de BD-landbouw.

Voor de BD-vereniging is het dus zaak zich te verdiepen in wat consumenten, tuiniers en sympathisanten interesseert en bezighoudt, wat de vereniging voor deze groepen kan betekenen. Door specifieke activiteiten te ontwikkelen en daar gericht naar deze groepen toe over te communiceren, kan worden geprobeerd ook andere groepen dan boeren te interesseren voor een lidmaatschap van de vereniging. Zo zal het beeld 'boerenbelangenorganisatie' veranderen en krijgt de vereniging een groter draagvlak om haar doelstelling te bereiken.

Uit: BD BINNENsteBUITEN. J. van Keulen & C.M.J. van Woerkum (1995).

Niet elke doelgroep of elk doelgroepsegment zal voor een organisatie even belangrijk zijn. Ook zal niet elke groep of segment even eenvoudig zijn te bereiken. Er zullen prioriteiten moeten worden gesteld, waarbij men primaire en secundaire doelgroepen of segmenten aanwijst.

De boodschap, die men vervolgens wil uitzenden naar deze geselecteerde doelgroepen of segmenten, moet zijn afgestemd op de interesse/behoefte, de voorkennis en de houding van de mensen. Wanneer bij de doelgroep geen interesse voor de boodschap bestaat zal communicatie geen zin hebben. De voorkennis, die al bij de doelgroep bestaat, bepaalt hoeveel informatie we ineens kunnen overbrengen en de houding van de ontvanger bepaalt uiteindelijk of men een boodschap accepteert of niet. Het afstemmen op de doelgroep, de ontvanger, zal alleen lukken wanneer de organisatie zich goed weet te verplaatsen in de leef- en denkwereld van deze groepen. Zeker ideële organisaties hebben vaak de neiging om 'missie' te bedrijven. Zij willen een ideaal uitdragen zonder dat er bij wordt stilgestaan of de doelgroep wel ontvankelijk is voor deze boodschap. Het ideaal moet vertaald worden naar het leef- en denkniveau van de mensen die men wil bereiken. Alleen dàn zal een organisatie worden gewaardeerd en zal de boodschap worden ontvangen.

Elke groep heeft specifieke communicatiekanalen en middelen waarmee zij kan worden bereikt. We spreken in dit verband van het *informatiezoekgedrag* van de doelgroep. Dit zoekgedrag moeten we kennen alvorens te kunnen bepalen via welke kanalen en middelen deze doelgroep is te bereiken. Soms kunnen intermediaire doelgroepen worden geïdentificeerd: groepen mensen of organisaties met behulp waarvan de eigenlijke doelgroep kan worden bereikt. In paragraaf 7.5. worden voorbeelden uitgewerkt van communicatiemiddelen, die kunnen worden ingezet.

7.4. 'Monitoren'

Imago-activiteiten kunnen nooit eenmalig zijn. Een organisatie zal altijd het beeld dat intern en extern bestaat in de gaten moeten houden. Dit in de gaten houden noemen we 'monitoren'. Hoe wordt er in het veld gereageerd op het beleid en de ontwikkelingen van een organisatie? Hoe denken de eigen medewerkers hierover? Welke ontwikkelingen in de omgeving (contextuele omgeving) vinden er plaats en hoe kan de organisatie hierop anticiperen?

Er zijn verschillende methoden, die men voor dit 'monitoren' kan inzetten:

- ***Luisteren naar eigen werknemers***
  Eigen werknemers staan vaak in direct contact met de doelgroep en kunnen zo een belangrijke informatiebron zijn. Door goed naar de eigen mensen te luisteren komt men er niet alleen achter wat zij zelf van de organisatie vinden (zelfbeeld), maar ook hoe het publiek reageert. In het voorbeeld van de Nederlandse Spoorwegen in hoofdstuk 4 zien we dat de eigen werknemers worden geconfronteerd met verbaal geweld van ontevreden reizigers. Deze ervaringen worden door het management niet gehoord met alle gevolgen van dien.

- ***Klankbordgroep***
  Eens in de zoveel tijd kan men mensen uit de doelgroep bij elkaar zetten om 'feed back' te geven op het beleid en het functioneren van de organisatie. Voldoet de organisatie aan de verwachtingen? Hoe wordt de boodschap ontvangen? Is men tevreden met de dienstverlening?

- ***Reguliere activiteiten***
  Veel informatie kan worden verkregen door binnen reguliere activiteiten ruimte in te bouwen voor het geven van 'feed back'. Tijdens vergaderingen en bijeenkomsten zou men voldoende tijd kunnen inruimen voor het stellen van vragen. In een eigen tijdschrift of nieuwsbulletin kan een pagina worden gereserveerd voor ingezonden brieven of voor een discussiepodium. Bij evenementen kan men bezoekers enquêteren.

Negatieve 'feed back', oftewel klachten, vormen een belangrijke informatiebron. Klachten brengen onvolkomenheden aan het licht. Dit geeft de organisatie de kans iets aan deze onvolkomenheden te doen. Negatieve 'feed back' zal daarom altijd serieus moeten worden genomen. Negatieve ervaringen worden in het algemeen vaker doorverteld dan positieve ervaringen. Voelt de klager zich niet serieus genomen, dan zal de klacht aan anderen worden doorverteld, waardoor het imago van de organisatie wordt geschaad.

Om 'monitoren' tot een routinebezigheid te maken, doet een organisatie er goed aan een communicatiewerkgroep of -manager aan te stellen. Deze

communicatiewerkgroep of -manager kan zorg dragen voor de interne en externe communicatie over de gewenste identiteit en het imago.

7.5. Externe communicatiemiddelen om te werken aan het imago

Er zijn vele instrumenten om bewust en gericht het gewenste imago uit te dragen naar externe doelgroepen (communicatielijn 7 van het model). Elk communicatiedoel is uniek en vraagt, afhankelijk van de doelgroep, om specifieke instrumenten of communicatiemiddelen. Hieronder worden enkele van deze communicatiemiddelen besproken, zonder dat is gestreefd naar volledigheid. Elke organisatie zal voor zichzelf moeten bepalen welke middelen het beste passen bij de organisatie en bij de gestelde doelen.

- ***Campagne:***

  Een campagne is een combinatie van verschillende communicatiemiddelen, die vaak in een betrekkelijk korte periode benut worden om een boodschap over te brengen op de doelgroep. Er moet voor een campagne een duidelijke aanleiding zijn, bijvoorbeeld een fusie tussen twee organisaties, nieuwe activiteiten of een teruglopend leden- of donateursbestand. Vragen die een organisatie zich moet stellen zijn:
  - Wat vormt de aanleiding van de campagne (probleemstelling)?
  - Wat wil men met de campagne bereiken (doelstelling)?
  - Wie wil men met de campagne bereiken (doelgroep)?
  - Met welke middelen is deze doelgroep te bereiken?

  De doelstelling moet vertaald worden naar de *boodschap* van de campagne. Hier zal de organisatie zich zorgvuldig over moeten buigen: wat wil men aan wie duidelijk maken. Twee belangrijke criteria waar de kwaliteit van de boodschap aan getoetst kan worden zijn: dat deze *compact* en *appellerend* moet zijn. De ontvangers moeten in de toevloed van informatie, die zij op zich afkrijgen, snel kunnen zien waar het om gaat. De boodschap moet daarom in principe zijn terug te brengen tot één enkele zin. Onder appellerend verstaan we dat de ontvangers zich door de boodschap aangesproken moeten voelen, anders zullen zij de boodschap langs zich heen laten glijden.

Er kunnen diverse middelen worden ingezet: massamedia (radio, krant, televisie), maar ook veel gerichter kanalen zoals brochures of folders die worden verspreid via het eigen adressenbestand, tijdschriften met een heel bepaalde doelgroep of evenementen.

De keuze voor de diverse middelen wordt ondermeer bepaald door de *impact* en het *bereik* van de middelen. Bij impact spelen zaken als interesse, voorkennis en houding van de ontvanger een rol (zie paragraaf 7.3.). Ieder middel heeft zijn eigen impact, zijn eigen mogelijkheden tot kennis- houdings- of gedragsverandering. Mondeling contact heeft bijvoorbeeld veel meer impact tot houdingsverandering dan televisiespotjes of affiches. Deze laatste kunnen echter weer bijdragen aan kennisvergroting of naambekendheid. Naast impact heeft elk middel zijn eigen bereik. Het is altijd zaak zo gericht mogelijke kanalen te gebruiken waardoor kosten per bereikt persoon laag blijven.

- ***'Issue-management':***

Het reageren op actuele zaken in de pers wordt *'issue-management'* genoemd. Door op actuele zaken te reageren kan een organisatie laten zien hoe zij werkt en waar zij voor staat. Organisaties als Milieudefensie en Greenpeace reageren veelvuldig op actuele zaken die in het nieuws komen. Dit kan door het plaatsen van advertenties, maar ook door ingezonden brieven die op opiniepagina's worden geplaatst. De opiniepagina's van de dagbladen dienen vaak weer als uitgangspunt voor de redacties van opiniërende programma's op radio en televisie. Het is belangrijk dat een organisatie zich opwerpt als een gesprekspartner, die rond een actueel thema een interessante mening naar voren kan brengen.

Sympathisanten, die het gedachtengoed en de doelstelling van een organisatie delen en steunen, verwachten van hun organisatie dat deze reageert op 'misstanden'. Zij verwachten een duidelijke stellingname. De organisatie vervult dan namens de achterban de rol van spreekbuis. Voor dit type organisatie is het heel belangrijk om zichtbaar te worden via 'issue-management'. Door zichtbaar te worden en uit te dragen waar men voor staat zullen meer sympathisanten het nut inzien om lid te worden van de organisatie en wordt het draagvlak groter.

- *'Free-publicity':*

Niet alleen externe actualiteiten kunnen worden aangegrepen om redactionele aandacht te krijgen in kranten. Aanleidingen kunnen ook zelf worden gecreëerd. Eigen onderzoeksresultaten, activiteiten en acties kunnen zeer goed worden gebruikt om duidelijk te maken wat men doet en wat men nastreeft.

Voor kleinere organisaties is het vaak niet haalbaar om aandacht te krijgen in landelijke dagbladen. Regionale en lokale bladen en kranten, en huis-aan-huis-bladen voldoen echter ook. Ook tijdschriften en bladen van verwante organisaties zijn voor dit doel geschikt.

Groot voordeel van deze vorm van publiciteit is, dat het geringe kosten met zich mee brengt. Men spreekt dan ook van *'free-publicity'*. Zeker voor ideële organisaties, die vaak het geld niet hebben voor grootscheepse campagnes, is dit een effectief communicatiemiddel, waar veelal nog maar weinig gebruik van wordt gemaakt.

Wel zal een organisatie zich moeten verdiepen in hoe de verschillende media werken en wat voor criteria journalisten hanteren.

Gebruik maken van 'free-publicity'

De organisatie Natuur & Milieu weet handig gebruik te maken van de pers. Met regelmaat worden persberichten verzonden en persbijeenkomsten belegd, waar eigen onderzoeksresultaten bekend worden gemaakt. In de landelijke bladen verschijnen dan ook op gezette tijden berichten over bijvoorbeeld de achteruitgang van de roofvogelstand.

- ***Parallelle communicatie***

  Gebruikelijke communicatieve uitingen, zoals bijvoorbeeld een personeelsadvertentie, kunnen óók worden gebruikt om het gewenste imago uit te dragen. In zo'n advertentie kan kort en bondig worden uitgelegd wat de organisatie doet en waar zij voor staat. Op een vergelijkbare manier kan bij presentaties naar buiten, bijvoorbeeld in lezingen van medewerkers, steeds iets over de eigen organisatie worden gezegd, waarmee een beter beeld kan worden gestimuleerd.

- ***Woordvoerders***

  Voor een organisatie is het belangrijk dat er mensen zijn die het gewenste imago naar buiten kunnen brengen. Mensen die de standpunten van de organisatie goed kunnen verwoorden en die de organisatie naar buiten toe kunnen vertegenwoordigen wanneer dat nodig is. Voor verschillende thema's kunnen verschillende woordvoerders worden aangesteld, die snel kunnen optreden en reageren.

  Een organisatie kan rond bepaalde voor de hand liggende kwesties en thema's al antwoorden en reacties bedenken en vastleggen. Vaak is een snelle reactie vereist. Door het vastleggen van reacties en antwoorden kan kostbare tijd worden gewonnen en kunnen 'miskleunen', die het imago van de organisatie kunnen schaden, worden voorkomen. Deze werkwijze dwingt de organisatie duidelijke standpunten in te nemen en deze zwart op wit vast te leggen. Niet alleen voor de woordvoerders vormt dit een steuntje in de rug, maar ook voor de andere medewerkers wordt duidelijker waar hun organisatie voor staat: het zelfbeeld kan in overeenstemming worden gebracht met het gewenste imago.

- ***Huisstijl***

  Onder het begrip *huisstijl* wordt een veelheid van zaken geschaard: de herkenbaarheid van de gebouwen, voertuigen, het drukwerk, lettertypen, kleurgebruik, bewegwijzering in en rond de gebouwen, wijze waarop bezoekers worden ontvangen, wijze waarop mensen aan de telefoon te woord worden gestaan. Het is 'de stijl van het huis': de manier waarop men naar buiten treedt. De huisstijl is een soort fysieke vertaling van de identiteit. Bovengenoemde aspecten kunnen dan ook beschouwd worden

als 'beelddragers', die kunnen worden gebruikt om het gewenste imago te ondersteunen en de herkenbaarheid van de organisatie te vergroten. Het is zaak om genoemde aspecten zoveel mogelijk te harmoniëren en in overeenstemming te brengen met wat men wil uitstralen. De huisstijl zal consequent moeten worden toegepast om de herkenbaarheid te bereiken die men ervan verwacht.

Naast herkenbaarheid onderstreept de huisstijl de kwaliteit van een organisatie. Een goed verzorgd 'uiterlijk' is voor de buitenwereld representatief voor de kwaliteit van produkten en diensten.

De huisstijl is niet meer en niet minder dan de *onderstreping* van een gewenste identiteit. Een feitelijk imago kan men nooit alleen veranderen door bijvoorbeeld een nieuw logo te ontwerpen, het briefpapier aan te passen en de auto's te laten overschilderen.

8. Tot slot

Dit boekje kan gezien worden als een eerste kennismaking met de problematiek rond identiteit en imago. Het heeft willen laten zien dat het gericht werken aan een sterk imago niet alleen een zaak hoeft te zijn van het bedrijfsleven, maar dat ook non-profit organisaties meer zouden kunnen bereiken, effectiever zouden kunnen opereren en een groter draagvlak zouden kunnen creëren voor veranderingsprocessen, wanneer systematisch wordt nagedacht over identiteit, imago en communicatie. De identiteit en het imago van een organisatie blijken nauw samen te hangen. Een beeld dat bij de buitenwacht bestaat wordt gevormd op basis van bedoelde communicatie (zoals een imagocampagne) maar vooral óók door onbedoelde communicatie (datgene wat mensen zelf van de organisatie waarnemen, de identiteit, en datgene wat door eigen werknemers naar buiten wordt gebracht). Deze bedoelde en onbedoelde communicatie moeten met elkaar in overeenstemming zijn.

Er wordt in dit boekje een aantal handreikingen geboden waardoor binnen een organisatie een denkproces rond identiteits- en imagoproblemen op gang kan worden gebracht. De 'checklist van vragen, die in hoofdstuk 7 is besproken, zou bij dit denkproces een leidraad kunnen zijn. Dit boekje heeft niet de pretentie een volledig overzicht te bieden. Suggesties om verder te lezen worden gegeven in het hierna volgende hoofdstuk.

9. Suggesties om verder te lezen

- Boon, G. en K. Brants (1988). *Het mediaboek: hoe krijg je toegang tot de media?* Stichting Burgerschapskunde, Nederlands Centrum voor politieke vorming, Leiden.

- Riel, C.B.M. van (1992). *Identiteit en imago; een inleiding in de corporate communication.* Academic Service, Schoonhoven.[3]

- Schoenmaker, H. en M. Vos (1989). *Kijk op het imago; voor non-profit organisaties die de band met het publiek willen versterken.* Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, Zaventum.[3]

- Woerkum, C.M.J. van (1989). *Massamediale voorlichting; een werkplan.* Boom, Meppel.

[3] Gebruikte literatuur voor dit boekje.

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Keulen J. van

Spiegelbeeld, vertel eens even... : een oriëntatie voor non-profit organisaties op identiteits- en imagovraagstukken / J. van Keulen, C.M.J. van Woerkum. - Wageningen : Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit ; Wageningen : Vakgroep Voorlichtingskunde. - (Rapport / Wetenschapswinkel ; 121)
Met lit. opg.
ISBN 90-6754-436-1
Trefw.: non-profit organisaties / corporate identity / corporate image.

omslag: Ernst van Cleef
druk : Ernsting
prijs : *f* 10,-