



## Werken aan imago

### Organisatiecultuur en imago

Wat is cultuur? Schein, een pionier op dit het terrein, definieert cultuur als volgt: "Een cultuur wordt in wezen bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren. Dit resulteert in wat wordt beschouwd als, populair uitgedrukt: *de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan*. Een cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekende ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd."

De veronderstellingen waarvan Schein spreekt, monden uit in concreet gedrag, in het doen en laten van alle medewerk(st)ers van een organisatie. Dat dagelijkse gedrag is bij dienstverlenende organisaties<sup>1</sup>, goed waarneembaar voor de doelgroepen. Zij ervaren dit gedrag in alle contacten met vertegenwoordigers (medewerkers, bestuurders,...). En door het effect dat dit doen en laten heeft op de waarneming van leden van de doelgroep, doen deze een indruk op van de organisatie. Dit laatste wordt in de marketing ook wel aangeduid als het imago (of: merk en branding) of de positionering van een organisatie. Waarbij het imago is het door doelgroepen ontwikkelde beeld van een organisatie mét de bijbehorende emoties. Van positionering wordt gesproken op het moment dat een vergelijking wordt gemaakt met andere aanbieders of concurrenten: heeft de doelgroep een positiever of negatiever beeld van ons, in vergelijking tot onze belangrijkste concurrenten?

Vanuit deze benaderingswijze heeft het 'doen en laten' van de medewerk(st)ers van dienstverlenende organisaties een doorslaggevende invloed op imago, positionering en kwaliteitsbeleving van doelgroepen. Internal branding is gericht op het versterken van het 'doen en laten' van de medewerk(st)ers, zodanig dat dit het imago en de merkbeleving versterken (external branding).

### De route

Cultuur lijkt ongrijpbaar en onbespreekbaar. Cultuur wordt immers bepaald door 'impliciete veronderstellingen' (Schein). In de praktijk valt dit mee. Voorwaarde is wel dat alle aandacht wordt gericht op het 'dagelijkse gedrag'. Dat is immers concreet waarneembaar en goed bespreekbaar.

Welke stappen kan een organisatie zetten om de ontwikkeling van een cultuur te bewerkstelligen die het gewenste imago, of merk, zal ondersteunen?

#### **Stap1. Wat is de gewenste cultuur?**

In deze eerste stap wordt vastgesteld wat de gewenste ontwikkelingsrichting is. Gesprekspartners zijn bestuurders, directieleden en midden kader (eventueel aangevuld met stafmedewerkers op relevante beleidsterreinen). Drie vragen staan centraal:

1. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de wenselijke cultuur?

---

<sup>1</sup> Het leeuwendeel van alle non-profitorganisaties is dienstverlenend.

2. Wat zijn de concrete verschillen tussen de gewenste en de huidige cultuur?

In dit gedeelte van het gesprek worden de gewenste en de huidige cultuur beschreven op gedragsniveau: “wat is het kenmerkende ‘doen en laten’?” Dit maakt het gesprek over cultuur bijzonder concreet. Daarnaast leert Schein dat cultuur op gedragsniveau beïnvloedbaar is.

3. Wat kunnen bestuurders, directieleden en midden kader doen om deze cultuur te bevestigen?

In processen van cultuurontwikkeling geldt dat bestuurders en managers het voortouw nemen. Zij hebben een voorbeeldfunctie naar de rest van de organisatie. Zeggen dat de nieuwe cultuur belangrijk is, is veel minder overtuigend dan je gedragen volgens de nieuwe cultuur.

Daarom spreken bestuurders en managers/leidinggevendenden in dit gedeelte van het gesprek af met welk concreet, zichtbaar gedrag zijzelf gaan laten zien dat het hen ernst is met de nieuwe cultuur. Er worden – nadrukkelijk – geen uitspraken gedaan over het gewenste gedrag van medewerk(st)ers!

Overigens, deze stap bestaat meestal uit meerdere gesprekken. Er is soms simpelweg meer dan een gesprek voor nodig om met elkaar tot een gemeenschappelijke beantwoording te komen van de drie hier gestelde vragen.

### **Stap 2. Het verhaal**

De resultaten van stap 1 worden verwerkt in een compacte, aansprekende beschrijving. Deze krijgt de vorm van een persoonlijk verhaal van bestuur, directie en leidinggevendenden. De beleving (dus emotie en relatie in tegenstelling tot inhoud en procedure) staat centraal. Strekking bijvoorbeeld: “*onze organisatie staat voor een belangrijke uitdaging die van ons vraagt dat wij...*”

Hiervan maakt deel uit een intentieverklaring. Bestuur, directie en leidinggevendenden maken duidelijk met welk concreet, zichtbaar gedrag zij persoonlijk (1) laten zien dat het hen ernst is met de nieuwe cultuur en (2) wat het wenselijke gedrag is in deze nieuwe cultuur. Vanaf het moment dat ‘het verhaal’ er is, gedraagt men zich ook dienovereenkomstig.

Als onderdeel van deze tweede stap worden ook afspraken gemaakt over de interne communicatie van het proces van cultuurontwikkeling. Met tenminste aandacht voor de interne positionering (altijd positief, altijd aansprekend op motivatie, betrokkenheid en persoonlijke krachten en altijd met een duidelijke verwoording van urgentie.) van dit proces, het verhaal, de in te zetten interne media en de fasering van de communicatie. Het eerste moment van communicatie betreft de uitnodiging om deel te nemen aan stap 3. Deze communicatie wordt tenminste gedurende 1 jaar voortgezet. Het is zaak om bij herhaling en frequent het proces van cultuurontwikkeling onder de aandacht te brengen.

### **Stap 3. Kick off**

Er wordt een bijeenkomst georganiseerd voor het voltallige team. Dit is het moment waarop alle medewerk(st)ers wordt gevraagd om aandacht te besteden aan het proces van cultuurontwikkeling. Dit vraagt vanzelfsprekend om tekst en uitleg:

- Wat zijn de positieve redenen voor dit proces?

- Welke resultaten of effecten worden er van verwacht?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de gewenste, nieuwe cultuur?
- Wat betekent dat voor ons?
- Hoe gaan we werken aan onze cultuur?
- Wat is de opdracht die elk teamlid meekrijgt?

Deze tekst en uitleg vraagt niet zoveel tijd. Veel meer aandacht gaat uit naar het volgende: Het is in de eerste plaats belangrijk dat het team een spiegel krijgt voorgehouden (“Kijk, zo doen wij dat al sinds jaar en dag. Om welke redenen eigenlijk?”). In de tweede plaats gaat het er om dat bestuur, directie en leidinggevendenden verduidelijken welke gevolgen zij voor zichzelf zien (en al laten zien!). In de derde plaats wordt op een concrete manier vooruitgeblikt: wat zou de gewenste, nieuwe cultuur van ons als medewerk(st)ers kunnen vragen?

In deze kick off gaat het er vooral om teamleden persoonlijk te raken, te betrekken bij het proces. De nadruk ligt op ‘beleving’ en veel minder op ‘tekst en uitleg’. Om dit effect te bereiken wordt tijdens de kick off vaak gewerkt met voor iedereen herkenbare praktijkvoorbeelden. Vaak wordt gewerkt vanuit praktische opdrachten. Soms wordt gebruik gemaakt van acteurs die in minivoorstellingen laten zien wat de verschillen (kunnen) zijn tussen de oude en de nieuwe cultuur.

#### **Stap 4. Workshops**

Met de resultaten van de stappen 1 tot en met 3 als richtinggevend kader, worden workshops georganiseerd voor alle medewerk(st)ers van de organisatie. Deze workshops hebben tot doel de medewerk(st)ers:

- Inzicht te geven in de aard en werking van de eigen cultuur en de effecten die deze heeft op henzelf, leden en stakeholders;
- Inzicht te geven in de rol die het eigen ‘doen en laten’ speelt in de ontwikkeling en instandhouding van de organisatiecultuur en de bijbehorende effecten op leden en stakeholders;
- Te laten benoemen wat de door hen in de toekomst gewenste effecten zijn. Zowel intern als extern gericht op leden en stakeholders;
- Te laten benoemen welk concreet gedrag (‘doen en laten’) dit van henzelf vraagt.

Deze doelstellingen vereisen een zeer concrete aanpak. Daarom worden alle onderdelen van deze workshops opgebouwd rondom concrete en goed herkenbare praktijksituaties. Praktijksituaties zijn beschrijvingen van ‘ontmoetingen’ (persoonlijk, telefonisch, e-mail) tussen:

- Medewerk(st)ers onderling;
- Medewerk(st)ers en leden van de doelgroep.

In deze workshops worden persoonlijke lijsten met ‘do’s en dont’s’ opgesteld: beschrijvingen van concreet gedrag dat de gewenste cultuur ondersteunt. Deze worden gepositioneerd als intentieverklaringen. Medewerk(st)ers spreken af dat zij zich gaan houden aan deze ‘do’s en dont’s’.

#### **Stap 5. Werkoverleg**

Vanaf stap 4 wordt het traject van cultuurontwikkeling in elk werkoverleg geagendeerd. Dit gedurende tenminste een jaar. Het gaat er om de concrete ervaringen met de 'do's en dont's te bespreken. Successen worden besproken, maar ook de hobbels op de weg. Zo wordt het proces van cultuurontwikkeling levend gehouden.

### ***Stap 6. Verankering in functionerings- en beoordelingsgesprekken***

Het proces van cultuurontwikkeling is niet vrijblijvend. Bestuur, directie, leidinggevenden en medewerk(st)ers maakten afspraken over de te leveren individuele bijdragen. In functioneringsgesprekken wordt tweezijdig besproken hoe deze afspraken (al dan niet) worden nagekomen. In beoordelingsgesprekken worden betrokkenen hier ook op afgerkend. Deze zesde stap is structureel van aard.

Quanta NpM | Drs. Jos A.J. van der Horst SMP | december 2010