

Merkcultuur

Merkcultuur

Stappenplan verbinden van mensen en merken

Chris Kersbergen
Job Mensink
Ton Rodenburg

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Voorwoord

Langdurig succesvolle organisaties weten een sterke cultuur aan de binnenkant te combineren met een sterk merk aan de buitenkant. Bedrijven als Unilever, Shell, Philips, Google, Apple en Zappos halen zowel de top in de lijst van sterkste merken als die van favoriete werkgevers. Dat is niet toevallig, want merken kunnen niet zonder mensen. Het succes van sterke merken is terug te voeren op de cultuur, waarden en het karakter van de organisatie: kortom, op de mensen die er werken. ‘*Culture is brand*’. Het grootste deel van de waarde van organisaties zit tegenwoordig in de hoofden en harten van klanten en medewerkers: de ‘*living assets*’.

Niet alle organisaties slagen er even goed in hun mensen op een goede manier te verbinden met de merken waarvoor ze werken. Voor veel organisaties blijkt het een grote uitdaging om tot een werkelijk geïntegreerde aanpak te komen, waarin alle disciplines van de organisatie effectief samenwerken om dezelfde doelen te realiseren.

Dit boek beoogt (toekomstige) professionals te helpen om organisatie-merken een meer uitgesproken karakter te geven, door deze merken te verbinden met de persoonlijkheid van de mensen in de organisatie en zo een sterkere merkcultuur tot leven te brengen. Mens-gedreven merken worden gedreven door merk-gedreven mensen.

De auteurs van dit boek werkten jarenlang op het snijvlak van marketing, communicatie en *human resources*, zowel bij grote internationale organisaties als vanuit toonaangevende bureaus. Zij zijn dagelijks bezig met merken en het vertalen van merkideeën naar de manier waarop organisaties mensen vinden, selecteren, motiveren en in beweging krijgen. Voor dit boek combineerden ze hun ervaring met actuele inzichten van business schools en *best practices*. De kern van het boek bestaat uit de introductie van een overzichtelijk stappenplan voor het versterken van de merkcultuur van organisaties: het ‘*Merkcultuur Model*’.

Verbinden van mensen en merken

Veel organisaties worstelen met het optimaal activeren van de talenten, drijfveren en persoonlijkheid van de mensen die zich dagelijks zouden moeten inzetten voor het realiseren van de ambities en de merkbelofte van de organisatie. De uitdaging zit steeds in het verbinden van twee perspectieven: wat de organisatie *wil* – missie, waarden en merkbelofte – en wat de organisatie *kan* als je kijkt naar de mensen die er werken: hun ambities, talenten, energie, competenties, motivatie,

betrokkenheid en cultuur. Kortom, hoe bouw je aan mens-gedreven merken én merk-gedreven mensen?

Een van de redenen dat dit voor veel organisaties zo lastig blijkt, is dat het mensperspectief vaak een ondergeschikte rol speelt in de strategie-ontwikkeling en de dagelijkse aansturing van organisaties. Niet zozeer omdat het mensperspectief door de bestuurders als onbelangrijk wordt gezien, maar omdat ze er zo weinig grip op hebben. Als het gaat om het beïnvloeden van mensen en cultuur, werkt een traditionele aanpak gebaseerd op *top-down* regie, planmatige doelen en controle niet meer. Onderwerpen als motivatie, betrokkenheid en cultuur laten zich niet zomaar ‘managen’. Mensen en de merken waarvoor ze zich inzetten, onderhouden een dynamische relatie met elkaar. Het is voor veel organisaties een groot vraagteken hoe aan deze relatie op een bewuste manier vorm kan worden gegeven.

De verschillende oriëntaties van de betrokken vakgebieden maken het ook lastig om een coherente merkcultuur tot leven te brengen. Het merkperspectief is in de regel het domein van de specialisten marketing en communicatie en is vooral gericht op de buitenwereld en op externe stakeholders als klanten en aandeelhouders. Het mensperspectief wordt gezien als het domein van human resources (HR) en richt zich vooral op de binnenwereld en interne stakeholders als managers en medewerkers. De vakgebieden HR enerzijds en marketing en communicatie anderzijds hebben allebei hun eigen oriëntatie en overtuigingen.

Tot nu toe ontbrak het aan een duidelijk en praktisch model dat beide perspectieven en werelden met elkaar verenigt, zodat de specialisten van marketing, communicatie en HR de krachten werkelijk kunnen bundelen in een geïntegreerde, gezamenlijke aanpak. Dit boek is bedoeld voor professionals die werkzaam zijn in een van deze disciplines of zich daarop aan het voorbereiden zijn; en vooral voor al die professionals die aan de slag willen met het versterken van de verbinding tussen mensen en de merken waar ze voor werken.

Shared personality

In dit boek laten we zien hoe ‘persoonlijkheid’ de sleutel is om mensen en merken met elkaar te verbinden. Organisaties met een uitgesproken persoonlijkheid staan ergens voor en gaan ergens voor. Ze weten mensen te motiveren en activeren om zich hier iedere dag helemaal voor in te zetten. Dergelijke organisaties gedragen zich in feite als een persoon en slagen er zo in een sterke merkcultuur levend te houden. Een uitgesproken persoonlijkheid is iets wat door de mensen in en om de organisatie wordt herkend en positief wordt beleefd. Juist omdat een uitgesproken persoonlijkheid niet iedereen zal aanspreken, wordt deze

‘eigen’ voor de mensen die zich er wél mee identificeren. De gedeelde persoonlijkheid maakt hen trots, inspireert en beweegt tot extra inzet. Een uitgesproken persoonlijkheid komt tot uitdrukking in karakteristieke eigenschappen, gewoontes en rituelen en geeft de medewerkers richting bij het maken van dagelijkse beslissingen en bij het omgaan met dilemma’s en conversaties via bijvoorbeeld social media. Waar regeltjes en controle tekort schieten, biedt de persoonlijkheid een duidelijk handelingsperspectief.

In dit boek verbinden we een cruciaal aspect van merken – de merkpersoonlijkheid – met de ‘persoonlijkheid’ van de mensen en de cultuur in de organisatie en vinden zo de *shared personality* (de gedeelde persoonlijkheid). We introduceren het *Merkcultuur Model*; een praktisch werkmodel waarin de krachten van HR en marketing en communicatie worden gebundeld tot een gezamenlijke aanpak van het versterken van de merkcultuur. Het Merkcultuur Model helpt om de persoonlijkheid van de organisatie te identificeren en valideren en deze vervolgens te concretiseren naar een ‘talent deal’. In het model beschrijven we in concrete termen wat de organisatie van haar medewerkers verwacht en wat die medewerkers van de organisatie kunnen verwachten.

Met het Merkcultuur Model als kompas kan op een bewustere manier worden gewerkt aan het tot leven brengen van de merkcultuur. Merkcultuur komt tot leven door interne en externe activatie. Zo worden intern beleefde waarden, rituelen en betrokkenheid van de mensen die zich dagelijks inzetten voor het merk bewuster geregisseerd (interne activatie) en wordt het juiste talent aangetrokken en geselecteerd (externe activatie).

Een sterke merkcultuur helpt organisaties zich te onderscheiden met een beter gemotiveerde en presterende groep medewerkers, waarvan de individuen een sterkere verbinding hebben met de persoonlijkheid en merkbelofte van de organisatie. Kortom, persoonlijkheid verbindt mensen en merken en is de sleutel tot een sterke merkcultuur.

Door de vele concrete voorbeelden uit de praktijk, is het ook een praktijkboek voor het bewuster werven, behouden, motiveren, activeren en equiperen van de juiste mensen, om zo stapsgewijs te bouwen aan een merkcultuur waarin de merkbelofte beter wordt waargemaakt.

We wensen je veel leesplezier en succes met het tot leven brengen van een sterke merkcultuur!

Amstelveen/Hilversum/Rotterdam, 2015

Chris Kersbergen

Job Mensink

Ton Rodenburg

Inhoud

1	Inleiding: it starts with 'who'	13
1.1	Zonder mensen geen merken	14
1.2	Het complexe snijvlak van mensen en merken	24
1.3	De <i>business case</i> voor merkcultuur	26
1.3.1	Onderscheid door mensen en cultuur	27
1.3.2	Gemotiveerde en betrokken mensen zorgen voor meer energie en betere resultaten	29
1.3.3	Aantrekkingskracht: effectievere werving en selectie van schaars talent	31
1.3.4	Communicatiekracht: spreken met één stem ter versterking en bescherming van reputatie	32
1.4	'Persoonlijkheid' als sleutel voor het verbinden van mensen en merken	33
1.5	Stappenplan verbinden van mensen en merken	38
1.6	Samenvatting	41
2	Interne analyse vanuit merkperspectief (Stap 1)	43
2.1	Missie (<i>why</i>)	45
2.2	Waarden (<i>how</i>)	52
2.3	Merk-DNA (<i>what</i>)	61
2.4	Analyse van de merkpersoonlijkheid	64
2.5	Samenvatting	70
3	Interne analyse vanuit mensperspectief (who) (Stap 2)	71
3.1	Beleving: <i>employee engagement</i>	74
3.2	Cultuur	78
3.3	Talent-DNA	88
3.4	De 'persoonlijkheid' van talent	93
3.5	De shared personality van merk en talent	100
3.6	Samenvatting	102
4	Externe analyse vanuit merkperspectief (Stap 3)	105
4.1	Trends op de arbeidsmarkt	106
4.2	Reputatie	115
4.3	Concurrentie	117
4.4	Samenvatting	121

5	Externe analyse vanuit mensperspectief (Stap 4)	123
5.1	Doelgroepinzicht	124
5.2	Toetsing karakteristieken	134
5.3	Positionering	137
5.4	Samenvatting	142
6	De talent deal: persoonlijkheid concreet gemaakt (Stap 5)	145
6.1	Vastleggen van de shared personality	146
6.2	Introductie <i>Employee Value Proposition (EVP)</i>	147
6.3	De talent deal: een EVP met karakter	149
6.4	Van shared personality naar de talent deal	152
6.5	Wat wij talenten te bieden hebben: beloning, mensen en missie	154
6.5.1	<i>Beloning</i> – primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden	155
6.5.2	<i>Mensen</i> – collega's en cultuur	159
6.5.3	<i>Missie</i> – bijdragen aan een inspirerende missie	162
6.6	Wat wij van talenten verwachten: ambitie, talenten en energie	163
6.7	Valideren van de talent deal	164
6.8	Samenvatting	167
7	Binnen activeren van de merkcultuur (Stap 6)	169
7.1	Inleiding Internal Branding	171
7.2	Inleiding organisatieontwikkeling en verandermanagement	173
7.3	Merkcultuur intern activeren vanuit HR: <i>onboarden</i> , opleiden, prestatie en belonen	183
7.3.1	Leren en ontwikkelen	185
7.3.2	Presteren, waarderen en beoordelen	191
7.4	Merkcultuur intern activeren vanuit marketing en communicatie: richting, inspiratie, motivatie, storytelling en dialoog	195
7.4.1	Van mededelen naar storytelling	197
7.4.2	Betrek de betrokkenen: bouwen aan de vitale coalities en co-creatie	199
7.4.3	Behalve motiveren ook 'empoweren'	202
7.4.4	Communiceren 'in lijn met' de cultuur, niet alleen 'over' de cultuur	205

7.5	Merkcultuur intern activeren vanuit het leiderschapsteam	206
7.5.1	Visie en verbinding	208
7.5.2	Voorbeeldgedrag en verhalen	209
7.5.3	Inrichten processen en werkomgeving	212
7.6	Samenvatting	215
8	Buiten activeren van de merkcultuur (Stap 7)	217
8.1	Introductie Employer Branding	218
8.2	Strategisch belang van de externe activatie van de merkcultuur	222
8.3	Merkcultuur buiten activeren vanuit HR	227
8.3.1	Strategische personeelsplanning	228
8.3.2	Gerichte doelgroepbewerking	229
8.3.3	Karakter tonen en relaties opbouwen: talent communities	231
8.3.4	Coherente beeldvorming door de hele candidate journey	232
8.3.5	Hiring for character: selectie op basis van de shared personality	234
8.4	Merkcultuur buiten activeren vanuit marketing en communicatie	236
8.4.1	Het veranderende communicatielandschap: verhalen, dialogen en partyplanning	236
8.4.2	Uitdragen merkcultuur via owned media strategieën: de carrière website en andere eigen media	241
8.4.3	Uitdragen merkcultuur via earned media strategieën	251
8.4.4	Uitdragen merkcultuur via paid media strategieën	253
8.5	Samenvatting	257
	Bijlage	259
	Literatuur	263
	Register	271
	Nawoord	275
	Over de auteurs	277
	Over de reeks Merk, Reputatie & Design	281

Inleiding: it starts with 'who'

1

'A company's true character is expressed by its people. The strongest opinions – good or bad – about a company are shaped by the words and deeds of its employees.'

(Paul Argenti and the Arthur W. Page Society, 2013)

Hoe bouwen succesvolle bedrijven aan mens-gedreven merken én merk-gedreven mensen? Organisaties met een sterke merkcultuur slagen erin de beste talenten aan zich te binden en deze te bewegen tot grotere inzet, betrokkenheid, motivatie en prestaties. Het gevolg is dat deze organisaties effectiever en succesvoller zijn in het bouwen van sterke merken en het waarmaken van hun merkbelofte en hun hogere doelen. De sleutel tot het creëren van een sterke merkcultuur zit in het verbinden van de 'persoonlijkheid' van de mensen met de persoonlijkheid van het organisatiemerk.

Het gaat om het binnen en buiten tot leven brengen van die persoonlijkheid in de merkcultuur. 'Binnen' door het voor de juiste doelen motiveren en activeren van de talenten van de organisatie en 'buiten' door het aantrekken en selecteren van de juiste talenten. We raken hier aan de vakgebieden *internal branding* en *employer branding*, maar zullen laten zien dat er meer nodig is dan wat deze vakgebieden vandaag in de praktijk opleveren. Om op een geïntegreerde manier aan de merkcultuur te werken moeten alle disciplines nauw samenwerken en dezelfde definitie van succes hebben. Daarbij verschuift het accent van marketing en communicatie naar human resources; en van verandermanagement naar het verankeren van symbolen en rituelen die de merkcultuur karakteriseren.

Om op een geïntegreerde manier aan de merkcultuur te werken moeten alle disciplines nauw samenwerken en dezelfde definitie van succes hebben. Daarbij verschuift het accent van marketing en communicatie naar human resources; en van verandermanagement naar het verankeren van symbolen en rituelen die de merkcultuur karakteriseren.

Het stappenplan helpt de professionals van HR en die van marketing en communicatie om vanuit hun eigen kracht samen op te trekken in het bewuster werven, behouden, motiveren, activeren en equiperen van de juiste mensen, om zo de merkbeloofte beter waar te kunnen maken. Het resultaat is een sterkere merkcultuur: een organisatiecultuur waarin medewerkers intern de waarden en persoonlijkheid van het merk 'leven' om dagelijks beslissingen te nemen en problemen op te lossen; om zo extern een karakteristieke klantenervaring te leveren (vrij naar Kornberger, 2010).

1.1 Zonder mensen geen merken

Wat maakt een organisatie succesvol? Is het de kwaliteit van de producten en diensten die een organisatie voortbrengt? Zijn de leiders zo visionair en charismatisch? Is het hogere doel aantrekkelijker voor talent? Zijn de merken unieker? Zijn de medewerkers meer getalenteerd of gemotiveerd dan ergens anders? Wordt er beter naar klanten en de omgeving geluisterd? Of heeft de organisatie meer flexibiliteit, innovatie, slagkracht, duurzaamheid of focus?

In de verschillende onderzoeken naar deze vragen die in de loop van dit boek naar voren zullen komen, komen in ieder geval twee universele kenmerken van langdurig succesvolle organisaties naar voren:

- Succesvolle organisaties roepen spontane associaties op en hebben naar de buitenwereld een duidelijke, onderscheidende en voorspelbare belofte en betekenis. Ze gedragen zich in feite als 'merken'.
- Succesvolle organisaties hebben een sterke 'cultuur', waarin ze talentvolle mensen bij elkaar weten te brengen en te motiveren om samen ambitieuze doelen te realiseren, waaronder het waar maken van de merkbeloofte.

In dit hoofdstuk maken we kennis met een aantal belangrijke auteurs en onderzoekers die deze conclusie ondersteunen. Andere elementen die succesvolle organisaties kenmerken verschillen sterk per type en oriëntatie van de organisatie. Industrie of dienstverlening, privaat of publiek, start-up of beursgenoteerde multinational, commercieel of *non-profit* organisatie (NGO): succes ziet er niet overal hetzelfde uit. De combinatie van een sterke cultuur en sterke merken blijkt echter voor al deze organisaties en in iedere context een essentieel kenmerk van succes te zijn. Dan is er namelijk een bewustere verbinding tussen wat de organisatie *wil* en wat ze *kan*. Dit boek gaat over het versterken van deze combinatie: kortom, het bouwen van een sterke merkcultuur. Wat de organisatie *wil* wordt het meest duidelijk in de combinatie van de missie, de (merk)waarden en de merkbelofte van de organisatie. We noemen dit het *merkperspectief*. Wat de organisatie *kan* als je kijkt naar de mensen die er werken wordt duidelijk door te kijken naar de werkelijk beleefde en geleefde cultuur en het profiel van het talent van de organisatie. Hoe ervaren medewerkers het om bij de organisatie te werken? Wat inspireert en motiveert hen? Hoe gaat een organisatie om met haar '*living assets*' en hoe activeert ze de talenten en energie van haar medewerkers om het organisatiemerk sterker te maken? We noemen dit het *mensperspectief*.

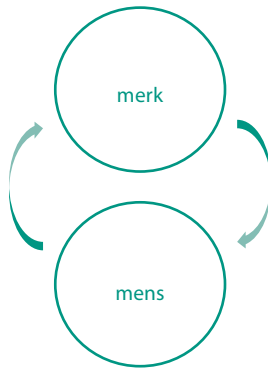
De laatste decennia is dit mensperspectief dominant geworden in de waardebeoordeling van organisatie. Tegelijkertijd blijft de methodiek om mensen en cultuur bewust te beïnvloeden achter. '*Culture eats strategy for breakfast*' is een veel gehoorde term in met name grotere, complexere organisaties. Daarmee wordt uitgesproken dat cultuur doorslaggevend is voor het organisatiesucces, maar klinkt ook de onmacht door om deze cultuur op een effectieve, strategische wijze aan te sturen. Op dezelfde manier is de vraag 'hoe krijg ik mijn mensen mee?' tegenwoordig een van de meest gestelde vragen door managers (Van Brakel, 2015). Ook een onderzoek uit 2015 van Deloitte liet zien dat wereldwijd '*culture and employee engagement*' het #1 issue is voor HR-afdelingen; en dat hun vermogen om daar goede sturing aan te geven enorm achteruit is gegaan (Deloitte, 2015).

Veel organisaties worstelen dus met dit mensperspectief: het optimaal benutten en motiveren van de talenten, drijfveren en persoonlijkheid van de mensen die zich dagelijks inzetten voor de organisatie en grotendeels bepalen of de merkbelofte wel of niet wordt waargemaakt. Cultuur laat zich echter verdraaid lastig 'managen' en mensen laten zich niet zomaar 'meenemen' in een nieuwe koers.

Om de relatie en dynamiek tussen merken en mensen beter te begrijpen, trekken we deze in eerste instantie uit elkaar, zie figuur 1.1, om ze daarna stap voor stap sterker met elkaar te verbinden. Daarmee suggereren we dat beide perspectieven vaak niet helemaal in lijn met

elkaar zijn en dat het hoog tijd is dat het mensperspectief meer aandacht krijgt bij de ontwikkeling van merken en strategieën. Hier ligt een belangrijke sleutel voor moderne organisaties om in co-creatie de succesvolste verbinding te maken tussen mensen en merk.

In de laatste hoofdstukken laten we voorbeelden zien hoe merkcultuur concreet tot leven kan worden gebracht, via het voor de juiste doelen motiveren en activeren van deze talenten (interne activatie) en het aantrekken en selecteren van het juiste talent (externe activatie).



Figuur 1.1 Het merkperspectief vs. het mensperspectief

Merkperspectief: succesvolle organisaties gedragen zich als merken

De laatste decennia zijn organisaties zich meer als merken gaan gedragen, omdat de verbindende kracht en reputatie steeds belangrijker zijn geworden. Iedere organisatie ligt continue onder het vergrootglas van de publieke opinie. Als je als organisatie zelf geen richting kunt geven aan waar je voor staat en gaat, vult iemand anders dat wel voor je in. Organisaties zijn daarom bewuster bezig met hun rol en betekenis in de wereld. Merken hebben als voornaamste doel om producten, diensten en zelfs organisaties herkenning, onderscheid en betekenis te geven.

Er zijn veel verschillende definities van merken, ofwel 'brands'. Welke definitie het beste past hangt af van de invalshoek die je kiest. Traditionele merkdefinities noemen een merk een symbool dat door een commerciële partij wordt verbonden met te verhandelen producten of diensten. Als je vandaag op Wikipedia zoekt, vind je een definitie uit deze school en ook Philip Kotler (2000) hanteert een dergelijke definitie. Deze invalshoek sluit het dichtst aan bij de oorsprong van het woord 'branding', waarbij het erom ging je veestapel van een uniek

symbool te voorzien door de dieren te brandmerken met een heet stuk ijzer.

Vanuit een ander perspectief kun je een merk definiëren als de wereld van associaties en emoties die mensen hebben bij een merkteken. Representanten van dit perspectief zijn onder andere Giep Franzen (1988), Roland van Kralingen (1999) en David Aaker (1991). Zoals Marty Neumeier (2008) het zegt: *'a brand is a person's gut feeling about a product, service, or company.'*

In dit boek sluiten we ons graag aan bij de definitie van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten, die in hun boek *Positioneren* (2011) pleiten voor een merkdefinitie die beide zienswijzen benadrukt:

'Een merk is een teken (naam en/of logo) dat in staat is de waren of diensten van een onderneming – dan wel de organisatie zelf – te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft.'

In de definitie van Riezebos en Van der Grinten wordt expliciet aangegeven dat een merk ook de organisatie zelf kan betreffen. We hebben het dan over 'organisatiemerken', die ook centraal staan in dit boek. In het boek *Mind the Gap* (2014) beschrijven Jaap van der Grinten en Helma Weijnand-Schut zeven ontwikkelingen die onder andere de zichtbaarheid en profilering van organisatiemerken hebben gestimuleerd (zie kader 1.1).

De opkomst van organisatiemerken

Ontwikkelingen die de zichtbaarheid en profilering van organisatiemerken en opkomst van het vakgebied corporate communicatie hebben gestimuleerd:

- meer marktwerking;
- de dienstenmaatschappij;
- schaalvergroting;
- maatschappelijke verantwoording;
- de informatiemaatschappij;
- strijd om toptalent;
- vervaging intern/extern.

(Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2014, mede op basis van Balmer & Greyser, 2002).

Wanneer wij spreken over mensen en merken, bedoelen we met het laatste organisatiemerken. We betreden dan het terrein van ‘*corporate branding*’. Toonaangevende auteurs op dit gebied zijn Maiken Schultz en Mary Jo Hatch die geïnteresseerd zijn in de *alignment* tussen wat het management wil, wat de mensen geloven en wat de klanten ervan merken (2000). Paul Argenti (2004) koppelt corporate branding aan het managen van reputaties, net als Charles Fombrun en Cees van Riel (2001, 2010) van het Reputation Institute. Zij wijzen op de verschillende stakeholders van een organisatie: klanten, werknemers, overheden, media, belangenorganisaties en het grote publiek. Een organisatie heeft bij elk van die groepen een bepaalde reputatie. In recenter werk van Paul Argenti vervangt hij ‘organisatie-identiteit’ door ‘*corporate character*’ (2013/2014). Het gaat dan om de onderscheidende identiteit, het hogere doel en de werkelijk beleefde waarden. Samen met de Arthur W. Page Society onderzocht hij bij 50 bedrijven wat de waarden zijn en in hoeverre deze werkelijk worden beleefd. Argenti c.s. kwamen tot een opvallende conclusie:

‘...It is no longer sufficient to manage reputations and brands – our external persona – separately from our workforces and cultures – our internal identity. To be an authentic enterprise, these need to be managed as one. (...) How you are is who you are.’

Unilever is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat bewust en stap voor stap haar ‘organisatiemerken’ heeft ontwikkeld. Vroeger voegde het niet veel toe om het Unilever-logo op de verpakking van een Iglo-ijsje of potje Calvé pindakaas te zetten. Nu staat het er wel op en vertelt het daarmee iets over de duurzaamheid waarmee de producten gemaakt zijn, de positieve sociale impact die Unilever nastreeft en het soort mensen dat er werkt (zie kader 1.2).

Bij de overheid zien we dezelfde beweging. Ministeries, de krijgsmacht, paraoverheden en zelfs steden zijn meer uitgesproken geworden over hun missie, waarden, identiteit en ambities. Daarbij zijn ze zich meer en meer als merken gaan gedragen en gebruik gaan maken van *branding* technieken. Begrippen als ‘*public branding*’ en ‘*city branding*’ zijn hier een voorbeeld van. Daarbinnen heeft ook concentratie plaats gevonden, om de kracht van publieke merken te vergroten. De overheid profileert zich nu als ‘Rijksoverheid’. Enkele jaren geleden zijn alle ministeries, departementen en landelijke overheidsorganisaties ge-*rebrand*’ naar één overkoepelend merk: ‘Rijksoverheid’. Ieder departement heeft een plekje in de merkarchitectuur, maar ze behoren allemaal onmiskenbaar tot de familie van de Rijksoverheid. En dat is ook hoe ze zich – gezamenlijk – naar de

Het organisatiemerken Unilever



Unilever is van oudsher bekend om haar consumentenmerken. Wie is er niet groot geworden met Blue Band, Calvé, Iglo en Knorr? En wie heeft er nog nooit gehoord van Dove, Axe of Ben & Jerry's? Maar wat minder zichtbaar is geweest, is dat Unilever vanaf eind jaren negentig stap voor stap is begonnen te bouwen aan haar 'organisatiemerken'. Wie is Unilever als organisatie, wat zijn haar waarden en hogere doel, wat is haar visie op duurzaamheid en op werkgeverschap? In Nederland was Unilever een van de eerste organisaties die vanaf 1999 aan de slag ging met 'employer branding': het met moderne marketingtechnieken stelselmatig beïnvloeden van het werkgeversimago onder gerichte in- en externe doelgroepen. Het bedrijf wist daarmee drie jaar op rij de meest favoriete werkgever van Nederland te worden en heeft de employer branding aanpak in de jaren daarna op basis van het Nederlandse voorbeeld wereldwijd ingezet.

Intussen werd op het hoofdkantoor in Rotterdam hard gewerkt om ook naar de andere stakeholdergroepen een duidelijk verhaal en consistente identiteit vorm te geven. Een en ander leidde tot een bewuster geregisseerd organisatiemerken, gemarkeerd door een nieuw logo (2004) en 'Vitaliteit' als verbindende strategische koers. Met behulp van deze duidelijke focus – je zou kunnen zeggen 'persoonlijkheid' – heeft Unilever zich buitengewoon goed door de ups en downs van de jaren daarna weten te manoeuvreren. Versterkt door het aantreden van topman Paul Polmann werd de persoonlijkheid van het organisatiemerken vanaf 2009 ook zichtbaarder op andere gebieden. De organisatie zette haar hogere doel – 'duurzaam leven normaal maken' – nadrukkelijker centraal en ontwikkelde een bijzonder ambitieuze langetermijnstrategie die duurzaamheid en groei combineert: 'het verdubbelen van de omvang van de business en tegelijkertijd verminderen (halveren) van de *environmental footprint* en vergroten van de positieve sociale impact'. Vooralsnog lijkt Unilever aardig op weg om dit te bereiken. Dat heeft een duidelijke aantrekkingskracht op talent. In verschillende lijsten met favoriete werkgevers staat Unilever steevast in de top. Dit is niet in de laatste plaats omdat Unilever vanaf het eerste begin bewust bezig is geweest met het aantrekken, selecteren en ontwikkelen van het juiste talent en het stimuleren van een cultuur van creativiteit en diversiteit. Sterke merken kunnen niet zonder getalenteerde mensen.

arbeidsmarkt manifesteren. Eerst met het employer brand thema *'Werken bij het Rijk, als je verder denkt'*, tegenwoordig met *'Werken voor Nederland'*, wat iets zegt over het hogere doel van de overheid. Ook de krijgsmachtonderdelen zijn de dans van krachtenbundeling niet ontsprongen. De marine, landmacht, luchtmacht en marechaussee behoren tot de grootste werkgevers van Nederland en concurreren jarenlang met elkaar om het beste talent. Nu profileren ze zich allemaal samen als de Krijgsmacht, onderdeel van de Rijksoverheid, en bewerken ze met dit ene merk de arbeidsmarkt. Onder het motto *'Werken bij de Krijgsmacht, je moet het maar kunnen'* worden nu mensen geworven voor alle vier de krijgsmachtonderdelen. Deze voorbeelden laten zien dat organisaties zich de laatste decennia meer en meer zijn gaan gedragen als merken. Ze zijn branding technieken gaan gebruiken om zich te positioneren en te profileren en zij zijn uitgesprokener geworden over waar ze voor gaan en staan. In dit boek beschouwen we het 'merkperspectief' daarom als datgene wat de organisatie *wil*: de missie, de waarden en de merkbelofte.

Mensperspectief: succesvolle organisaties hebben een sterke cultuur

Succesvolle organisaties brengen mensen bij elkaar die samen iets bijzonders weten neer te zetten. Deze mensen halen niet alleen voldoening uit het salaris dat ze krijgen, maar herkennen zich ook in de idealen, waarden en ambities van het organisatiemerk. Dat is waar ze zich mee identificeren en waar ze een herkenbare bijdrage aan willen leveren. Als je de smaakmakers van succesvolle organisaties vraagt wat het geheim van hun succes is, zullen ze meestal verwijzen naar de cultuur en de mensen die er werken. Als je de mensen die er werken vraagt wat ze het meest waarderen in hun werk, noemen ze in de regel hetzelfde. Mensen maken het merk.

Sinds het verschijnen van Simon Sinek's *Start with Why* in 2011 is er veel aandacht voor de *'why'*: het hogere doel of bestaansrecht van de organisatie. Als punt op de horizon speelt deze *why* ook een rol in de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever. Het is alleen de vraag hoe je daar praktisch mee aan de slag kunt. Het antwoord op die vraag brengt ons direct terug bij de mensen van de organisatie: de *'who'*. Het gaat erom een team te bouwen met mensen die de gewenste prestaties kunnen neerzetten en elkaar aanvullen en inspireren. Kortom, wij betogen dat het start met *'who'*. We staan niet alleen in deze overtuiging. In het beroemde managementboek *Good to Great* onderzoekt Jim Collins (2001) de kenmerken van duurzaam beter presterende ondernemingen. Hij onderstreept overtuigend het belang van *'getting the right people on the bus'* en pleit voor *'first who then what'*:

'In fact, leaders of companies that go from good to great start not with "where" but with "who". They start by getting the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats. And they stick with that discipline – first the people, then the direction – no matter how dire the circumstances.'

Collins benadrukt het belang van 'sociale innovatie': investeren in vernieuwende manieren om talent aan te trekken, te inspireren en te ontwikkelen.

'The next wave of enduring great companies will be built not by technical or product visionaries, but by social visionaries – those who see their company as part of society and how it operates as their ultimate creation and who invent entirely new ways of organising human effort and creativity.'

Verder zouden we ook een bevestiging van dit idee kunnen zien in de kerngedachte van Simon Sinek's tweede boek, dat gaat over de cultuur die leiders moeten creëren (*Leaders eat Last*, 2014). Bevestiging voor het essentiële belang van de 'who' vinden we ook in de ideeën van Karl Weick (1995). Weick stelt dat de identiteit en betekenis ('sense-making') van organisaties ontstaan uit het continue proces van interacties van de mensen die er werken. Kortom, mensen maken de organisatie en het merk.

Daniel Pink (2011) laat zien dat medewerkers productiever en klantgerichter worden naarmate zij meer ervaren dat zij een bijdrage leveren aan een betekenisvol groter geheel, naarmate ze de ruimte en waardering krijgen om hun talenten dagelijks in te zetten en te ontwikkelen. Waar iemand die goed presteert in een fabrieksomgeving al één tot twee keer zo productief kan zijn, is dit verschil bij kenniswerkers of serviceverleners nog vele malen hoger. De omgeving waarin iemand werkt heeft een grote invloed op hoe iemand functioneert: wat de één inspirerend vindt, kan voor de ander frustrerend zijn. Er moet een positieve klik bestaan tussen organisatie en medewerker: een verbinding tussen de aard en drijfveren van mensen met die van de organisatie waarin ze werken. Zo'n 'waardevolle' relatie tussen talent en organisatie is direct terug te zien in de prestaties en effectiviteit van de mensen en de organisatie. Het mensperspectief is datgene wat de organisatie *kan* als je kijkt naar de mensen die er werken: talenten, competenties, motivatie, betrokkenheid en cultuur.

Zappos: gedreven door waarden en cultuur



Zappos is een succesvol voorbeeld van een waardengedreven bedrijf. Tony Hsieh heeft Zappos opgericht vanuit een 'People First' strategie: als mensen gelukkig zijn in hun werk, dan komt de tevredenheid van klanten vanzelf. *'If we get the culture right, then everything else, including the customer service, will fall into place.'* In zijn inspirerende boek *Deliver happiness* (2013) wordt deze strategie uitgewerkt.

Vanaf die eerste dag zijn de Zapposwaarden en daarmee de cultuur eenduidig en zeer stringent neergezet. De tien waarden van Zappos zijn:

- *Deliver WOW through service.*
- *Embrace and drive change.*
- *Create fun and a little weirdness.*
- *Be adventurous, creative and open-minded.*
- *Pursue growth and learning.*
- *Build open and honest relationships with communication.*
- *Build a positive team and family spirit.*
- *Do more with less.*
- *Be passionate and determined.*
- *Be humble.*

Op vele manieren worden elementen van die cultuur gevierd. In het jaarlijkse 'culturebook' staan enkele honderden voorbeelden van rituelen en verhalen waarin de waarden tot leven komen. In de *value statement* voor eigen medewerkers wordt elk van die waardenstatements uitgelegd en worden mensen uitgedaagd persoonlijk werk te maken van die waarde. Zo wordt de waarde 'WOW through service' uitgedaagd door jezelf af te vragen: *'Have you WOWed at least one person today?'* Ook in hun sollicitatiegesprek worden mensen 'gescoord' op de waarden en luidt een van de vragen: *'On a scale of 1-10, how weird are you? Why or why not?'*

Zappos is een bekend voorbeeld van een bedrijf dat door waarden en cultuur wordt gedreven. Zappos is een online retailer in de VS die legendarisch is vanwege de unieke klantenservice. Het bedrijf is echter opgericht vanuit een 'People First' strategie: als mensen gelukkig zijn in hun werk, dan komt de tevredenheid van klanten vanzelf (zie kader 1.3).

Het geheim van succes is de combinatie van sterke cultuur en sterke merken

We vinden in recente vakliteratuur vele aanwijzingen voor het belang van het verbinden van medewerkers, cultuur en organisatiemerk. Merken en de mensen die zich ervoor inzetten beïnvloeden elkaar sterk. Sterke merken weten producten, diensten en dus ook zelfs hele organisaties herkenning, onderscheid en betekenis te geven. Maar of dit wordt waar gemaakt is in de meeste gevallen afhankelijk van mensenwerk. Het merk is dus net zo sterk als de mensen die ervoor werken.

Arbeidsrelaties zijn dynamischer geworden. De traditionele loopbaan van studeren en daarna aan de slag bij één werkgever tot aan het pensioen is de uitzondering geworden. Het CBS (2015) schatte het aantal ZZP'ers in Nederland begin 2015 in op 809.000 mensen; 10% van de werkzame beroepsbevolking. Daarbij switchen mensen sneller van werkgever, tussen werk en studie en tussen een arbeidsrelatie en zelfstandig ondernemerschap. De relatie werkgever/werknemer is vaak een tijdelijke coalitie, waarin de wederzijdse 'klik' van wezenlijk belang is voor het succes en de duurzaamheid van de relatie. Omdat er gewoon minder tijd is om een dergelijke relatie op te bouwen, is het snel opbouwen van een positieve verbinding en relatie met medewerkers in de huidige arbeidsmarkt alleen nog maar belangrijker én lastiger geworden.

Langdurig succesvolle organisaties weten een combinatie te maken van een sterke cultuur en sterke merken. In de loop van dit boek behandelen we meerdere cases op het snijvlak van mensen/cultuur en merken. Een populaire case is SouthWest Airlines, waar ook de eigen medewerkers aan de basis van de bedrijfsvisie liggen. De eigen medewerkers komen op de eerste plaats en behandelen elkaar als familie. Juist doordat de medewerkers zo lekker in hun vel zitten en prettig met elkaar samenwerken, krijgen de klanten te maken met vrolijk, vriendelijk en betrokken personeel. Southwest was de enige Amerikaanse luchtvaartmaatschappij die zowel door de recessie van begin jaren '90 als na de bijna volledige stilval van vluchtverkeer na de aanslagen van 11 september goed bleef presteren en winst bleef maken. Volgens de directeur was dit allemaal te danken aan 'zijn' mensen.