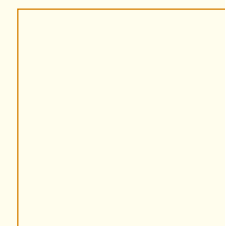
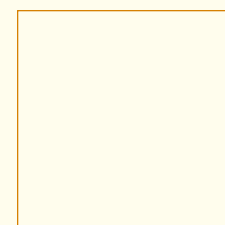




Het ontwikkelen van een **visuele identiteit**



► **EEN ONDERZOEK**



► **JOZUA DOUGLAS**



Het ontwikkelen van een
visuele
identiteit

Copyrights 2003
Jozua Douglas, Ede,
tenzij anders vermeld

INHOUDSOPGAVE

7	VOORWOORD
9	INLEIDING
9	• De probleemstelling
10	• Voor wie is deze scriptie bedoeld?
10	• Belangrijke definities
10	- <i>Huisstijl of visuele identiteit</i>
11	- <i>Huisstijlbriefing</i>
11	- <i>De communicatiestrategie</i>
11	• Verantwoording van de werkwijze
11	- <i>Het literatuuronderzoek</i>
12	- <i>De interviews</i>
13	- <i>De enquête</i>
13	• De opbouw van de scriptie
15	DEEL 1 JE BENT WAT JE UITSTRAALT (OVER CORPORATE IDENTITY, CORPORATE IMAGE EN VISUELE IDENTITEIT)
17	HOOFDSTUK 1 DE CORPORATE IDENTITY
17	• Corporate identity in theorie en praktijk
18	• Je bent wat je uitstraalt
18	- <i>Het model van Birkigt en Stadler</i>
20	- <i>De definitie van Birkigt en Stadler</i>
20	- <i>Kritiek op Birkigt en Stadler</i>
21	• Werkelijk of gewenst?
21	• Identiteitsontwikkeling
22	- <i>De vijf stappen</i>
23	• Identiteitsstructuren
25	HOOFDSTUK 2 HET CORPORATE IMAGE
25	• Wat is een imago?
26	• Identiteit en imago
27	- <i>Het effect van gedrag</i>
28	• Reputatiemanagement
28	- <i>Onbeheersbare factoren</i>
29	• Het zelfbeeld of intern imago
31	HOOFDSTUK 3 DE VISUELE IDENTITEIT
31	• Visuele communicatie
31	• Een coherent beeld van creëren
27	• Meerdere functies
34	• De inhoud van een visuele identiteit
36	- <i>Visuele identiteiten die niet kloppen</i>
36	- <i>Huidige of gewenste identiteit</i>

- 37 - Wetenschappelijk onderzoek
- 38 - Goede visuele identiteiten
- 39 • De levensduur van een visuele identiteit
- 40 • Huisstijlmanagement.

43 **SAMENVATTING EN CONCLUSIES DEEL 1**

45 **DEEL 2 OP WEG NAAR EEN NIEUWE VISUELE IDENTITEIT** (OVER HET INSCHAKELEN VAN DESKUNDIGHEID, HET ONTWIKKELINGSTRAJECT, DE BRIEFING EN HET ZELFONDERZOEK)

47 **HOOFDSTUK 4 HET INSCHAKELEN VAN DESKUNDIGHEID**

- 47 • Geïntegreerde communicatie
- 49 • Samenwerking
- 50 • Duur van de relaties
- 51 • Bureau selectie
- 52 - *Ontwerpen in competitie*

55 **HOOFDSTUK 5 HET ONTWIKKELINGSTRAJECT**

- 55 • De tijdsduur van het project
- 56 • Een goede huisstijlbrieffing
 - 56 - *De gemiddelde briefing*
 - 58 - *Het nut van een goede briefing*
 - 59 - *Een briefing als een proces*
 - 60 - *Projectgroep*
- 61 • Ontwikkelingsproces bij Tel Design
- 63 • Het ontwerpproces
- 63 • De presentatie
 - 64 - *De schok*
 - 64 - *De omvang van de groep beoordelaars*
 - 65 - *Persoonlijke smaak*
 - 66 - *Een pretest*

69 **HOOFDSTUK 6 EEN MODEL VOOR DE HUISSTIJLBRIEFING**

- 69 • De huisstijlbrieffing in de literatuur
 - 70 - *De checklist van Marion Hancock*
 - 72 - *Coolsma en van Dommelen*
 - 72 - *Jos van der Zwaal*
 - 72 - *Andere auteurs*
- 73 • De huisstijlbrieffing in de praktijk
 - 74 - *Dwingen tot keuzes*
 - 75 - *De briefing als inspiratiebron*
- 75 • Een ander briefingmodel

79	HOOFDSTUK 7 HET MODEL UITGEWERKT
79	• De opdrachtschrijving
79	• De randvoorwaarden
79	• De persoonlijkheid
80	• Geschiedenis en overige bedrijfsgegevens
80	• Kernwaarden
80	- Het waardenschema van Rokeach
81	- Waarden en gedrag
82	- Normen en waarden
82	• Visie en missie
84	• De visie van Collins en Porras
84	- De kernideologie
87	- Aan het hart gebakken
87	- Voorziene toekomst
89	- Het formuleren van een visie en een missie
89	• Cultuur
90	- Gemeenschappelijk leerproces
91	- Verschillende cultuurtyperingen
91	• Intern imago
91	• Strategie
92	- Twee vertrekpunten
93	- Het belang voor de huisstijlbriefing
93	• Corporate middelen – toon & stijl
93	- Gedrag
95	- Communicatie
95	- Symboliek
96	• Omgevingsbeschrijving
96	- Concurrentie
96	- Relaties
97	• De corporate story
97	- Het verhaal van de onderneming
98	- De kracht van het verhaal
98	- Inhoud corporate story
98	- Belangrijke criteria
99	- Een corporate story moet ‘leven’
100	- Een corporate story eigen maken
100	• Beeldverhalen
101	HOOFDSTUK 8 HET ZELFONDERZOEK
101	• Werkvormen
102	- Deskresearch
103	- Het interview
103	- De werksessie
104	- De vragenlijst
105	• Betrokkenen
105	- Geen draagvlakmachine
107	• Methoden en modellen voor de werksessie
107	- Spinnenwebmethode van Bernstein
109	- Stermethode van Lux
110	- Het identiteitsprisma van Kapferer
111	- De visie van Collins en Porras
113	- Werksessie Tel Design
114	- Werksessie Positioneringsgroep
115	- Focus groups

116	• Methoden voor cultuuronderzoek
117	- Methode Schein
117	- Gerry Johnson en Kevin Scholes
120	- De werksessies van Joris Funcke
122	• Betekenisstructuuranalyse
122	- Gedrag als uitgangspunt
124	- De ladder-techniek
129	- Een kwantitatief vervolg
129	- Voor- en nadelen
129	• Beeldmethodes
130	- Photo-sort methode
131	- De Identiteitindicator
135	- De Merkwaardentest
137	• Inspirerende verhalen
137	- Het stappenplan van Van Riel
138	- Audiovisuele aanpak van Beelaerts
139	SAMENVATTING EN CONCLUSIES DEEL 2
141	DEEL 3 ROYAL VAN ZANTEN, EEN CASUS (OVER VISUALISATIE VAN EEN PERSOONLIJKHEID)
143	HOOFDSTUK 9 DE VISUALISATIE, EEN CASUS
	BIJLAGEN
149	• Bijlage 1 De Geïnterviewden
153	• Bijlage 2 Huistijlenquête, vragenlijst
161	• Bijlage 3 Huistijlenquête, uitkomsten
175	• Bijlage 4 Richtlijnen voor het kiezen van logo's
177	• Bijlage 5 Waarden Rokeach
179	• Bijlage 6 Vragenlijst Funcke Ontwerpers
181	• Bijlage 7 De identiteitindicator – enkele voorbeelden van vragen
183	• Bijlage 8 De beelden worden door de proefpersonen over de cirkel verdeeld
185	• Bijlage 9 Methodieken die aan de Identiteitsindicator vooraf gingen
189	• Bijlage 10 De Corporate Story van ROYAL van Zanten
195	• Geraadpleegde literatuur

VOORWOORD

Het is niet altijd eenvoudig een scriptieonderwerp ter hand te nemen dat zich op de grens van twee vakgebieden bevindt. Hoewel de beide disciplines communicatie en design zich in meerdere of mindere mate met huisstijlen bezig houden, blijven er altijd enige lege plekken bestaan in de schemerzones tussen de twee vakgebieden. Deze omvangrijke scriptie over het ontwikkelingsproces van visuele identiteiten zou daarom niet tot stand zijn gekomen zonder de belangeloze medewerking van een heleboel deskundigen.

Ik ben allereerst grote dank verschuldigd aan de ontwerpers en strategen die mij hun kostbare tijd beschikbaar stelden, om de voor mij enigszins duistere zones van hun vakgebied te verhelderen. Ik dank Ben Bos, Jaco Emmen van Tel Design, Martijn Kagenaar van Total Identity, Joost Mogendorff en Hugo van Roy van Eden Design & Communication, Joris Funcke van Funke ontwerpers, Peter van Steensel van de Positioneringsgroep, Joost Klinkenberg van HSTotaal, Ruud Winder van bureau gras, en Stijn van Diemen van Total Identity, die ten tijde van de interviews nog bij Tel Design werkte. Daarnaast dank ik alle ontwerpers en strategen die mij middels de enquête van hun waardevolle ervaringen op de hoogte brachten. Verder dank ik Jan Noorlandt, mijn scriptiebegeleider en allen die mij vanuit de hogeschool begeleid en ondersteund hebben. En tot slot mijn bijzondere dank aan Wiert Douglas en de medewerkers van Douglas Design voor de vormgeving van dit werkstuk – zonder jullie zou deze scriptie er heel anders uitgezien hebben – en de hulp bij het uitvoeren van het kwantitatieve onderzoek.

Jozua Douglas

Ede, september 2003

INLEIDING

Er zijn talloze redenen voor een organisatie om te besluiten een nieuwe visuele identiteit te laten ontwikkelen. De organisatie is nieuw, er is een fusie met één of meerdere andere organisaties op handen, men streeft naar meer bekendheid bij het publiek, of naar een beter of eigentijdser imago, men wil de betrokkenheid van de eigen medewerkers verhogen of men verlangt naar meer efficiency bij de productie van het drukwerk.

Wat de reden ook is, het laten maken en implementeren van een nieuwe of vernieuwde visuele identiteit is altijd een ingrijpende gebeurtenis. De opdrachtgever moet in zo helder mogelijke bewoordingen de complexe essentie van zijn organisatie uit de doeken doen. De ontwerper op zijn beurt, moet zien door te dringen tot het wezen van de opdrachtgevende organisatie en deze vervolgens treffend vertalen in een beeld dat in één ogenblik spreekt. Het beeld dat de ontwerper bij de presentatie met veel enthousiasme en een heleboel mooie woorden onthult zal voor de komende jaren immers het gezicht van de organisatie worden.

Voor veel opdrachtgevers is het begeleiden van een huisstijlproject niet eenvoudig. Ze hebben weinig ervaring. Het bijstaan van een ontwerper in een dergelijk proces en het beoordelen van een voorstel is immers geen alledaags gebeuren. De meeste communicatiemanagers en directeuren krijgen hier slechts één of twee keer in hun carrière mee te maken.

DE PROBLEEMSTELLING

Toen ik nadacht over deze problematiek en er enkele publicaties over las, merkte ik al gauw dat veel ontwerpers worstelen met de onervarenheid van opdrachtgevers. Met name over de huisstijlbriefing viel veel te klagen. De gemiddelde opdrachtgever zou te weinig weten van de identiteit van zijn onderneming waardoor de briefings in veel gevallen bedroevende clichématige stukken werden. In een artikel in het handboek *Corporate Communication* van Van Riel (2001) schrijft Van Ingen: 'Er zijn twee dingen waarover "creatieven" (tekstschrijvers, vormgevers) altijd zeuren: over tijdsdruk en over de kwaliteit van de opdrachten, de briefings.' Wim Crouwel, gerenommeerd ontwerper en oud-voorzitter van de Beroepsvereniging Nederlandse Ontwerpers zei hierover tijdens het congres *Vormgeven aan corporate identity*: 'Opdrachtgevers hebben vaak kinderlijke eisenprogramma's. Ze bestoken de designbureaus met een rijtje woorden, altijd dezelfde, die ze vervolgens visueel vertaald willen zien. Van enige wetenschappelijke onderbouwing lijkt doorgaans geen sprake' (DIB, jan. 1997). Marc Vlemmings, freelance design-journalist, schrijft in *Design in Business*: 'Leg tien briefings voor huisstijlprojecten naast elkaar en zoek de verschillen. Ze zullen nauwelijks te vinden zijn. Alle organisaties vinden zichzelf dynamisch, betrouwbaar, flexibel, innovatief, menselijk voor hun medewerkers en vriendelijk voor hun klanten' (DIB, jan. 1997). En volgens Marion Hancock, een bekend Brits designdeskundige zijn veel mislukte designprojecten te wijten aan inadequate briefings (1992).

Aan de ene kant leek het me begrijpelijk dat de doorgaans onervaren opdrachtgever moeite heeft met het adequaat begeleiden van een huisstijltraject, maar aan de andere kant vond ik het ook enigszins merkwaardig, dat in een tijd waarin zowat elke organisatie over één of meer communicatiemanagers beschikt er toch zoveel abominabele briefings ontstaan. Een huisstijlvernieuwing is een identiteitsproject en als het om identiteiten gaat zou de communicatiemanager toch moeten weten waar hij het over heeft. Hij is immers dagelijks bezig met het manifest maken van de organisatie-identiteit door communicatie.

Daarnaast vond ik het vreemd dat er voor allerhande kortstondige communicatieprojecten vaak diverse externe strategen ingeschakeld werden, maar dat dit voor een huisstijl, die toch jaren mee moet kunnen, kennelijk niet gebeurt. Of gebeurt het wel, maar is ook de kennis van veel externe adviseurs beneden alle peil?

Ik besloot een scriptie te schrijven over het ontwikkelingsproces van de visuele identiteit.

Hierbij wilde ik me vooral richten op de vraag hoe de communicatiestrategie het huisstijlproject

en daarmee ook de ontwerper beter kon begeleiden door het opstellen van een zinnige briefing en het houden van een degelijk vooronderzoek. Ik stelde hiervoor de volgende vraag:

Hoe zorgt de communicatiestrategie voor een gedegen huisstijlbriefing waarin de ontwerper adequaat wordt ingelicht over het wezen van de onderneming, zodat deze de huidige en gewenste *corporate identity* optimaal kan vertalen in een visuele identiteit?

Uit de hierboven gedefinieerde vraagstelling heb ik vijf deelvragen gedistilleerd. In de loop van het betoog zal ik deze vragen stuk voor stuk proberen te voorzien van een helder antwoord.

- 1) Wat betekenen de begrippen, corporate identity, corporate image en visuele identiteit en wat is de relatie tussen deze drie begrippen?
- 2) Hoe verloopt het ontwikkelingstraject van een visuele identiteit?
- 3) Is de gemiddelde huisstijlbriefing werkelijk zo slecht en zo ja, in welk opzicht?
- 4) Wat staat er in een goede huisstijlbriefing?
- 5) Op welke manier kunnen de betrokken deskundigen de informatie in een huisstijlbriefing verbeteren?

De vraag waarom veel huisstijlbriefings er zo treurig aan toe zijn, zal zijdelings aan de orde komen en ook het fenomeen huisstijlimplementatie zal slechts terloops ter sprake komen. Het gaat mij in deze scriptie in de eerste plaats om het ontwikkelingsproces van de visuele identiteit, die ik laat beginnen bij de allereerste opdrachtverstrekking en laat eindigen bij de definitieve presentatie van de huisstijl. Voor meer informatie over implementatie verwijs ik naar het boekje *Huisstijlmanagement* van Annette van den Bosch (2000).

VOOR WIE IS DEZE SCRIPTIE BEDOELD?

Ik schrijf deze scriptie in eerste instantie voor de communicatiestrategie die zich bezig houdt met het begeleiden van een huisstijlproject. Toch zal mijn verhaal ook interessant zijn voor ontwerpers, die gezien de vaak slechte begeleiding vaak helemaal alleen aan een huisstijlproject moeten werken. En omdat er in een huisstijlbriefing een heleboel aspecten voor komen die ook voor andere identiteitsprojecten belangrijk zijn, zal mijn betoog ook interessant zijn voor deskundigen die zich met andersoortige identiteitsprojecten bezig houden. Immers, wat voor identiteitsproject ook, het is altijd erg belangrijk dat de kern ervan nauw verwant is met de ziel van het bedrijf, de eigen en unieke persoonlijkheid van de organisatie.

BELANGRIJKE DEFINITIES

Voor ik aan mijn grote betoog begin is het goed eerst een aantal begrippen inhoudelijk af te bakenen. In deze paragraaf geef ik een korte beschrijving van de termen huisstijl, visuele identiteit, huisstijlbriefing en communicatiestrategie. De meer ingewikkelde begrippen corporate identity, corporate image en visuele identiteit vragen om een uitvoeriger definitie. Ik zal deze begrippen in de eerste drie hoofdstukken van deze scriptie nog uitgebreid behandelen.

Huisstijl of visuele identiteit

Het begrip huisstijl kan op verschillende manieren worden opgevat – iets wat soms voor een lichte verwarring kan zorgen. Huisstijl in engere zin, staat voor de algehele visuele presentatie van een onderneming. Hieronder vallen het woordmerk (de naam van de onderneming in een karakteristiek lettertype), het beeldmerk, de kenmerkende broodletter, de typografie, de eigen kleur(en), de manier van illustreren, de fotostijl en de algehele stijl van opmaak.

Huisstijl in bredere zin – ook wel bedrijfsstijl genoemd – staat voor de ‘stijl van het huis’ en omvat ook de niet-visuele stijlenmerken. In die zin is ook het taalgebruik, de woordkeus in de

schriftelijke communicatie, de wijze waarop men de telefoon aanneemt en alle andere zaken waarmee een bedrijf zich presenteert, een deel van de huisstijl. In deze scriptie gaat het om de betekenis in enge zin. De huisstijl als visuele identiteit. Ik maak daarom geen onderscheid tussen de begrippen huisstijl en visuele identiteit.

Ook het begrip visuele identiteit kan op verschillende manieren opgevat worden. Zo heb je de visuele merkidentiteit – dit is de visuele presentatie van een op zichzelf staand merk – en de visuele ondernemingsidentiteit – de visuele presentatie van een onderneming. Zoals inmiddels duidelijk zal zijn zal ik het in dit betoog in de eerste plaats over ondernemingsidentiteiten hebben. Dat neemt overigens niet weg dat ik af en toe een uitstapje maak naar de wereld van het merk, dit omdat bij veel dienstverlenende organisaties, maar ook grote multinationals als Philips, merk en bedrijfsidentiteit door elkaar heen lopen.

Huisstijlbriefing

Onder huisstijlbriefing versta ik het uiteindelijke resultaat een oriënteringsproces, in de vorm van een (kort) verslag, een richtlijn bij het ontwerpen van de visuele identiteit. De voorbereidingen van de opdrachtgever, de gesprekken tussen opdrachtgever en ontwerper en het eventuele onderzoek dat aan het ontwerpen vooraf gaat, noem ik in deze scriptie de oriënteringsfase. In de hoofdstukken 5, 6 en 7 kom ik nog uitgebreid op dit onderwerp terug.

De communicatiestrategie

De communicatiestrategie is de persoon die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en uitvoeren van het communicatiebeleid van een organisatie. Hij beschikt hiervoor over de nodige kennis en ervaring op het gebied van organisatiecommunicatie. Ik gebruik in dit betoog bewust de term ‘communicatiestrategie’ in plaats van het vaker voorkomende begrip ‘communicatiedeskundige.’ Het begrip ‘communicatiedeskundige’ is in mijn ogen te vaag. Een relatietherapeut is in principe ook een communicatiedeskundige evenals een expert op het gebied van telefoon-aansluitingen. Daarnaast merkte ik in mijn onderzoek dat veel ontwerpers zich ook zien als communicatiedeskundigen. De uitdrukking ‘communicatiestrategie’ vind ik nog altijd de meest veelzeggende en directe benaming voor de deskundige die zich bezig houdt met het strategisch inzetten van communicatie bij organisaties.

VERANTWOORDING VAN DE WERKWIJZE

Het onderzoek dat plaatsvond in de eerste helft van het jaar 2003, bestaat uit drie delen:

- 1) Een uitgebreid literatuuronderzoek naar de begrippen corporate identity, corporate image, en visuele identiteit en hun onderlinge verhoudingen. Daarnaast ben ik in dit literatuuronderzoek ook op zoek gegaan naar de optimale briefing en heb ik getracht te ontdekken hoe deze in de praktijk opgesteld kan worden.
- 2) Een kwalitatief onderzoek, waarin ik een aantal huisstijlspecialisten (zowel ontwerpers als strategen) in een diepte-interview gevraagd heb naar hun ervaringen met het ontwikkelingsproces van een huisstijl en de huisstijlbriefing.
- 3) Een kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête, waarin ik een groot aantal huisstijlspecialisten gevraagd heb naar hun ervaringen met het ontwikkelingsproces van een huisstijl en de huisstijlbriefing.

Het literatuuronderzoek

Gedurende mijn zwerftocht door de design- en communicatieliteratuur, waarbij ik zocht naar informatie over het effectief begeleiden van huisstijlprojecten, ontdekte ik dat er over dit specifieke onderwerp nog maar weinig geschreven is. De meeste publicaties over *corporate communication* houden zich in eerste instantie bezig met het ontwikkelen en managen communicatiebeleid en gedrag en laten de symboliek een beetje links liggen. De publicaties die specifiek

gaan over visuele identiteiten en huisstijlprojecten zijn doorgaans geschreven vanuit het perspectief van de ontwerper, waardoor de communicatietheorie enigszins onderbelicht blijft. Het ultieme boek dat zowel voor ontwerpers als strategen interessant is, door uitgebreide aandacht voor vormgeving en diepgaande communicatietheorie, heb ik niet gevonden.

Toch heb ik uit de krochten van beide vakgebieden heel wat relevante rijkdommen weten op te duikelen. De literatuur van bekende en soms gerenommeerde communicatiewetenschappers als Birkigt en Stadler, Van Riel, Blauw en Van Rekom, voorzag mij van een stevige theoretische basis. Met name begrippen als corporate identity en corporate image werden door hen (en natuurlijk ook door vele anderen) uitvoerig onderzocht en beschreven. De literatuur van ontwerpers en designdeskundigen (Ben Bos, Jos van der Zwaal, Marion Hancock, e.a.) gaf me inzicht in het fenomeen visuele identiteit, het ontwerpproces en de huisstijlbriefing. De informatie die ik hoopte te vinden over het onderzoeken van de identiteit en het imago van organisaties, met als doel een adequate briefing te schrijven die specifiek is toegespitst op de denkwereld en werkwijze van ontwerpers, vond ik nergens.

Hancocks boek *How to buy Design* was in de eerste plaats geschreven voor opdrachtgevers en richtte zich op design in de meest brede zin van het woord: van stoelpoot en koffiekopje, tot melkpak, huisstijl en uithangbord. Dit is meteen ook de zwakke plek van het boek. In haar poging één algemene beschrijving te geven van het designproject, doet ze te kort aan alle specifieke deelprojecten die er voorkomen in de ontwerpwereld. Het begeleiden van het ontwerptraject voor een stoel vereist een totaal andere aanpak dan het begeleiden van een huisstijlproject. Daarnaast zat ik, als communicatiestrategen niet in de eerste plaats te wachten op allereerste hande gedetailleerde technische ontwerperinformatie over productieaantallen of kleurgebruik. Het boek dat Van der Zwaal (2000) schreef, bevat nuttige informatie over de inhoud van een briefing. Maar ook hier geen informatie over de manier waarop dergelijke informatie objectief verkregen kan worden. Daarnaast ontbreekt ook in dit boek een stevig theoretisch fundament. Hier en daar geeft de auteur blijk wat leuke communicatietheoretische uitspraken bijeen gesprokkeld te hebben, maar van een diep uitgewerkte visie op *corporate communication* is nergens sprake.

Het huisstijlhandboekje getiteld *Huisstijlonderzoek: op weg naar een nieuwe huisstijl* (2003) van Laros en Bal, is wel geschreven voor communicatiespecialisten, maar is helaas te beknopt. De theorie komt er bekaaid vanaf en ook aan het huisstijlonderzoek waarover de titel spreekt is slechts summier aandacht geschonken. En tot slot was er nog het boek *Vormgeven in communicatie* (1996) van Coolsma en Van Dommelen dat mijns inziens hopeloos verouderd is. Zelfs in het hoofdstuk over de huisstijlbriefing ontbreken zaken die volgens de huidige inzichten over corporate design als essentieel bestempeld worden.

Omdat mij, zoals inmiddels duidelijk is, ook na het literatuuronderzoek nog veel vragen restten, besloot ik uitgebreider onderzoek te doen door middel van interviews en een schriftelijke enquête.

De interviews

In totaal heb ik negen open interviews gehouden van gemiddeld vijf kwartier met tien deskundigen (ontwerpers en strategen) op het gebied van visuele identiteiten. In de interviews stelde ik onderwerpen als de huisstijlbriefing, het ontwikkelingstraject, de samenwerking tussen ontwerper en strateeg, onderzoeksmethodieken voor de identiteit en de norm waarmee men een huisstijl beoordeelt aan de orde. De vragenlijst die ik van tevoren had opgesteld diende hierbij in de eerste plaats als leidraad en niet als strak regievoorschrift – het onderzoek was exploratief, ik wilde zoveel mogelijk open staan voor datgene wat ik als onderzoeker aantrof. De interviews vonden plaats in de eerste helft van 2003.

Omdat het mij in de eerste plaats ging om een antwoord op de vraag hoe de huisstijlbriefing en het gehele oriëntatieproces verbeterd en verdiept kunnen worden, heb ik mij bij de interviews beperkt tot het ondervragen van strategen en ontwerpers. Zoals eerder genoemd krijgen

opdrachtgevers slechts zelden te maken met huisstijlprojecten en is hun ervaring met huisstijl-ontwikkelingstrajecten daardoor uiterst gering. Veel van de deskundigen die ik interviewde bevestigden dit, ze lieten weten dat de opdrachtgever van tevoren eigenlijk nauwelijks weet wat hem te wachten staat, wat vervolgens resulteert in een passieve, afwachtede houding. Het leek me daarom niet zo zinvol om uitgebreide interviews met opdrachtgevers te houden. Ik heb alle interviews op een geluidscassette opgenomen om de gesproken woorden zo accuraat mogelijk op papier te kunnen zetten. Daarna heb ik de meest geschikte stukken uit het interview gebruikt om er mijn betoog mee op te bouwen. Ik ben mij ervan bewust dat deze werkwijze een zeker risico met zich meebrengt. Meer dan bij een integraal interview het geval is, heb ik als schrijver invloed op het verloop van het verhaal. Ik kies naar eigen goeddunken citaten uit waardoor de context soms een beetje kan veranderen. Toch heb ik voor deze werkwijze gekozen, omdat de uitspraken hierdoor makkelijker met elkaar vergeleken kunnen worden en het verhaal overzichtelijker en ordelijker verloopt. Om er zeker van te zijn dat de citaten ook in hun nieuwe verband nog geldig zijn, heb ik alle deskundigen de mogelijkheid geboden commentaar op hun eigen woorden en de context ervan te geven. Vervolgens heb ik alle aanwijzingen en verbeteringen gehonoreerd. De persoonsgegevens van de geïnterviewden zijn te vinden in bijlage 1.

De enquête

Om een wat meer kwantitatief beeld te krijgen van het ontwikkelingstraject en de huisstijlbriefing, heb ik een enquête opgesteld, waarin ik een groot aantal huisstijlspecialisten vroeg over zaken als de huisstijlbriefing, de pitch, het tijdspad, de identiteit van de onderneming, de inhoud van een visuele identiteit en de samenwerking met andere deskundigen. Ik verspreidde de enquête in mei 2003 via een e-mail onder 175 BNO-leden die zich bij deze organisatie hadden aangemeld als 'huisstijlspecialist' in de jaarboeken van 2001 en 2003. Van 37 ontwerpers en strategen kreeg ik een ingevulde enquête terug. De enquête is te vinden in bijlage 2 en de uitkomsten zijn te vinden in bijlage 3.

DE OPBOUW VAN DE SCRIPTIE

De scriptie bestaat uit drie delen. Deel 1 'Je bent wat je uitstraalt,' omvat de eerste drie hoofdstukken 'De corporate identity,' 'Het corporate image,' en 'De visuele identiteit.' Het is feitelijk de communicatietheoretische basis van deze scriptie waarin ik de begrippen uitgebreid definieer en uitwerk en waarin ik ook aandacht besteed aan de relatie tussen de begrippen. Deel 2 'Op weg naar een nieuwe visuele identiteit,' behandelt de op de theorie gebaseerde praktijk. In dit deel komen in de hoofdstukken 4 t/m 8 zaken aan de orde als 'het inschakelen van deskundigheid,' 'het ontwikkelingstraject,' 'de huisstijlbriefing,' en 'het zelfonderzoek.' In Deel 3 behandel ik tenslotte een korte casus over het bloemenbedrijf ROYAL Van Zanten, waarin ik de visualisatie van een corporate story beschrijf. Deel 1 en 2 worden allebei afgesloten door een uiterst beknopte samenvatting en conclusie.

DEEL 1 JE BENT WAT JE UITSTRAALT

**OVER CORPORATE IDENTITY, CORPORATE
IMAGE EN VISUELE IDENTITEIT**

HOOFDSTUK 1 DE CORPORATE IDENTITY

Een organisatie wordt vaak als een persoon opgevoerd. Zij spreekt, handelt en laat zichzelf zien, zoals ook een persoon spreekt, handelt en zichzelf aan de buitenwereld toont. Naar analogie van deze beeldspraak wordt een organisatie ook een identiteit toegekend, ook wel corporate identity genoemd. Maar wat is corporate identity nu precies? Is het hetzelfde als dat wat we ook wel 'visuele identiteit' of 'huisstijl' noemen, of behelst het meer dan dat? In de alledaagse communicatiepraktijk, maar ook in de theoretische communicatiewetenschap, blijkt er nogal wat verwarring te bestaan rond de definiëring van dit begrip. In dit hoofdstuk wil ik proberen helderheid te scheppen. Als eerste zal ik in het kort een samenvatting geven van de ontwikkeling van de definitie van het begrip, vervolgens zal ik aangeven welke definitie voor deze scriptie de meest bruikbare is. Tot slot zal ik nog wat zeggen over identiteitsontwikkeling en de meest voorkomende identiteitsstructuren.

CORPORATE IDENTITY IN THEORIE EN PRAKTIJK

Er is in de communicatiepraktijk nogal wat verwarring geweest omtrent het begrip Corporate identity. Uit het onderzoek dat het Britse bureau Henrion, Ludlow & Schmidt in 1989 hielden naar de betekenis van het begrip, bleek dat praktijkmensen in verschillende Europese landen er totaal andere denkbeelden op na hielden. De respondenten konden kiezen uit een ruim aantal definities. Corporate identity als 'het totale externe imago', 'het interne en externe imago', 'de corporate communication', 'het imago bij klanten', 'het design/beeldmerk', 'het nagestreefde imago/de ondernemingscultuur', 'de attitude' of als 'reclame (adverteren)'. Al deze beschrijvingen werden in meerdere of mindere mate genoemd als juiste definitie voor het begrip. In totaal zagen de meeste respondenten corporate identity als het totale externe imago (Van Riel, 1996). Het feit dat er in die tijd zo veel verschillende definities in de praktijkwereld te vinden waren, is niet zo verwonderlijk als je kijkt naar het aantal definities dat er in de vakliteratuur van die tijd rondzwervt. Om de discussie wat eenduidiger te maken hadden de auteurs Albert en Whetten in 1985 al een drietal criteria opgesteld waaraan volgens hen een goede definitie van de corporate identity moet voldoen (Via Van Rekom 2001). Een corporate identity heeft volgens hen:

- 1) Een centraal karakter. Deze bestaat uit de meest wezenlijke eigenschappen van een organisatie.
- 2) Een onderscheidend vermogen. De eigenschappen onderscheiden de organisatie altijd van andere organisaties. Identiteit heeft te maken met uniciteit.
- 3) Continuïteit in de tijd. De eigenschappen blijven gelijk over een langere tijd.

Met deze drie criteria als basis konden de ideeën over corporate identity grofweg opgesplitst worden in twee delen. De eerste invalshoek ziet corporate identity als het zelfbeeld van een organisatie, het heeft te maken met hoe men zichzelf ziet en plaatst in de wereld – 'je bent wie je denkt dat je bent'. De tweede invalshoek baseert corporate identity op het totaal van signalen dat men uitzendt – 'je bent wat je uitstraalt'.

Beide invalshoeken zijn volgens identiteitsonderzoeker Van Rekom erg belangrijk voor een goed corporate communicatiebeleid (2001). In dit hoofdstuk wil ik me echter richten op invalshoek twee. In de volgende paragraaf wordt deze invalshoek nader uitgewerkt.

De uitkomst van het Britse onderzoek – 'corporate identity is het totale externe imago van de organisatie' – toont aan hoe gemakkelijk identiteit en imago door elkaar gehaald worden. In deze scriptie wil ik deze twee begrippen strikt scheiden. In het kort komt het er op neer dat de identiteit beschrijft wat je bent en het imago wat het beeld is dat je achterlaat in de wereld om je heen. Invalshoek één, identiteit als het zelfbeeld, vind ik daarom ook meer een onderdeel van het corporate image dan van de corporate identity. Deze benadering past daarom beter in een volgend hoofdstuk over het imago.

JE BENT WAT JE UITSTRAALT

De definities die uitgingen van de tweede invalshoek hebben in de loop van de tijd een opmerkelijke ontwikkeling doorgemaakt. Van Riel geeft in zijn boek *Identiteit en imago* (1996) een goed overzicht van deze ontwikkeling. Te zien is hoe in een betrekkelijk nieuw vakgebied de aandacht langzaam verlegd wordt van louter visuele communicatie naar een breed spectrum aan communicatievormen.

Aan het begin van de jaren '80 was corporate identity vooral het terrein van de ontwerpers. *'Corporate identity is the logo or brandname of a company and all other visual manifestations of the identity of a company,'* schrijft Carter in 1982. De term corporate identity werd in die tijd met name verbonden met logo's, huisstijlen, bedrijfskleding en andere vormen van symboolgebruik in een organisatie. Dat veel ontwerpers nog steeds spreken van corporate identity als ze het hebben over logo's en beeldmerken, heeft te maken met dit verouderde gezichtspunt. Wathen (1986) vindt dit echter een veel te beperkte visie op het begrip identiteit. Hij spreekt van *'logomotion'*, men legt een te grote nadruk op het uiterlijk. Wathen pleit voor een bredere blik, hij wil meer aandacht voor 'andere factoren' zoals communicatiecampagnes: *'Communicating long range goals and strengths to the public'*. Blauw (1989) stemt hiermee in door nadrukkelijk ook de niet-visuele middelen in zijn definitie op te nemen:

'Corporate identity is het totaal van visuele en niet-visuele middelen dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen op basis van een corporate identity plan.'

Lux (1986) gaat nog een stapje verder, hij spreekt behalve over communiceren ook over handelen:

Corporate identity ist der Ausdruck der Persönlichkeit eines Unternehmens, die für jedermann erfahrbar ist. Sie manifestiert sich (...) im Handeln und Kommunizieren sowie im ästhetischen, formalen Ausdruck des Unternehmens (...).'

Met de expliciete benoeming van gedrag en handelen als onderdeel van corporate identity, verbreedde het concept zich geleidelijk. Steeds meer drong het besef door dat het onmogelijk is om alleen met behulp van symboliek de identiteit van een onderneming weer te geven. Mensen kijken immers niet alleen naar hoe een onderneming zich visueel presenteert, ze kijken ook naar hoe zij handelt. Met alleen design kan geen enkele onderneming eigenheid en vertrouwen in haar omgeving bemachtigen, schrijft Van Riel in zijn eerder genoemde boek. Het is te riskant om al het andere aan het toeval over te laten. Men moet, als men met de corporate identity aan de slag gaat, dus het hele bedrijf betrekken inclusief de communicatie en het gedrag (Tanneberger 1987).

Corporate identity werd dus meer en meer gezien als de totale zelfpresentatie van een organisatie door middel van symboliek, communicatie en gedrag: het totaal aan signalen dat men uitzendt. De totale visuele presentatie van een onderneming, inclusief logo's en huisstijlen zouden in deze tijd beter corporate design kunnen noemen.

Het model van Birkigt en Stadler

Birkigt & Stadler worden als gerenommeerde communicatieauteurs veel geciteerd om hun opvattingen over corporate identity. In 1986 ontwikkelde dit auteursduo een interessant model voor de ondernemingsidentiteit. Birkigt & Stadler tekenden deze als een cirkel, waarvan de kern de persoonlijkheid van de organisatie weergeeft en de schil de drie corporate uitingsvormen van deze persoonlijkheid: gedrag, communicatie en symboliek (figuur 1.1).

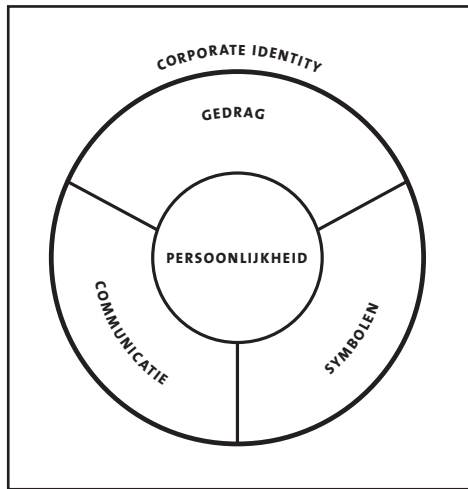


FIG. 1.1 | HET CORPORATE IDENTITY MODEL
VAN BIRKIGT EN STADLER (1988)

Persoonlijkheid – De persoonlijkheid is het wezen, de ziel van een onderneming. Het omvat zowel datgene wat de organisatie in het verleden bereikt heeft, als de wensen voor de toekomst. Van Riel (1996) noemt verder nog cultuur en structuur als belangrijke onderdelen van de persoonlijkheid. Cultuur omvat de specifieke manier van denken, de succesformules, de ideeën over hoe de wereld in elkaar zit en het daaruit voortvloeiende gewenste gedrag. Het is geheel van normen en waarden, rituelen en routines, verhalen en legenden, wensen en verlangens voor de toekomst. Het is het collectieve bewustzijn. Structuur heeft alles te maken met de wijze waarop de onderneming organisatorisch in elkaar steekt, bestuurd wordt.

Deze persoonlijkheid is in onze snel veranderende samenleving natuurlijk voortdurend aan verandering onderhevig, toch heeft elke organisatie volgens veel hedendaagse auteurs een onveranderlijke kern nodig, bestaande uit vaste kernwaarden en kerndoelen. Een richtinggevende leidraad om zwakken te voorkomen. Ik kom hier later in dit hoofdstuk en verderop in deze scriptie nog uitgebreid op terug.

Gedrag – Dit is volgens Birkigt en Stadler verreweg het belangrijkste en meest doeltreffende Corporate identity-instrument. Het zijn immers de handelingen waar een onderneming uiteindelijk door haar relaties op beoordeeld wordt. Daarnaast is het een erg waardevolle troef in de strijd met de concurrent. Communicatie en symboliek kunnen dan misschien nog makkelijk geïmiteerd worden, het kopiëren van ‘de in het gedrag verankerde identiteit van het eigen bedrijf’ is erg moeilijk. (Laundy en Rogers, 1995)

Communicatie – Communicatie is een erg flexibel instrument dat snel tactisch inzetbaar is. Als een onderneming creatief is, kan zij dit rechtstreeks aan haar publiek bekend maken. Dit werkt sneller dan alleen het gedrag te laten spreken. De communicatie ondersteunt dan het gedrag. Als alleen het gedrag deze boodschap zou moeten overbrengen zou het heel wat langer duren voordat de boodschap tot de doelgroepen zou doordringen.

Symboliek – Dit is volgens Birkigt & Stadler het geheel van symbolen en karakteristieke tekens, de kleuren, de lettertypes en de kenmerkende spreekstijl van een onderneming. Met andere woorden: symboliek is de huisstijl van een organisatie in de meest brede zin van het woord. Volgens Birkigt & Stadler zou de huisstijl het gedrag en de communicatie moeten volgen. Het is een impliciete aanwijzing waar de onderneming voor staat.

Het zal duidelijk zijn dat men voor een goede en coherente corporate identity mix een gedegen kennis van de organisatiepersoonlijkheid nodig heeft. Dit is waarom het bij het ontwikkelen van

een visuele identiteit zo belangrijk is kennis te hebben van het diepste wezen van een organisatie. In hoofdstuk 7 over het briefingmodel zal ik daarom uitgebreid terug komen op de ziel van de organisatie.

De definitie van Birkigt en Stadler

De definitie die van Birkigt & Stadler hanteren voor corporate identity luidt als volgt:

‘Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil, alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en naar buiten toe tot gelding te laten komen’ (Birkigt & Stadler 1988, vertaling: Van Riel).

Van Rekom merkt in een artikel in Van Riels Corporate Communication handboek (1999) op, dat deze definitie eigenlijk impliceert dat de organisatie die geen vastgelegde ondernemingsfilosofie, geen lange-termijndoelstelling en geen gedefinieerd gewenst imago heeft, in feite geen corporate identity heeft. Iets wat, aldus Van Rekom, in strijd is met bijvoorbeeld de opvattingen van bijvoorbeeld Margulies (1970) die stelt dat elke onderneming een bijzondere identiteit heeft, die zij communiceert in alles wat zij zegt of doet. De onderneming die niets vastlegt of plant is dan niet identiteitloos, zij heeft hoogstens een onduidelijke, diffuse identiteit.

Van Rekom lost dit probleem op door zich op de kern van Birkigt & Stadler’s definitie te concentreren. Hij formuleert deze als volgt: ‘Corporate identity is de zelfpresentatie van een onderneming.’ Zelfpresentatie is dan te omschrijven als ‘het geheel van signalen dat door een onderneming wordt uitgezonden.’ In de vakliteratuur worden dergelijke signalen ook wel ‘cues’ genoemd, het zijn in dit verband aanwijzingen over de persoonlijkheid van een onderneming. Zo komt van Rekom op de definitie die ik eerder in dit hoofdstuk al te berde bracht:

‘Corporate identity is het totale aanbod aan signalen dat de onderneming naar haar doelgroepen uitzendt’ (Van Rekom 1999).

Hierbij vermeldt hij dat dit uitzenden zowel bewust als onbewust kan gebeuren. Behalve gedrag, communicatie en symboliek als middelen om de persoonlijkheid zichtbaar te maken, ziet Wally Olins (1990) ook het product, of de dienst die een organisatie levert als een belangrijke vertolker van de persoonlijkheid. Het gaat er dus niet alleen om hoe je een product vervaardigt, of een dienst levert (gedrag), de ziel van het product of de dienst zelf leveren ook een bijdrage aan de identiteit van een organisatie. Verder ziet hij ook een belangrijke rol voor de omgeving waarin een organisatie zich bevindt, de fysieke context. Je zou dit symboliek in de allerruimste zin van het woord kunnen noemen. Zelfs het bedrijfspand en de locatie waarop het pand gevestigd is, communiceren op visueel niveau. Tot slot zou ik ook nog de plek die een organisatie inneemt onder haar concurrenten als onderdeel van corporate identity willen opnemen. Wie ben je – wat straal je uit – wanneer je tussen je soortgenoten geplaatst wordt.

Kritiek op Birkigt en Stadler

Hoewel Birkigt en Stadler in de jaren tachtig de meest invloedrijke auteurs waren op het gebied van corporate identity, is hun theorie volgens Van Riel inmiddels wel wat achterhaald. Birkigt en Stadler benaderden de corporate identity volgens hem teveel vanuit de communicatiekant. Communicatie, symboliek en gedrag, waren immers de drie middelen waarmee de organisatie zich kenbaar maakte aan de wereld. Van Riel ziet nieuwe mogelijkheden, hij wil corporate identity meer gaan benaderen vanuit de bedrijfskunde, omdat je dan veel meer geneigd bent primair naar de organisatie te kijken en niet alleen naar dat wat de organisatie uitstraalt (DIB, oktober 1997). Overigens, Van Riel heeft het model niet volledig afgeschreven. Volgens hem is het nog zeer goed bruikbaar als didactisch instrument om managers snel en eenvoudig bekend

te maken met een aantal belangrijke principes van corporate identity en corporate image. Omdat in deze scriptie met name het communiceren van de identiteit centraal staat en omdat het model zo helder is, heb ik er toch voor gekozen het een prominente plaats te geven.

WERKELIJK OF GEWENST?

Het is voor een goed corporate communicatiebeleid erg belangrijk een onderscheid te maken tussen de werkelijke en de gewenste identiteit. De werkelijke identiteit is de identiteit zoals die door een objectieve waarnemer zou kunnen worden gezien. Fauconnier (1994) noemt in dit verband bedrijfsconsulenten, onderzoekers en bevoegde waarnemers, maar hij sluit niet uit dat het ook mogelijk is dat personen die gebonden zijn aan de organisatie met een kritische houding en de nodige afstandelijkheid de werkelijke ondernemingsidentiteit accuraat kunnen beschrijven. De Gewenste identiteit is de identiteit zoals het managementteam haar graag zou zien. De uitstraling dus die ze zouden willen hebben. Het zal vrijwel nooit voorkomen dat deze gewenste identiteit volkomen overeenkomt met de werkelijke identiteit. Het is het 'wie men wil worden'. Een goede bezinning hierop is voor elke dynamische organisatie natuurlijk onontbeerlijk. Net als de werkelijke identiteit is ook de gewenste identiteit onmisbaar bij het opstellen van de juiste strategie wanneer men zowel het visuele als het verbale communicatiebeleid ontwikkelt. Het bepaalt voor een belangrijk deel de koers van het totale communicatiebeleid.

IDENTITEITSONTWIKKELING

Volgens Fennemieke Gommer en Drs. Evert-Jan Heijmans (Scan identity & Design management) kan de identiteit van een onderneming op drie verschillende manieren ontwikkeld worden. (DIB, maart 1998). In de eerste plaats kan je een identiteit vormen op basis van de omgeving van de organisatie. Je vraagt je bijvoorbeeld af wat de concurrentie doet, welke marktrelevante plaatsen er vrij zijn en hoe je deze plaats kan innemen. Het nadeel hiervan is dat de identiteit op deze manier op gespannen voet kan komen te staan met het verleden, 'de intrinsieke historisch ontstane identiteit van de organisatie.'

Een tweede mogelijkheid is om de identiteit volledig uit de authentieke persoonlijkheid van de onderneming te laten ontstaan. 'Het unieke ondernemingskarakter vormt de basis, geeft richting aan de te vormen identiteit en is daarmee belangrijker dan de omgeving van de organisatie.'

De derde manier is een mengvorm van deze twee uitgangspunten. Je probeert je organisatie zo flexibel mogelijk te laten zijn. Enerzijds zoekt je haar identiteit in haar eigen unieke persoonlijkheid, anderzijds probeer je in te spelen op de steeds sneller veranderende omgeving. Deze laatste oplossing wordt door steeds meer organisaties toegepast. Aan de ene kant zoeken ze stabiliteit om herkenbaar te blijven, aan de andere kant zijn ze genooddaakt mee te gaan met de dynamische ontwikkelingen van de maatschappij.

In haar boek *Design Denkbeeldig* (1999) geeft Joke van Beek aan hoe moeilijk dit is. De hedendaagse samenleving is grillig. De consument is onberekenbaar en tegenstrijdig en daardoor ongrijpbaar. Handelde hij vroeger nog op een voorspelbare en rationele wijze, – bepaald door leeftijd, sexe, beroep, maatschappelijke status – tegenwoordig is hij een materialistische individu die zijn eigen weg gaat en onmogelijk in een hokje te stoppen valt. Van Kralingen spreekt in zijn boek *Superbrands* (1999) over 'de consumptie nomade' en 'de zwevende consument.' Het zijn autonome zelfontplooiers die hun eigen gang gaan en zodoende zelf hun eigen identiteit samenstellen. Ze hebben geen jarenlange vaste binding meer met één merk of onderneming. Van Kralingen wijdt deze veranderingen aan het wegvallen van de zuilen in de jaren '60 en het mondiger en eigenzinniger worden van de consument. Hiermee kwam er voor een groot deel een einde aan de traditionele en voorspelbare leefpatronen van grote groepen mensen en kregen organisaties steeds meer te maken met heterogene doelgroepen. Daarnaast heeft de snelle technologische ontwikkeling op het gebied van communicatie – internet, e-mail, gsm, etc. – de

samenleving in een stroomversnelling gebracht. De wereld werd kleiner en transparanter waardoor informatie voor iedereen toegankelijk werd. Mensen kregen steeds meer de mogelijkheid om voor hun eigen belangen op te komen.

Niet alleen organisaties, maar ook individuele personen moeten zich in een dergelijke dynamische wereld staande weten te houden, moeten manieren zien te vinden om een krachtige en stabiele identiteit te ontwikkelen en relaties aan te gaan en tegelijkertijd zien mee te gaan met alle veranderingen in de persoonlijke en maatschappelijke levenssfeer (Van Beek, 1999).

In het eerder genoemde boek vraagt Joke van Beek zich daarom af of organisaties kunnen leren van de wijze waarop personen in de postmoderne tijd hun identiteit vormen. Zij richt zich hiervoor tot Charles Taylor, een Canadese hoogleraar filosofie en politieke wetenschappen. In *De Malaise van de Moderniteit* beschrijft hij hoe de postmoderne individu op een dynamische wijze zijn identiteit vormt. Volgens Taylor werd de identiteit van een persoon in vroegere tijden voor het grootste deel bepaald door de sociale omgeving, de maatschappelijke maat, bakens buiten het individu. Nu deze stabiele bakens in een grotendeels ontzuilde en geseculariseerde maatschappij steeds moeilijker te vinden zijn, zoeken personen hun identiteit steeds meer in zichzelf. Ze gaan als het ware op zoek naar hun authentieke, innerlijke bron. Daarnaast zal de individuele persoon samenhang blijven zoeken met belangrijke anderen. De identiteit van het individu wordt op die manier gevormd door datgene wat hij in zichzelf vindt en de manier waarop zijn omgeving daarop reageert.

Van Beek oppert dat Taylors ideeën ook gelden voor organisaties. Ze onderscheidt in het proces van identiteitsvorming 5 stappen: Het aanboren van authentieke bronnen; het kiezen van belangrijke anderen; promotie; interactie; en het maken van keuzes.

De vijf stappen

Om een stabiele identiteit op te bouwen is het als eerste belangrijk dat een organisatie een onveranderlijke kern heeft waaruit telkens opnieuw geput kan worden (stap één). Jean-Noël Kapferer, een van de belangrijkste hedendaagse auteurs op het gebied van merkontwikkeling, stelde in een interview met Adformatie: 'Maak nieuwe producten, maar *stick to your values*. Volvo is een koud merk. Komt er een adviseur die zegt: Volvo moet warmer worden. Waarom? Volvo is Zweeds en daar is het vaak koud. Die kilte is je sterkte. Fiat moet van sommigen serieuzer worden. Onzin. Als ik een serieuze auto wil, koop ik wel een Duitse Volkswagen. [...] Het is menselijk en ook onze innerlijke wens om iemand anders te zijn. Dan doe je foute dingen. Je moet als merkeigenaar maar één wens hebben en dat is jezelf zijn' (Adformatie 25-04-'96). In zijn boek *Merkmanagement* pleit hij voor 'een bronpunt van waaruit het merk lijkt te spreken en te handelen.' Het is, zo zegt hij, een soort genetische code. Hij vervolgt: 'Dit bronpunt moet wel bekend zijn, maar moet onbesproken en onzichtbaar blijven. Het is de diepe identiteit van het merk, zijn centrale waarde, en is als zodanig zelfs op de lange termijn onveranderlijk.' Als voorbeeld geeft hij aan dat 'snelle auto's' niet de kernidentiteit van Porsche is, dit is slechts een communicatiethema en een van de eigenschappen van het product. De kernidentiteit van Porsche is 'de held', in archetypische zin.

Als de belangrijke anderen zijn gekozen – de groepen in de samenleving waar een onderneming zich op wil richten (stap twee) –, is het zaak de identiteit op een effectieve manier te promoten (stap drie). De waarden die men vindt in de authentieke bron moeten worden vertaald en gevisualiseerd. De vierde stap is volgens Van Beek het aangaan van een dialoog met de belangrijke anderen. Deze dialoog moet zowel intern, met de eigen medewerkers, als extern met de belangrijkste relatiegroepen plaats vinden. Vooral voor de externe dialoog is het creëren van betrokkenheid belangrijk. De anderen moeten de organisatie de moeite van een positieve dialoog waard vinden. Organisaties zouden volgens Van Beek de interactieve mogelijkheden van het internet veel meer moeten benutten om er achter te komen wat hun doelgroepen bezig houdt. Tot slot moet men in een vijfde, evaluerende stap, uitzoeken wat gunstig is en daar de nadruk opleggen, en wat ongunstig is en dat wat meer naar de achtergrond verplaatsen, of geheel verwerpen.

Een organisatie moet alert zijn op dat wat de doelgroep wenst en waardeert en tegelijkertijd proberen deze wensen te beïnvloeden in de richting van de eigen activiteiten en uitgangspunten. Op deze manier kan een organisatie volgens Van Beek haar identiteit up to date houden en meegroeien met de veranderende samenleving zonder de eigen authentieke kern te verliezen.

IDENTITEITSSTRUCTUREN

Tot slot nog een uiterst belangrijke aspect van corporate identity: de identiteitsstructuur. In de literatuur over corporate communicatie onderscheidt men drie door Olins bedachte identiteitsstructuren. Ik zal ze hier in het kort even noemen.

Monolithische identiteit – De organisatie heeft één naam en één visuele identiteit. Voorbeelden zijn: Philips, Shell, Akzo Nobel. Het grote voordeel van een ‘monoliet’ is dat je maar één merk hoeft te promoten. Reclame voor een Philips heeft draagt meteen bij aan de bekendheid van het gehele Philipsconcern. De communicatie, mits eenduidig en samenhangend, kan zo op een relatief goedkope manier zorgen voor een sterk en bekend merk. Het gevaar blijft natuurlijk dat als een van de producten negatief in het nieuws komt, alle producten daaronder lijden. Of wanneer het moederbedrijf een slechte reputatie verwerft, ook de productverkoop hieronder kan lijden. Daarnaast kan een monolithische structuur natuurlijk ook tot vaagheid leiden als de activiteiten niet onder een noemer te brengen zijn.

Een goed voorbeeld hiervan is volgens Ron van der Jagt Akzo Nobel: ‘Analisten en journalisten vragen steevast: “legt u nou eens uit wat Akzo Nobel is en wat het verband is tussen anticonceptie (de pil) zout en verf?” Analisten vermoeden dat alleen de farmadivisie als zelfstandige onderneming op de beurs net zoveel waard zou zijn als de hele onderneming nu, maar Van Lede wil niets weten van een afsplitsing. Consequentie is wel, dat Akzo Nobel voor haar omgeving moeilijk is te plaatsen: het bedrijf past in geen enkele categorie en daar hebben beleggers doorgaans een hekel aan.’ Van der Jagt merkt op dat DSM het in tegenstelling tot Akzo Nobel de laatste tijd wel goed doet op de beurs. Hij denkt dat dit te maken heeft met de keuze van DSM om afstand te doen van de ‘zware activiteiten’ in de petrochemie (C, sept 2002).

Endorsed identiteit – De organisatie heeft meerdere activiteiten die onder verschillende namen op de markt gebracht worden. De activiteiten hebben onderling een relatie en er is een duidelijke link met de moederorganisatie. Voorbeelden zijn: General Motors, Fortis, Achmea. Ook hier bestaat het gevaar dat wanneer een van de onderdelen negatief in de publiciteit komt, dit nadelige gevolgen voor de andere onderdelen kan hebben. Een voorbeeld hiervan is het boekhoudschandaal van de Amerikaanse Aholddochters, waardoor ook de Nederlandse Albert Heijn in een kwaad daglicht kwam te staan.

Een ander groot nadeel van deze structuur is dat de onderneming snel uiteen valt in allerlei koninkrijkes die allemaal hun eigen geld en hun eigen communicatiedingetjes nodig hebben.

Branded identiteit – In dit geval staan de dochterorganisaties helemaal op zichzelf. De merken hebben geen relatie met elkaar en met de moeder. Voorbeelden: Unilever, Sara Lee.

HOOFDSTUK 2 HET CORPORATE IMAGE

Een goed imago geldt als één van de belangrijkste communicatiedoelen van het communicatiebeleid – en dus ook van het huisstijlbeleid – van een organisatie. Met name in een tijd waarin het steeds moeilijker wordt om producten en diensten op basis van prijs en functionele eigenschappen te onderscheiden is het van levensbelang dat het bedrijf zich op imagoniveau onderscheidt van zijn concurrenten. Behalve dat een goed imago bevorderlijk is voor de omzet, is het ook gunstig voor de totale communicatie van het bedrijf met haar relatiegroepen. Een bedrijf met een goed imago is geloofwaardiger en zal gemakkelijker de aandacht van haar doelgroepen weten te trekken. Blauw beschreef het belang van een goed imago als volgt:

‘Een goed corporate imago is een stimulans voor de afzet van producten en diensten, helpt het bedrijf de juiste werknemers te werven, is belangrijk voor de financiële wereld en kapitaalverschaffers en geeft minder problemen met overheden, actiegroepen of consumentenorganisaties. Een goed corporate image geeft de onderneming gezag en vormt de basis voor successen en continuïteit.’ (Blauw, 1994)

In dit hoofdstuk wil ik me richten op het imago van een onderneming, of ook wel het corporate image. Wat is het precies? Hoe ontstaat het? Hoe beheers je het? Daarnaast wil ik in het kort nog wat zeggen over het zelfbeeld van een organisatie.

WAT IS EEN IMAGO?

Hoewel er ook voor dit begrip talloze definities bestaan, lijkt men het er toch aardig over eens te zijn dat het imago in elk geval een subjectieve voorstellingsvorm van de werkelijkheid is in het menselijk brein. Omdat het voor een mens nu eenmaal onmogelijk is de complexe werkelijkheid volledig te bevatten is deze voorstelling altijd sterk vereenvoudigd, gekleurd en vaak ook vervormd (Fauconnier 1988).

In hun boek *Public Relations* (1997) maken de auteurs Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek een ordelijke analyse van het complexe fenomeen imago. Ze onderscheiden vier imagolagen:

- 1) De kennislaag (cognitief): ‘Duitse auto’s zijn degelijk.’
- 2) Emotionele laag (affectief): ‘Degelijke auto’s zijn betrouwbaar.’
- 3) Visuele laag: Aanwezig in het hoofd als beeld, het plaatje dat iemand letterlijk voor zijn geestesoog ziet.
- 4) Meningslaag: ‘Ik vind het belangrijk dat een auto betrouwbaar is.’ Vaak zit er aan dit imagoaspect ook een gedragskant: ‘Als ik een auto moet kopen neem ik een Duitser.’

Imago is dus een complexe mix van kennis, houding en gedrag, waarbij behalve het verstand ook het gevoel een grote rol speelt. Met name de meningslaag is volgens de auteurs uiterst moeilijk te beïnvloeden. Deze laag heeft zich vaak ontwikkeld naar aanleiding van talloze ervaringen met in eerste instantie het gedrag van de persoon, het ding, of de organisatie.

Keers en Wilke voegen hier nog aan toe dat er bij imago sprake is van een ‘consistente en dus voorspelbare manier waarop een persoon denkt over een sociaal object, dat object waardeert en zich ten opzichte van dat object gedraagt’ (1975 Via Pruyn 1999 in *Handboek corporate communication*, red. Van Riel).

Zoals genoemd is een imago altijd subjectief en dus bij ieder individu weer anders. Om het begrip toch hanteerbaar te maken spreekt men in de vakliteratuur wel van een gemiddeld beeld: alle subjectieve percepties van alle leden van de relatiegroep opgeteld en gemiddeld (Pruyn 1999). Bij corporate image gaat het dan om het gemiddelde beeld dat grotere groepen mensen hebben van een onderneming. Denk aan klanten, potentiële klanten, toeleveranciers, brancheorganisaties, politici, journalisten, onderwijsinstellingen, studenten, kapitaalverschaffers en natuurlijk niet te vergeten het eigen personeel.

Een corporate image ontstaat wanneer de signalen die de onderneming uitzendt door middel van gedrag, communicatie en symboliek door mensen worden waargenomen. Hoe meer signalen er worden ontvangen en hoe groter de belangstelling en betrokkenheid van de groep is, des te duidelijker het beeld. (Van Riel 1996)

In de tweede helft van de jaren '90 dook het begrip reputatie steeds vaker op in de vakliteratuur. Het werd gebruikt als het ging over de beeldvorming van het publiek op de langere termijn. Waar imago kwetsbaar en actueel is, is reputatie resistent en historisch verankerd. Reputatie is een voortschrijdend gemiddeld beeld, terwijl imago veel meer een momentopname is. Hoewel een dergelijke nuancering het voor specialistische imagovraagstukken erg interessant is, vind ik het voor deze scriptie niet zo belangrijk om hier een onderscheid in te maken.

IDENTITEIT EN IMAGO

De relatie tussen identiteit en imago komt, zoals eerder gezegd in het kort hier op neer: met de identiteit beschrijven we wie of wat de onderneming is – het totaal aan signalen dat een onderneming uitzendt –, met imago beschrijven we hoe de organisatie door haar omgeving wordt gezien. Je zou het imago daarom wel kunnen zien als een afdruk van de identiteit. Een veelgebruikt schema om de relatie tussen imago en identiteit te visualiseren is een uitwerking van het eerder genoemde corporate identity model van Birkigt en Stadler (figuur 2.1).

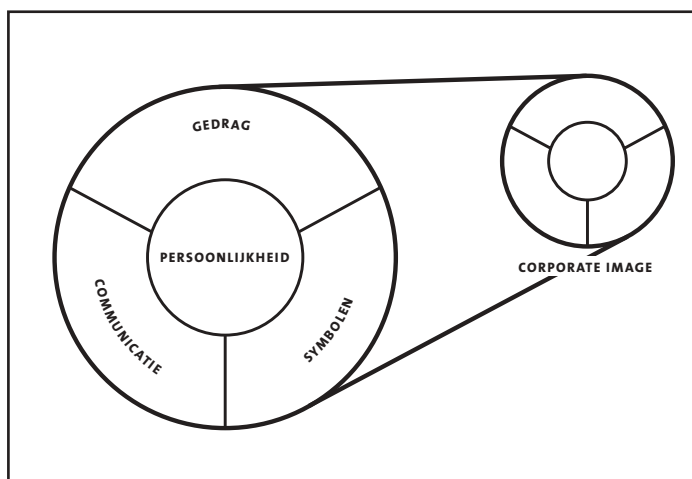


FIG. 2.1 DE ORGANISATIE MAAKT HAAR PERSOONLIJK KENBAAR DOOR MIDDEL VAN GEDRAG, COMMUNICATIE EN SYMBOLIEK. IN HET GEHEUGEN VAN DE DOELGROEP VORMT ZICH VERVOLGENS HET IMAGO (BIRKIGT EN STADLER 1988)

De auteurs van Public Relations merken wel op dat ‘de invloed van de één op de ander minder fotografisch één op één is dan dergelijke schema’s suggereren. Het imago is wel *een* afspiegeling, maar niet *de* afspiegeling, wel *een* afdruk, maar niet *de* afdruk in de zin van een stempel.’ Het imago is immers een subjectief beeld, dat zich in het hoofd van een ander heeft gevormd. Tijdens dit vormingsproces spelen subjectieve invloeden uit het leven van die ander een erg belangrijke rol, zeggen ze. De signalen die een onderneming uitzendt zullen op elk individu weer een andere uitwerking hebben. Karakter, levenshouding en het referentiekader, of ook wel de betekenisstructuur, van de persoon in kwestie bepalen voor een belangrijk deel de interpretatie. Zo kunnen verschillende mensen aan een zelfde handeling een andere betekenis toekennen. Het is in dit opzicht belangrijk te onderkennen dat iemands imago niet behoort tot zijn persoon-

lijke eigendommen (Bernstein 1986). Dat wat je jouw imago noemt is in feite het beeld dat een *ander* zich van jou in zijn hoofd heeft gevormd. Imago is dus een erg ongrijpbaar en moeilijk te beïnvloeden iets. Het is in elk geval niet jouw eigendom waar je naar geloven over kunt beschikken en wat je zodoende ook naar wens kunt wijzigen. Een imagocampagne voeren is in letterlijk opzicht daarom ook een erg nutteloze en onzinnige bezigheid. Het enige wat een organisatie zou kunnen doen is werken aan haar eigen uitstraling, haar eigen identiteit en hopen dat dit een gunstig invloed heeft op het imago. Het imago is en blijft altijd een afspiegeling van de werkelijkheid in het hoofd van een ander.

Het effect van gedrag

De beroemde ontwerper Wally Olins stelde dat de verantwoordelijkheid voor de identiteit in de eerste plaats ligt bij de mensen die het bedrijf runnen en niet alleen maar bij zijn ontwerpers en zijn communicatieadviseurs (1990). In het vorige hoofdstuk kwam het al even ter sprake: het gedrag vormt verreweg het belangrijkste signaal waarmee een organisatiepersoonlijkheid wordt weergegeven. In onze cultuur zijn daden nu eenmaal belangrijker dan woorden. Wanneer woord en daad niet met elkaar in overeenstemming zijn, zal men een persoon of een organisatie als eerste op zijn of haar daden beoordelen.

Zoals we al zagen in het hoofdstuk over corporate identity is de nadruk binnen het vakgebied van de corporate communicatie steeds meer komen te liggen bij het daadwerkelijke gedrag van de onderneming. Deze ontwikkeling was een logisch gevolg van de toegenomen transparantie veroorzaakt door de komst van het internet, de steeds mondiger wordende consument, de agressievere consumentenorganisaties en actiegroepen. Alleen maar mooie dingen beloven onder het mom van 'thrust me,' was niet langer voldoende. De consument wilde weten of 'the parent behind the brand' wel echt oké is (Van der Jagt, C, jan 2002).

Joke van Beek constateert in haar boek over design en organisatie-identiteit (1999): 'Er is een mondige en kritische consument, die in al zijn postmoderne tegenstrijdigheid onvoorspelbaar is geworden. Het actieve karakter van het sinds de jaren '90 steeds belangrijker geworden medium internet, spreekt boekdelen. De consument bepaalt zelf wat hij wil weten en waar hij die informatie vandaan haalt.' Diana Krabbendam schreef in Randstad Data: 'Mensen willen tegenwoordig meer weten van de organisatie achter het product. Net als in het dagelijks leven, waarin een mens zich wel tot de ene persoon aangetrokken voelt, en tot de andere niet, is persoonlijkheid voor een onderneming van groot belang' (nr 5 1996, Via Van Beek).

UPC is een goed voorbeeld van een bedrijf dat zijn reputatie in de eerste plaats aan zijn daden te danken heeft, stelt Ron van der Jagt in het januarinummer van Communicatie (2002). Het bedrijf stond in 2002 samen met NS en KPN in de top 3 van bedrijven met de slechtste reputaties. Volgens Van der Jagt heeft de slechte reputatie van UPC niets te maken met het ondernemingsconcept of de marketingcommunicatie. Het bedrijf verspeelt in zijn ogen het vertrouwen van de consument door opportunistisch gedrag op alle fronten. Wat UPC liet zien is 'een agressieve groei- en overnamestrategie, typisch Amerikaans management, weinig vertrouwen wekkende vormen van financial engineering, veel klachten van klanten en een beroerde klantenservice die regelmatig door consumentenorganisaties aan de kaak is gesteld en een burn rate die het bedrijf inmiddels op het strafbankje van de beurs heeft doen belanden.' Van der Jagt voegt daar nog eens fijntjes aan toe dat het beeld dat dit alles oproept – zo snel mogelijk rijk worden zonder gezeur van al die vervelende klanten – perfect past bij de sponsoractiviteiten van UPC. 'Ook formule 1 racen is snel, agressief en kort door de bocht met een hoge verbranding.' Maar het allerbontst maakte het bedrijf het volgens Van der Jagt bij een ontslagronde anno 2001. Het NRC Handelsblad schreef op 15 december 2001: '...getroffen werknemers moesten meteen hun werkplek ontruimen en werden het pand uitgezet. Contact met collega's zou niet zijn toegestaan, werknemers zouden onder bewaking naar de uitgang zijn begeleid.'

Het lijkt UPC weinig te deren. Het consumentenprogramma Radar van de TROS wijdde daarom in het voorjaar van 2003 nog eens een hele aflevering aan de vele ongehoorde acties van het bedrijf. Uit de vele woedende reacties van consumenten wordt één ding heel erg duidelijk: de

persoon achter UPC wordt gezien als een schofterige egoïst. De marketingcampagne voor Chello ('te leuk om te stoppen') lijkt goed te passen bij het beeld van de egocentrische eenling. In een sterspotje zien we verschillende zelfzuchtige individuen die proberen onder hun verplichtingen – het eigen verjaardagsfeestje, het aanmoedigen van het jongste voetballende broertje – uit te komen, om lekker ongestoord te kunnen internetten. Om hun veelzeggende afwezigheid een beetje te compenseren plaatsen ze hun bordkartonnen evenbeeld in de omgeving waar hun aanwezigheid verwacht wordt. We moeten het UPC nageven: hoewel het misschien niet de bedoeling was, stralen ze in hun communicatie precies datgene uit wat ze zijn – in dat opzicht een geslaagd concept.

REPUTATIEMANAGEMENT

Het voorbeeld van UPC laat zien hoe belangrijk het feitelijk gedrag van een onderneming is voor de beeldvorming van de consument. Onze hedendaagse transparante cultuur legt het gedrag van organisaties genadeloos bloot. Om geloofwaardig en herkenbaar te blijven zou hetgeen men zegt (communicatie) en hetgeen men laat zien (symboliek) daarom overeen moeten komen met dat wat men werkelijk doet (gedrag). Met andere woorden: er moet samenhang zijn tussen de middelen waarmee een organisatie haar persoonlijkheid openbaart. Hiervoor moet de organisatie zichzelf in alle opzichten goed kennen. Professor Van Riel zegt het als volgt:

'The core difference with the last decade, is the necessity to reveal who you really are, instead of just applying impression techniques. As a consequence, firms have to know their identity' (2000, via Van der Jagt 2002, bron onvermeld!).

'Reputatiemanagement vereist identiteitsontwikkeling,' zegt Van der Jagt. 'Dat begint met het traceren, expliciet maken en cultiveren van het kerndoel en de kernwaarden van een onderneming.' Elk bedrijf zou, voordat het pogingen onderneemt het imago te beïnvloeden door middel van communicatiecampagnes of een nieuwe huisstijl, zich moeten realiseren hoe belangrijk de feitelijke gedrag van de onderneming is. Communicatie en symboliek kunnen dit gedrag dan ondersteunen, waardoor er, als alles goed gaat, uiteindelijk een juist beeld van de onderneming ontstaat. Even snel een nieuw logootje, of een nieuwe huisstijl zijn bij lange na niet afdoende om een imagoprobleem op te lossen. Hiervoor is diep ingrijpen in de persoonlijkheid en zorgvuldige orkestratie van de verschillende uitingsvormen erg belangrijk.

Onbeheersbare externe factoren

Ford beschreef het imago als *'the sum of experiences that someone has with the institution'* (1987). Hoewel hij, zoals we net al zagen in de meeste gevallen zeker gelijk zal hebben, moeten we niet vergeten dat er ook nog onbeheersbare externe factoren bestaan. De iemand die zich een beeld vormt zal zijn ervaringen niet altijd met de organisatie zelf hebben opgedaan. Het imago wordt voor een niet te onderschatten deel ook gevoed door de al dan niet op waarheid gebaseerde signalen van derden. Opmerkingen van opinieleiders, geruchten in de media, de dagelijkse conversaties tussen mensen, ze dragen allemaal op een complexe en onnavolgbare wijze bij aan de vorming van het imago. Volgens Blauw (1994) heeft een terloopse opmerking van cabaretier Youp van 't Hek tijdens zijn oudejaarsconference van 1991, de ondergang van het indertijd sukkelende merk Buckler (alcoholarm bier) ingezet. Van 't Hek typeerde de drinker van alcoholarm bier als een 'Bucklerlul'. Blauw: 'De zorgvuldig opgebouwde merknaam werd door deze negatieve associatie in één avond onherstelbaar beschadigd. Consumenten van Buckler voelden zich niet meer "veilig" bij het merk, omdat zij zich niet met de door Van 't Hek omschreven doelgroep durfden te identificeren.' En dat terwijl Youp van 't Hek volgens Blauw deze benaming alleen maar gekozen had omdat het zo lekker in de mond lag. Bavariälul, of Stenderlul, klonk nu eenmaal minder overtuigend. 'Pech dus voor Buckler.'

Om aan te geven hoe complex het beeldvormingsproces is, spreekt men in de literatuur van een

‘Black box’. Beheersbare en onbeheersbare factoren vermengen zich in deze duistere doos. Figuur 2.2 laat zien hoe dit proces volgens Blauw verloopt. Zoals te zien aan de dikte van de pijlen is Blauw van mening dat de onderneming voor het grootste deel te maken heeft met niet beheersbare factoren. Toch ben ik van mening dat een onderneming voor het grootste deel zelf verantwoordelijk is voor het beeld dat men van haar heeft. Hoe gek en misvormd de signalen van derden ook zijn, een onderneming is er als handelend persoon altijd zelf bij. Het is haar taak managend op te treden in geval van onjuiste beeldvorming.

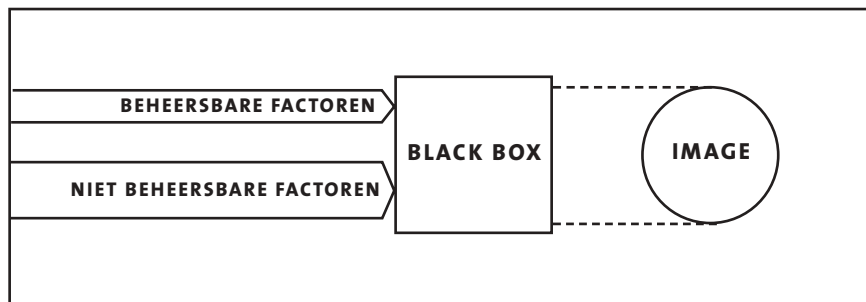


FIG. 2.2 DE BEHEERSBARE EN NIET BEHEERSBARE FACTOREN VERMENGEND ZICH IN DE BLACK BOX (BLAUW 1994).

HET ZELFBEELD OF INTERN IMAGO

Tot slot wil ik nog het een en ander zeggen over het zelfbeeld of het intern imago. In hoofdstuk 1 werd al even genoemd dat het intern imago soms wel wordt gezien als de identiteit van een onderneming: ‘Je bent wie je denkt dat je bent.’ Zelfs de dikke Van Dale beschrijft corporate identity als het ‘beeld van een onderneming onder de werknemers ervan.’ Toch heb ik er bewust voor gekozen dit aspect van identiteit in het hoofdstuk over imago te noemen. Ik wil een duidelijk onderscheid maken tussen het beeld dat je ergens van hebt, en dat wat het in werkelijkheid is. Het zelfbeeld is en blijft een subjectief beeld dat in bepaalde opzichten kan afwijken van de feitelijke werkelijkheid.

Als een organisatie haar koers wil veranderen en hiervoor haar identiteit gedeeltelijk wijzigt, is het belangrijk dat zij rekening houdt met het beeld dat de medewerkers van de onderneming hebben. Als de werknemers de wensen van het management zien als onhaalbaar of onwenselijk, zullen ze weinig inzet tonen om het verwachte gedrag ook daadwerkelijk in praktijk te brengen (Van Rekom 2001). Het is hierom erg belangrijk bij een identiteitsverandering ook het interne imago onder de werknemers te kijken.

HOOFDSTUK 3 DE VISUELE IDENTITEIT

‘A logo, like music, has the ability, to exert influence on emotions, memories and sensibilities.’
Van Riel

Zoals we in de vorige hoofdstukken hebben gezien, zijn er verschillende manieren waarop een organisatie haar persoonlijkheid kenbaar kan maken. Zo spreekt zij behalve door communicatie ook door gedrag en symboliek. In dit hoofdstuk wil ik kijken naar de visuele identiteit, een belangrijk onderdeel van de symboliek. Als eerste zal ik stil staan bij het fenomeen visuele communicatie, ik ga in op de begrippen logo, woordmerk, huisstijl en visuele identiteit. Vervolgens zal ik een en ander zeggen over het belang van een samenhangend corporate beeld en een aantal andere belangrijke functies van de visuele identiteit. Daarna behandel ik aan de hand van de interviews en de literatuur de vraag of een visuele identiteit een vooraf vastgestelde boodschap kan en moet verkondigen en ga ik, aan de hand van een aantal uitspraken van de geïnterviewde deskundigen, in op een aantal goede en slechte visuele identiteiten. Tot slot zal ik wat zeggen over het huisstijlhandboek en de levensduur van een visuele identiteit.

VISUELE COMMUNICATIE

Zo lang de mensheid bestaat hebben personen of groepen mensen de behoefte gevoeld zich te onderscheiden van anderen. Banieren, vaandels, vlaggen en schilden met krachtige boodschappen omtrent afkomst en identiteit, waren hierbij altijd goede hulpmiddelen. Het zijn herkenningstekens, trots gevoerde mascottes, gekoesterde symbolen die de onafhankelijkheid en uniciteit van de groep onderstrepen. Symbolen die staan voor de realiteit van land, religie, gilde, clan of stad. Bekende voorbeelden zijn de Duitse adelaar, de hamer en sikkel van de Sovjets en de Amerikaanse ‘stars and stripes’. Zeer oude voorbeelden zijn: het yin en yang teken uit China, het zonnewenderad uit India en de fasces uit het Romeinse rijk.

Er mag de afgelopen eeuwen veel veranderd zijn, visuele identiteiten worden nog veelvuldig en fier gevoerd. Hoewel de tijd van dravende paarden, schilden en vaandels voorgoed voorbij lijkt, zien we nog dagelijks visuele merktekens op auto’s lichtzuilen en briefhoofden. Het heraldisch wapen maakte plaats voor bonte emblemen: logo’s vergezeld van een karakteristiek woordmerk, broodletter en kleur vormen het kenmerkende en, als het goed is, sprekende gezicht van een organisatie.

Deze manier van visueel communiceren is meer dan traditionele franje. In een tijd waarin de mens zoveel informatie op zich af ziet komen is het belangrijk dat een organisatie zich op een snelle en doeltreffende manier kan presenteren. Met symbolen, tekens, beelden en kleuren kunnen we krachtig communiceren. Ze zijn directer en ook eenduidiger dan talige boodschappen. De afbeelding van een dravend paard spreekt in één oogopslag. De taal die hetzelfde beeld zo gedetailleerd mogelijk probeert te beschrijven doet er langer over om door te dringen: er moet in ons brein eerst een ingewikkelde vertaling plaatsvinden. Daarnaast laat de taal bij het beschrijven van beelden, zelfs met een veelheid aan woorden, nog gaten laat vallen. Het woord lijkt de zichtbare werkelijkheid nooit helemaal te kunnen dekken. Maar ook de gevoelswerkelijkheid lijkt zich makkelijker te laten vangen in beelden; onbeschrijflijke en complexe emoties kunnen door middel één beeld in één moment worden overgebracht.

Het middel waarmee organisaties tegenwoordig hun identiteit willen visualiseren noemen we huisstijl, of ook wel visuele identiteit.

EEN COHERENT BEELD CREËREN

Voor de Tweede Wereldoorlog bestond de visuele identiteit van de meeste ondernemingen uit niet meer dan een klein embleempje. Het waren vaak erg ingewikkelde, aan de heraldiek ontleende logo’s vergezeld van lange namen en onmogelijke afkortingen. Van eenheid in de visuele

presentatie was nauwelijks sprake. Op enkele uitzonderingen na: de Britse spoorwegmaatschappijen lieten in de 19e eeuw al uit concurrentieoverwegingen de wagons, locomotieven, stations en zelfs bestek in een en dezelfde stijl uitvoeren. En in 1907 was AEG de eerste die een totaal geïntegreerde visuele identiteit door een externe vormgever liet ontwerpen. Peter Behrens, schilder, grafisch kunstenaar en architect, bedacht een samenhangende vorm voor het totale bedrijf, van de fabrieksgebouwen en het drukwerk tot aan de elektrische apparatuur die het bedrijf produceerde. Na de Tweede Wereldoorlog volgden ook Olivetti, IBM en Braun. Aan het begin van de jaren '60, ontstonden door fusies en overnames grote industriële conglomeraties, gezichtsloze mammoetbedrijven waarvan de naam vaak niet meer duidelijk aangaf wat de activiteiten waren. Er ontstond behoefte aan een eigen identiteit, een herkenbaar gezicht. Het idee dat identiteit vooral te maken had met 'eenheid van wezen', gaf ontwerpspecialisten een argument om de visuele identiteit van ondernemingen geïntegreerd aan te pakken (Van Riel 1996). Een coherent beeld werd gecreëerd, 'huisstijl werd het middel om de identiteitscrisis t.o.v. de markt te overwinnen.' (Ben Bos)

Een andere reden om te investeren in een samenhangende identiteit was de steeds homogener wordende markt. Zo realiseerde KLM zich dat haar dienstenaanbod in veel gevallen gelijk was aan die van de concurrent, daarnaast vlogen alle maatschappijen met dezelfde vliegtuigen en waren de prijzen internationaal vastgelegd. De enige mogelijkheid zich te onderscheiden was door middel van een gecreëerde meerwaarde. Steeds meer bedrijven pakten hun presentatie groots aan. Visionaire ontwerpbureaus sprongen in op deze behoefte en begonnen verschillende disciplines te bundelen, zo ontstonden toonaangevende bureaus als Tel Design en Total Identity, in 1963 opgericht als Total Design.

Volgens Blauw is de basisfunctie van de visuele identiteit nog altijd een 'coherent beeld te creëren.' 'Een huisstijl staat of valt met de consequente toepassing ervan.' 'Een goede toepassing van de huisstijl is voor de buitenwereld een afspiegeling van een evenwichtig, weloverwogen beleid en heeft bovendien een dimensie van gedisciplineerdheid kwaliteit en autoriteit.' (1994)

MEERDERE FUNCTIES

Een cohorente visuele identiteit heeft veel voordelen. Een aantal belangrijke aspecten op een rijtje:

Herkenbaarheid – In een tijd waarin het informatieaanbod enorm is, is het van levensbelang om op te vallen, herkenbaar te zijn. Een logo vergemakkelijkt en versnelt de herkenning van een onderneming of merk (Peter 1989). Een enveloppe van de belastingdienst valt meteen op in de brievenberg. De ontvanger kan al voor het openen van zijn post een rangorde aanbrengen in zijn post. Op de weg zijn de gifgroene bedrijfsauto's van KPN-telecom onmiskenbaar. Sommige bedrijven claimen zelfs het alleenrecht op een kleur, of een symbool. Alles om maar uniek en dus herkenbaar te zijn.

Bekendheid – Als een organisatie een herkenbare visuele identiteit heeft, zal het gemakkelijker bekendheid verwerven dan wanneer het een onduidelijk en moeilijk te herkennen beeld draagt. Bekendheid is voor een onderneming van cruciaal belang, immers: bekend maakt geliefd en geliefdheid geeft grotere overlevingskansen.

Identificatie – Een goede visuele identiteit geeft een onderneming een sprekend gezicht. De doelgroepen kunnen zich hierdoor gemakkelijker met de onderneming en haar doelstellingen identificeren, iets wat natuurlijk erg belangrijk is voor een goede relatie en een effectieve communicatie.

Ook intern is deze identificatie van groot belang. Onderzoek van Dutton, Dukerich en Harquail (1994) wijst uit dat een sterke identificatie met de organisatie positief werkt op het handelen van die medewerkers. Ze zijn meer betrokken, werken meer samen en vertonen gedrag dat con-

sistent is met de organisatie-identiteit. Daarnaast zorgt een consequent doorgevoerde visuele identiteit ook voor eenheid in de verscheidenheid aan afdelingen en vestigingen. Ook dit komt de motivatie van het personeel ten goede. Men heeft het idee onderdeel te zijn van een groot geheel, het versterkt in grote mate het wij-gevoel. Als de visuele identiteit er bovendien aantrekkelijk uit ziet, is het voor de werknemer prettig nu en dan met de uitingen van de eigen organisatie geconfronteerd te worden. Voor de werknemer geeft dit een reden trots te zijn op de eigen organisatie, het gevoel leeft dat het eigen bedrijf meetelt. Dit vergroot ook het individuele gevoel van eigenwaarde.

Ordering beelddragende elementen – Bedrijven kennen tal van beelddragende elementen, briefpapier, folders, brochures, bedrijfsperiodieken, reclame-uitingen, folders en bedrijfsauto's. Door een eenduidig visueel beleid, vervat in duidelijke en praktische huisstijlregels, creëer je orde. Dit is niet alleen duidelijk en overzichtelijk voor de externe doelgroepen, maar ook een houvast voor de medewerkers. Het vergroot de efficiëntie, omdat men niet telkens opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

Krachtige samenvatting – Een visuele identiteit zal na verloop van tijd het vanzelfsprekende symbool worden van alles waar die onderneming voor staat. Een symbool dat telkens weer ingezet kan worden om op een krachtige en kernachtige wijze het wezen van de onderneming uit te dragen. Van Riel (1996): 'Het is als het ware een "chunk", waarmee het korte-termijngeheugen in werking wordt gezet, zonder en lange verhaal te hoeven houden over de aard en het aanbod van het bedrijf in kwestie. Een goed symbool verkleint de redundantie in de communicatie tot een minimum.'

Kwaliteitsonderstreping – De visuele identiteit geeft een signaal af van orde, kwaliteit en discipline. En daarnaast, als het een gedurfde en unieke positionering betreft als een zelfverzekerde onderneming. Als de visuele identiteit er verder ook nog eens fraai uit ziet, laat dit zien dat onderneming belang hecht aan inhoudelijke waarden en hoge esthetische normen en zal het door zijn schoonheid de totale communicatie van de organisatie vergemakkelijken (Blauw 1994).

Wil een visuele identiteit op al deze terreinen scoren, dan zal zij in de eerste plaats consequent doorgevoerd moeten zijn. Gebrek aan samenhang zal een organisatie geen goed doen. Een baaiert aan beelden zal zeker niet zal leiden tot een aangenaam en helder imago. Milou Halbesma weet daar als coördinator marketing & Publiciteit van Het Centraal Museum over mee te spreken. Jarenlang bestond de huisstijl van het Centraal Museum uit het ontbreken ervan. Voor ieder nieuw visueel project werden andere ontwerpers ingeschakeld die stuk voor stuk allemaal volledig hun eigen gang konden gaan. Het resulteerde in sterk uiteenlopende uitingen en bonte verzameling van beelden. Halbesma: 'Qua gevoelswaarde vind ik het nog steeds geweldig, maar in termen van corporate identity was het rampzalig. Op deze manier geef je niet op een professionele wijze invulling aan je identiteit, je maakt niet duidelijk wie je wilt zijn, hoe je je wilt profileren en positioneren. Misschien kun je je zo gedragen als je de enige aanbieder bent op een bepaalde markt. Maar dat zijn wij niet. We moeten niet alleen met de andere musea concurreren, we zijn gewoon een van de vele aanbieders op de markt van vrijetijdsbesteding. Daarbij komt dat papieren uitingen – mailings, uitnodigingen, affiches – ons belangrijkste communicatiemiddel zijn. Het ontbreken van eenheid daarin trekt een wissel op het bevattingvermogen van zelfs die mensen die het Centraal Museum een warm hart toedragen. Ook zij moesten zich telkens afvragen wie de afzender van de boodschap was, wat die van ze wilde et cetera. En natuurlijk was onze manier van werken ook heel arbeidsintensief: Je moest telkens opnieuw een heel traject in met vormgevers en grafische toeleveranciers. Qua efficiency, kostenbeheersing en organisatie was het niet de meest gunstige optie' (DIB, juni 1998).

Naast de onontbeerlijke samenhang zijn nog enkele andere criteria van belang voor het succesvol verbeelden. Selame & Selame geven in hun boek *The company image* (1988) een aantal belangrijke punten waaraan een goed symbool, de kern van een duidelijke visuele identiteit, moet voldoen. Volgens hen zou het altijd 'helder, niet verwarrend; origineel, geen imitatie; functioneel, niet beuzelachtig; onderscheidend, niet vergetelijk' moeten zijn. Verder noemen ze 'betekenisvol, direct overtuigend van het doel en de persoonlijkheid van een onderneming. Gemakkelijk te herkennen, welgevallig voor het oog; en zonder ongunstige visuele connotatie in de landen waar het gebruikt wordt.' En tot slot ook nog eens: 'geschikt voor adverteren in alle media en geschikt om eenheid te brengen in het totale corporate identity programma.' De onveranderlijke wet van het ondernemingssymbool luidt volgens Selame & Selame: 'Elk symbool of merk dat meer dan een paar seconden denktijd vergt om zijn boodschap over te brengen, doet niet wat het zou moeten doen. En dat is het communiceren van de natuur van de onderneming die het draagt, of samenvoegen hoe het zichzelf ziet of positioneert in de markt.' Henderson en Cote geven in hun artikel *Guidelines for selecting or modifying logos* ook een aantal interessante aspecten waaraan een goed symbool moet voldoen. In bijlage 4 staat een overzicht van hun criteria met visuele voorbeelden.

Hoewel de visuele identiteit dus een heel belangrijke gezichtsgevende functie heeft, wil ik er nogmaals op wijzen dat alleen een mooie en passende huisstijl nooit een volledige identiteit kan maken. Het model van Birkigt en Stadler liet het al zien en ook Groenendijk wijst hier nadrukkelijk op: 'Sommigen willen ons doen geloven dat een huisstijl op zichzelf de identiteit van een organisatie kan uitdragen of zelfs kan maken. Dat is overdreven. Een organisatie krijgt op den duur een identiteit, als resultante van allerlei normen, rituelen, gedragingen, uitingen, producten en diensten, kwaliteitsopvattingen, enzovoort.' Een visuele identiteit zal zeker bijdragen aan de identiteit, maar zij is het niet.

Verwant aan deze gedachte is het idee dat men met een vernieuwende en controversiële visuele identiteit een schokreactie in de organisatie teweeg kan brengen om daarmee de organisatie van binnen uit te veranderen. In sommige gevallen zal dit wellicht werken, maar een dergelijke geforceerde aanpak kan ook averechts werken: de interne doelgroepen herkennen hun organisatie niet meer en komen in opstand. Werknemers zullen minder hun best doen een samenhangend beeld uit te dragen. In het ergste geval raakt het bedrijf in een identiteitscrisis.

DE INHOUD VAN EEN VISUELE IDENTITEIT

De visuele identiteit is dus een klein onderdeel in een groot geheel van uitingsvormen (symboliek, communicatie en gedrag). Een klein onderdeel, maar daarom zeker niet onbelangrijk. We leven in het tijdperk van het beeld: duizenden visuele indrukken strijden iedere dag om aandacht en de mens lijkt meer visueel ingesteld dan ooit. Wat betekent dit voor een visuele identiteit? Is het belangrijk om vooraf goed na te denken over de inhoud van een beeld, de boodschap die het uitdraagt, of gaat het er in de eerste plaats om dat het ding mooi is en de aandacht trekt? Een scepticus zou kunnen zeggen dat het eigenlijk helemaal niet zoveel uitmaakt wat voor beeld je kiest, omdat het na verloop van tijd vanzelf bij de organisatie gaat passen. Het laadt zich langzaam maar zeker met de waarden van de organisatie dagelijks uitstraalt. Om een antwoord op deze vraag te krijgen, heb ik de strategen en ontwerpers die ik interviewde de volgende stelling voorgelegd:

'Als een visuele identiteit maar mooi is of de aandacht trekt, is het goed.'

Stijn van Diemen, voormalig directeur communicatie bij Tel Design, zegt resoluut: 'Nee, absoluut niet. Een visuele identiteit moet weerspiegelen wat een organisatie is. Het moet de eerste sleutel geven tot de identiteit. Het hoeft voor de buitenstaander niet zozeer begrijpelijk te zijn in de zin dat je het uit kan leggen, maar het moet wel een soort indruk geven van waar de organisa-

tie voor staat. Als je komt invliegen van Mars en je ziet de visuele identiteit van Shell, dan weet je niet dat het om een oliemaatschappij gaat, wat je wel krijgt is een eerste indruk van wat voor club er achter zit: stevige uitspraak, helder, heel aanwezig; dat moet een visuele identiteit doen. Dat hij mooi is en de aandacht trekt is natuurlijk wel een randvoorwaarde. Zonder dat kan hij zijn werk niet goed doen. Alhoewel het bij ministeries bijvoorbeeld soms helemaal niet nodig is een opvallend logo te hebben. Een visuele identiteit moet mooi zijn en de aandacht trekken als dat de bedoeling is.

Jaco Emmen, creatief directeur bij Tel Design: 'Ja, daar ben ik het voor een deel wel mee eens. Maar dat is persoonlijk, dit is niet het bureaustandpunt, ik denk dat mijn collega's daar heel anders over denken.' Op de vraag of een visuele identiteit niet ook de persoonlijkheid van een organisatie moet weergeven, antwoordt Emmen: 'Natuurlijk speelt er meer. We doorlopen niet voor niets allerlei oriënteringsfasen. Ik heb hier ontwerpers rondlopen, als je ze zegt: "ik heet bedrijf x" dan hebben ze binnen twee uur de meest fantastische logo's gemaakt. Maar het moet natuurlijk wel kloppen. Ik maak voor Achmea niet voor niets een abstract beeld en voor een ziekenhuis iets figuratiefs. Inhoudelijk moet het kloppen, de *tone of voice* moet kloppen, maar uiteindelijk zit een belangrijk deel van de kracht van een huisstijl in z'n visuele herkenbaarheid en aantrekkingskracht. Een beeldmerk is eigenlijk een relatief leeg ding, alle dingen die we in de eerdere fasen van het ontwikkelingsproces geformuleerd hebben, gaan het opvullen.' Met andere woorden: hoe beter je het kloppend maakt qua vorm, hoe makkelijker het zich laat vullen met alles wat zich eromheen afspeelt.

Joost Klinkenberg, creatief directeur bij HSTotaal: 'Als de visuele identiteit van een organisatie niet volstrekt overeen komt met dat wat de ziel van de organisatie is, als het niet een echte vertaling is van de waarden van zo'n onderneming, dan geloven zowel de interne als de externe doelgroepen er niets meer van, waardoor het vertrouwen als een kaartenhuis in elkaar stort. Er zijn krachten die je niet kunt registreren, zoals dat wat er in de buitenwereld gebeurt, maar waar wij het over hebben zijn de krachten die je wel kunt registreren. Probeer de regie in eigen handen te houden en probeer die lading van je visuele identiteit zelf te geven.'

Martijn Kagenaar, strateeg bij Total Identity: 'Onzin! Nee, het moet kloppen, het moet een verhaal vertellen, het moet de waarden van het bedrijf uitstralen.' Kagenaar vertelt over een ondernemer die ten einde raad bij Total Identity kwam. Een ontwerp bureau had een paar mooie en erg opvallende logo's voor hem gemaakt. Toch voelde hij zich er niet bij thuis. Het klopte niet met wat hij uit wilde stralen. Total Identity heeft toen dat hele project van de grond af aan over moeten doen.

Ben Bos, oud-directeur Total Design (nu Total Identity): 'Het moet vooral effectief zijn en dat hoeft niet te betekenen dat het ook mooi is. Je kunt ook iets met een ongelooflijke ingetogenheid maken waar nauwelijks enige schoonheid van af te lezen is, maar dat voor een bepaald doel heel goed bruikbaar is. Daarnaast is er natuurlijk ook dat spreekwoord: "Het oog wil ook wat." Ik denk dat in het algemeen wel geldt dat effectiviteit bevorderd wordt doordat dingen opvallen. En opvallen gaat dikwijls gepaard met originaliteit en/of schoonheid. Over de inhoud zegt Bos: 'Het moet helder zijn, *to the point*, en het moet als het even kan toegankelijk voor de doelgroep zijn. Het moet de ontvanger op het goede been zetten. Dat je bijvoorbeeld met een woordmerk al duidelijk maakt waar het over gaat, of anders beeldend een dusdanig plaatje toont dat mensen in de gaten hebben: dit gaat over bosbouw, en dat is een drukkerij. Verder zou het prettig zijn als er iets doorklinkt van een stuk cultuur. Als de innerlijke kwaliteit van een bedrijf doorklinkt in het beeld dat je eraan koppelt, als je dat voor elkaar krijgt, zit je goed. Dan draag je bij aan het communiceren van een goede eerste visuele confrontatie met de buitenwereld.' Volgens Bos is het ook erg belangrijk dat de visuele identiteit goed is afgestemd op de overige communicatievormen. De kleinste inconsistentie kan het voor de totale uitstraling verknallen. Dat klinkt erg logisch, maar het gaat vaak genoeg mis. 'Je kunt een prachtig merk laten ontwikkelen en vervolgens in de teksten die je eraan toevoegt zo onduidelijk of ordinair naar buiten treden, dat dat prachtige beeld er niets meer toe doet.'

Telkens kwam weer naar voren hoe belangrijk, volgens ontwerpers en strategen, een accurate inhoud is voor een goede visuele identiteit. De inhoud van het beeld moet kloppen met de inhoud van de organisatie. Het is als het ware de gevisualiseerde corporate personality. Ook in het kwantitatieve onderzoek was een overgrote meerderheid van 92% het met de stelling oneens. De deskundigen gaven aan dat een visuele identiteit moest samenhangen met de identiteit. Het moet passen, het moet de persoonlijkheid van het bedrijf weerspiegelen, het moet een strategisch doel nastreven, enzovoort. Daarnaast gaven veel respondenten aan dat mooi ook maar relatief is. Een respondent die het er wel mee eens was zei: 'Het is één van de eigenschappen die een identity nodig heeft, dus is het niet compleet genoeg, maar wel goed.'

Visuele identiteiten die niet kloppen

Het ligt voor de hand dat het gemakkelijk mis kan gaan: Een organisatie die een visuele identiteit draagt die niet, of nog niet past bij wie ze werkelijk zijn. Peter van Steensel (Positioneringsgroep) noemt de Konmar als voorbeeld van hoe het niet moet: 'We weten allemaal wel hoe het gegaan is met Konmar en dat heeft denk ik voor belangrijk deel te maken met een visuele identiteit die haaks staat op hetgeen wat Konmar zou willen uitstralen. Het zit hem denk ik alleen al in de kleurkeus. Geel-groen bij een winkel die heel veel toegevoegde waarde wil hebben. Geel is heel afstandelijk, het werd heel nuchter, terwijl het eigenlijk de bijenkorf onder de supermarkten had moeten worden. Ik vond dat een erg ongelukkige keus en ik heb geen ongelijk gehad.'

Als voorbeeld van een bedrijf dat *nog* niet past bij het beeld dat ze dragen noemt Kagenaar BP. BP had vroeger zo'n schild met BP erop en nu is het dat mooie bloemetje. Veel mensen weten wat BP daarmee wil uitdrukken, dat is namelijk dat ze duurzame energie willen leveren in plaats van alleen maar petroleum uit de grond te stampen. Maar als ik in België langs een raffinaderij van BP rijd en ik zie dat beeldmerk met dat mooie bloemetje, sorry, maar daar ben ik dan nog even niet aan toe, ik ben nog niet echt aangestoken; dat klopt gewoon niet. Op zich is de lijn van BP erg goed, maar ze zijn op dit moment nog niet wat ze met die identiteit uitdrukken. Aan de andere kant gaat er wel iets inspirerends van uit. Mensen worden erop aangesproken van: Daar moeten we naartoe. Ik vind dat op zich een hele mooie case, ze hebben de pijl heel ver geworpen.'

Een ander mooi voorbeeld vindt Kagenaar de transformatie van de Postbank. 'Die hadden eerst zo'n hele statige leeuw die helemaal niet bij het bedrijf paste. De postbank is een hele laagdrempelige, vriendelijke, no nonsense bank, de HEMA onder de banken. En dat hebben ze nu ook veranderd: een beetje een simpele, stoere leeuwenkop. Toch meer een *no nonsense* aanpak dan die statige hele mooie gestileerde leeuw die daar maar lag.'

Huidige of gewenste identiteit?

Heel vaak bevindt er zich tussen de visuele identiteit en huidige identiteit een spanningsveld. Van Diemen: 'Je baseert een visuele identiteit op de gewenste identiteit, je ontwerpt het immers voor de komende jaren.' Volgens Joost Mogendorff moet je je ambitie weten te overbruggen, zodanig dat het elastiek niet knapt. 'Heel vaak is het een deel van de opdracht om een organisatie in een veranderingsproces te helpen. De wens om te veranderen is er, er is een duidelijke beweging in de goede richting.' Een visuele identiteit moet dus aan de ene kant laten zien waar een organisatie heen wil, maar moet aan de andere kant niet ongeloofwaardig zijn, het moet een realistisch en geloofwaardig beeld zijn dat door de hele organisatie gedragen wordt.

Van Diemen: 'Een nieuwe visuele identiteit is voor een organisatie ook vaak een *eye-opener*. Als je eenmaal een nieuwe huisstijl hebt, dan heb je een soort spiegel van jezelf, althans van wie je zou willen zijn. Vaak is de eerste confrontatie met een nieuwe huisstijl voor mensen een geweldig belangrijk moment. Ze zien ineens wat ze willen worden, waar ze naartoe gaan. Het is een baken waar je achteraan kunt lopen.' Een mooi voorbeeld (dat hij overigens niet uit de eerste hand heeft), vindt Van Diemen Transavia: 'Transavia had een behoorlijk suffe huisstijl destijds,

het was een gestileerde T en er stond een groene streep over het vliegtuig heen, heel sec, weinig gevoel. De markt liep terug, niemand snapte waar Transavia eigenlijk voor stond, maar zelf wisten ze donders goed waar ze heen wilden. Ze zagen zich als een vrijetijdsluchtvaartmaatschappij: “Met ons gaan mensen op vakantie, wij brengen ze naar vrolijke bestemmingen.” Maar tegelijkertijd waren ze wel een serieuze luchtvaartmaatschappij die ergens voor staat en een gedegen kwaliteit biedt. Daar is toen uiteindelijk die zwierige T uit voortgekomen. Zo’n nieuw beeld kan volgens Van Diemen voor mensen een blik zijn in de richting die ze uit moeten gaan: “Die kant willen we op, dat willen we zijn”, wat er dan vervolgens gebeurt, is dat mensen zich er dan ook naar gaan gedragen. Het werkt inspirerend.’

Toch moet een ontwerp volgens Kagenaar niet een schokreactie teweeg brengen. Het idee van de schokreactie gaat er van uit dat een tegennatuurlijk en controversieel ontwerp een organisatie zo over hoop kan halen dat er vanzelf een veranderingsproces in de goede richting op gang gebracht wordt. Volgens Kagenaar mag een nieuwe visuele identiteit wel inspireren en een aanjager zijn voor ander gedrag, maar het moet wel kloppen. Een enorme schokreactie brengt te veel risico met zich mee omdat het verschil met de werkelijke identiteit te groot is. ‘Ons type klanten is net iets te groot, te serieus voor zo’n aanpak. Voor een klein bureau kan het misschien werken af en toe eens een rare dans op te voeren, maar wij zijn toch meer van de degelijke aanpak.’

Vooraf fusies kunnen soms een enorme discrepantie tussen identiteit en visuele identiteit opleveren. Het probleem hierbij is alleen dat de één wordt overgenomen door de ander en dat er een zekere mate van dwang aan te pas komt. Voor organisaties kan dat een enorme stap zijn. Kagenaar: ‘De visuele identiteit van Ben is eigenzinnig. Klopt ook met hoe het bedrijf is. Daar moet nu T-mobile overheen, nou het duurt nog wel even voordat dat een echt T-mobilebedrijf is. En dan heb je Libertel, de innovatieve Pietje Bell. Daar komt dan ineens zo’n rode machine van Vodafone overheen met ideeën over wereldleiderschap. Een beetje macho. Bij Libertel moeten ze nog wel even wennen aan dat macho-gevoel. Ze waren toch wel een beetje de slimmerik, dat was de identiteit van het bedrijf.’

Wetenschappelijk onderzoek

Dat een organisatie doelbewust kan communiceren met alleen een beeldmerk bleek ook uit het empirisch onderzoek dat professor Van Riel deed. In het verslag van dit onderzoek naar de communicatieve waarde van het nieuwe logo van een grote Nederlandse bank, concludeert hij: *‘A well-designed logo is able to evoke certain desired organization characteristics with external stakeholders with “only” the graphical properties of the symbol’* (1999). Verder ontdekte hij dat nadat de naam van de bank was toegevoegd aan het beeldmerk, de correcte associaties (d.w.z. de door de bank bedoelde associaties) toenamen en dat de verkeerde associaties afnamen. Na een intensieve mediacampagne daalde het aantal verkeerde associaties zelfs nog meer.

Bij dit onderzoek werden 86 respondenten opgedeeld in twee groepen. De eerste groep kreeg alleen het nieuwe, nooit eerder vertoonde logo te zien. De tweede groep kreeg ook de naam van de bank erbij. Zes maanden later werd een andere groep (83 respondenten) gevraagd naar hun mening over het inmiddels bekende logo van deze bank.

De reacties van de mensen die alleen maar het beeld te zien hadden gekregen kwamen redelijk in de buurt van de reacties die de bank bedoeld had. De reacties van de mensen die behalve het beeld ook de naam van de bank te zien kregen, kwamen zelfs nog meer overeen met de intenties van de bank. Het bleek dat het beeldmerk dus heel duidelijk een eigen uitstraling heeft – intrinsieke waarde – maar dat het zich ook laadt met de waarden van de onderneming. Een ander onderzoek toont aan dat alleen het logo het imago van een onderneming ook kan schaden. Het corporate identity en designbureau Schechter onderzochten de effecten van het logo op het imago. Uit dit onderzoek bleek dat logo’s van IBM en Mercedes-Benz het imago overduidelijk verbeteren. De logo’s van Chrysler, American Express, Britisch Airways en Oldsmobile, daarentegen bleken juist averechts te werken. Bij dit onderzoek kregen 150 willekeurig gekozen proefpersonen 24 kaartjes voorgelegd met bekende bedrijfsnamen, allemaal

gedrukt met hetzelfde lettertype. Men vroeg de proefpersonen, de kaartjes te rangschikken naar criteria als 'betrouwbaarheid en reputatie', 'biedt kwaliteitsproducten en goede service' en 'biedt een product waarvan ik gebruik van zou maken'. Later moesten de personen hetzelfde doen met kaartjes waarop het logo in kleur stond afgebeeld. Vervolgens werd gekeken naar het procentuele verschil tussen de reacties op naam en logo. Als dit verschil meer dan 5% bedroeg, werd dit als significant beschouwd. De uitkomst was bedroevend: slechts 3 van de 24 logo's bleek het imago positief te beïnvloeden; 11 logo's bleken weinig effect te hebben, niet negatief maar ook niet positief; en 10 logo's hadden een aanwijsbaar negatief effect. Het logo van Oldsmobile scoorde het slechtst, het bleek het imago met een verschil van maar liefst 21% te schaden (Adformatie 1993, via Olsthoorn, 1996).

Goede visuele identiteiten

Gedurende de interviews heb ik alle deskundigen gevraagd wat ze van de visuele identiteiten van de HEMA en van Akzo Nobel vinden. Allemaal zijn ze zeer lovend over de huisstijl van de HEMA. Ben Bos geeft aan een groot bewonderaar te zijn van de formules van het warenhuis: 'Ik vind dat ze het ontzettend goed doen. Ik heb een enorm respect voor de restyling van het interieur, de helderheid, de hele directe fotografie. Het gebruik van handschrift, de tegeltjes in de snackhoek, het verkoop meubilair. Uitstekend. Het is een massawinkel waarin mensen met een heel bescheiden inkomen tot mensen die het zeer goed doen terecht kunnen. Geen vage gebruiksaanwijzing, gewoon zeggen wat het is, exact, mensen op het goede been zetten.' Ruud Winder: 'Ik vind het geweldig, het is gewoon simpel en het klopt. Er is een kerngedachte en die wordt uitgestraald in alle visuele uitingsvormen. Zowel op de verpakkingen als op het logo, de posters. De verschillende facetten van de HEMA stralen eenheid uit, het bewijs van een aanwezige kerngedachte.

De deskundigen loven de het bedrijf vooral omdat het de visuele aspecten zo goed heeft afgestemd op de totale identiteit. De HEMA is oer-Hollands, degelijk en vooral gewoon, wat ook duidelijk aan alle grafische uitingen te zien is.

Over Akzo Nobel willen de meeste deskundigen niet zoveel kwijt: ze kennen de organisatie hiervoor niet goed genoeg. Alleen Bos, criticus van beroep, is bereid me uitgebreid te vertellen over zijn bezwaren tegen 'Rudolf Valentino, de mislukte kanaalzwemmer.'

Ben Bos: 'Ik heb er ontzettend op afgegeven. Ik was op een gegeven moment uitgenodigd, omdat ik het echt heel erg bont gemaakt had in publicaties. Waaronder een paginagroot artikel in Het Parool, waarin ik ontzettend tekeer was gegaan tegen Akzo Nobel. Ik kwam daar en ik was te vroeg en ik stond op die parkeerplaats en ik keek omhoog en toen hadden ze daar op een van die daken de mislukte kanaalzwemmer staan. Daar moest een hoeveelheid Eiffeltorenconstructie achter, dat hield je niet voor mogelijk. Allerlei buizen en draden waren er voor nodig om dat rotding overeind te houden. Hij had al onder zijn beide ellebogen een paal naar beneden, want anders dan knakte het om. Ik heb daar echt de spot mee gedreven.'

Op de vraag of de tekening klopt met de organisatie antwoordt Bos: 'Ik weet niet wat hij te bieden heeft, hij staat met lege handen. Ik weet niet wat ik ermee moet. Ik vind het een soort wanhoopsgebaar. Het slaat nergens op. Het enige dat ik mij wel kan bedenken is: het is anders dan anders. Het had in die zin een soort betekenis van het was nog niet vertoond en dat vertegenwoordigt ook een bepaalde waarde. Die man met die vervelende trompet, die voor British Telecom stond, ik kan nog begrijpen dat ie toetert. Een signaal. Even lelijk en even besodemieterd getekend en het was een stijltje dat dat bureau nog een tijdje volgehouden heeft en iedereen ging het ook nog eens een keer nadoen.'

Als Bos zelf een visuele identiteit mag noemen die hij erg goed vindt, noemt hij de identiteit van de KLM. Het is vooral de duurzaamheid die hij waardeert. De formule is een paar keer gereviseerd, maar zodanig dat hij herkenbaar en eigen bleef. Bos: 'Als ik dat nou vergelijk met de strapatsen van British Airways die bijna om de drie, vier jaar totaal het roer omgooien met een geheel andere presentatie. Eerst heel heraldiek met de Britse vlag. Daarna van die beschilderde vliegtuigen met de meest wilde voorstellingen erop – iedere bananenrepubliek had dat besteld

kunnen hebben. Dan vind ik het een enorme prestatie van de KLM om in een dergelijke dynamische tak van industrie 40 jaar vooruit te kunnen denken. Het is ook een prestatie van een onderneming om te behouden wat goed is.' Daarnaast vindt Bos het een duidelijk beeldmerk, onmiddellijk leesbaar. Ook Joost Klinkenberg van HSTotaal noemt KLM spontaan als één van de beste visuele identiteiten die hij kent.

KLM blijkt favoriet bij ontwerpers. In Design in Business steekt ook Ludlow, internationaal bekend van Henrion Ludlow en Schmidt, een alinea's lange lofrede af over de hemelsblauwe luchtvaartmaatschappij. Ludlow die zelf ook voor de KLM heeft gewerkt noemt het 'een van de sterkste Europese luchtvaartmaatschappijen.' De basis van de onderneming is betrouwbaarheid. De identiteit is voorzichtig door de jaren heen ontwikkeld. Je ziet geen grote veranderingen, zoals bij British Airways. Het logo, een symbolische interpretatie van de koninklijke kroon, bestaat sinds 1960. KLM is zo blauw dat je het kunt omdraaien: blauw in de luchtvaart is van KLM. (...) Het design, de kleur, het logo is al klassiek en men zal het nooit met een schok veranderen. Modernisatie is hier evolutie en dat is: vertrouwen. (...) Je hebt een vaste kern nodig, een logo dus. De beste logo's zijn die logo's die je kunt zien en lezen tegelijk. Je kunt ze op twee manieren, visueel en verbaal, vertalen. De KLM is ook hier het voorbeeld van hoe het moet. De blauwe letters en het kroontje kun je niet verkeerd interpreteren. Veel mensen weten niet waar K.L.M. voor staat. Maar dat maakt niet uit, want de letters en de klank hebben zelf al een betekenis. Het KLM logo is bovendien altijd en overal inzetbaar, van hangar tot servetring.' Over British Airways heeft ook Ludlow geen goed woord over. Hij noemt het 'een misser van jewelste.' De visuele identiteiten die verder genoemd worden als erg geslaagd zijn: de oude PTT-huisstijl (Emmen), Ben (Winder), Nike (Van Diemen) en Nivea (Mogendorff).

DE LEVENSDUUR VAN EEN VISUELE IDENTITEIT

Een andere vraag die ik de deskundigen voorlegde was die over de levensduur van een visuele identiteit. Mogendorff signaleert dat onze cultuur steeds meer beeldgedreven wordt, de consument krijgt een steeds verfijnder gevoel voor beeld. 'Volgens mij wordt de levensduur aan de ene kant steeds korter: de samenleving verandert steeds sneller waardoor de cyclus van wat nu kan en wat later niet meer kan, steeds sneller doorlopen. Mogendorff: 'Ik keek laatst voor een opdracht in ons archief naar een aantal visuele identiteiten die we in het verleden gemaakt hebben. Ik trok daarbij iets uit de kast van 1995 en bij een enkele opdracht dacht ik toen: "Goh, dat is eigenlijk toch wel een tijd geleden." Vroeger zou Mogendorff gezegd hebben dat een visuele identiteit 15 jaar mee moet kunnen, maar nu vraagt hij zich af of dat nog haalbaar is. Maar aan de andere kant beseft hij dat als je het goed wilt doen, je toch voor de acht tot tien jaar moet gaan zonder bij te schaven of te actualiseren.

Volgens Ben Bos kan een visuele identiteit tientallen jaren meegaan als je het goed doet: 'Als je op het moment van creatie echt visionair bent geweest en goed geïnformeerd, dan kan je de spijker zo op de kop tikken dat er misschien wel periodiek naar gekeken moet worden, of dat er dingetjes bijgesteld moeten worden, aangepast aan de veranderende markt, maar dat het idee tegen de tijd bestand blijft.' Een visuele identiteit is volgens Bos een langdurig proces van continuïteit. Waarbij het gaat om trouw blijven aan je uitgangspunten, en tegelijkertijd mee evolueren met het bedrijf. 'Duurzaamheid heeft daarom ook te maken met de continuïteit van de leiding. Als er een andere baas komt met andere vriendjes en andere belangen kan het zomaar afgelopen zijn met een goede visuele identiteit,' zegt Bos. Continuïteit van de bestaande huisstijl is dus volgens Bos vaak verbonden met macht. Wie heeft de organisatie onder controle, wie bezit haar, wie heeft de dagelijkse leiding? Bos wijst op het effect van fusies, overnames en splitsingen, waarbij men moet beslissen of men op dezelfde voet verder gaat, of de boel radicaal wijzigt. Bos: 'Er is geen panacee voor deze kwesties. Je zult de keuze van geval tot geval moeten baseren op grondig onderzoek van je positie in de markt. Dramatische stijlbreuken hebben risico's en tòch zijn ze soms onvermijdelijk.' Volgens Bos is het hierom erg belangrijk dat

herintroductie onder een andere naam en in 'een ander pak' krachtig begeleid worden (DIB, december 1997).

Volgens Klinkenberg gaat een huisstijl zolang mee als de organisatie bestaat, zolang de kernwaarden overeind blijven. De toon en stijl passen zich aan, moeten zo nu en dan mee veranderen met het tijdsbeeld, dat is een glijdend proces. Klinkenberg: 'Het moet niet zijn met grote stappen, van: "We doen er nou 5 jaar niets aan en dan kijken we weer verder." Nee, je begint met een huisstijl, die groeit en je komt er naar verloop van tijd achter dat dat rood een beetje gecompenseerd moet worden met oranje omdat het te rood is, dan moet je dat gewoon doen, heel voorzichtig, je laat dat gewoon wat glijden in een andere richting. En als een kleur bijvoorbeeld op een website te heftig is, gebruik daar dan een wat aangepaste kleur rood. Het moet niet allemaal zo strikt zijn. Ik ben er niet voor om te zeggen dit is de huisstijl en ik wil dat merk altijd zó zien, die letter zo en er is maar één heilige oplossing.'

Ruud Winder denkt dat een visuele identiteit zo lang mee kan als de inhoud van de organisatie ermee correspondeert. Dat kan dus honderd jaar zijn. Hij wil het dan wel regelmatig in de gaten houden en eventueel bijstellen. Niet zozeer met de mode meegaan, maar meer de ongewenste mode-invloeden proberen eruit te filteren.

HUISSTIJLMANAGEMENT

Zoals we al eerder zagen, staat of valt een visuele identiteit met de consistente en coherente inzet ervan. Om chaos in de visuele presentatie van hun onderneming te voorkomen hebben veel organisaties richtlijnen opgesteld voor het gebruik van hun visuele identiteit. Met name in de jaren '80 werd het een trend om door middel van zogenaamde huisstijlhandboeken de regels voor het gebruik van de visuele identiteit kenbaar te maken aan de gebruikers. Bang als men was voor de eigen interpretaties van individuele medewerkers die met hun goedbedoelde knutselwerk de boel zouden kunnen verpesten, werd de huisstijl in dikke, vaak doorwrochte handboeken tot op de komma vastgelegd.

De laatste jaren is steeds meer discussie ontstaan over de wenselijkheid van een deze aanpak. Het krampachtig en wettisch benaderen van een huisstijl kan ook verstikkend werken en bovendien zou het de mogelijkheden ontnemen om via kleine wijzigingen mee te groeien met het bedrijf en de veranderende omstandigheden.

Joost Klinkenberg van HSTotaal en Joost Mogendorff van Eden vergelijken een huisstijl met dat wat je zelf kiest aan kleding. Een persoon kan zich in verschillende omstandigheden verschillende kleden zonder daarmee meteen onherkenbaar te worden.

Klinkenberg: 'Een huisstijl moet zo flexibel zijn dat hij zich aanpast aan de weersomstandigheden, aan de tijd van het jaar, aan de toon en de omstandigheid. Mensen moeten niet in een handboek lezen wat ze wel en niet mogen doen met de visuele identiteit, ze moeten het begrijpen. Je moet mensen motiveren, ze betrekken bij het idee en ze laten begrijpen wat huisstijl, corporate identity, merk en uitstraling betekent. Als ze het begrijpen, inspireert het ze. En dat werkt veel positiever dan al die verboden. Want hebben we niet allemaal geleerd: "Dit is het merk en al het andere is verboden." Ik wil het er niet over hebben. Identiteit is een levend organisme. Ik wil mensen instrumenten geven om met de huisstijl te werken, ik wil ze motiveren en inspireren en laten werken aan die huisstijl. Liever zie ik drie verkeerde dingen ontstaan, maar die goed bedoeld zijn vanuit een bepaald idee, dan dat iedereen slaafs de regels volgt en dat ik denk: getverderrie, de inspiratie ontbreekt, de levendigheid ontbreekt. Als je iemand vertelt hoe jij gekleed wilt worden en je geeft hem 100 euro mee dan komt hij met het verkeerde thuis, terwijl als je de ander laat begrijpen wie jij bent en de ander kent jou door en door en hij begrijpt wie je bent, dan kan hij met een verrassing terug komen, waarvan je zegt ik had het zelf nooit gekozen, maar ik vind het leuk. Zo kijk ik tegen een huisstijl aan, daar wil ik naartoe.'

Bos is ook een groot voorstander van de wat lossere teugels: 'Van lieverlee is duidelijk geworden dat het voor heel veel huisstijlen effectiever is om onderscheid te maken tussen de dingen die echt volgens het boekje moeten en veel andere dingen die, vanuit een aantal basisgegevens

van de huisstijl, in grotere vrijheid kunnen worden ontwikkeld. Dat 'open einde' van de huisstijl garandeert de toegang tot interessante fuga's. Starre huisstijlen leiden tot onbeweeglijke organisaties. Het open einde van minder rigide huisstijlprogramma's biedt ook de mogelijkheid om in te spelen op veranderingen binnen de onderneming' (DIB december 1997).

En merkengoeroe Kapferer: 'Veel bedrijven hebben hun communicatie onnodig aan banden gelegd door een visueel identiteitshandvest te formuleren zonder eerst de essentie van hun merkidentiteit te definiëren. Doordat ze de fundamentele betekenis van hun merk niet kennen, blijven ze alsmaar louter formele praktische voorschriften volgen, waarbij dan het belang van bijvoorbeeld fotografische stijl voorop wordt gesteld' (1995).

Jaco Emmen merkt op dat waar men vroeger heel erg de behoefte had om eenduidig herkenbaar te zijn, men nu vooral de behoefte heeft om mee te gaan met de dynamiek van de veranderende markt, omgeving en maatschappij. 'Dat zag je het eerste gebeuren bij huisstijlen die richting de consument gaan. Zo wilde Nuon bijvoorbeeld een visuele identiteit met een vast merkje, waarbij de omslagen en omgevingskleuren iedere keer weer anders kunnen. De waarde van het totale visuele beeld dikt zich helemaal in tot alleen het merk. Je ziet het ook bij Coca Cola, het wordt steeds meer een soort button. Met de achtergrond kan men inspelen op de mode. Het kan blauw zijn, maar ook rood.'

Pieter van Halewijn (manager corporate identity bij Akzo Nobel), stelde in 1998 in een interview met Design in Business dat Akzo Nobel volgens hem voortaan wat minder star met zijn visuele identiteit om moest gaan. Vroeger werden de regels van bovenaf gedictéerd. Van Halewijn: 'De strikte regels met betrekking tot het gebruik van kleuren hebben we overboord gegooid. Binnen bepaalde kaders zijn de business units nu vrij om zelf hun kleuren te kiezen. We organiseren regelmatig interne seminars over de visuele identiteit, waar alle business units vertegenwoordigd zijn.' Daarnaast stuurt de afdeling corporate Communications een nieuwsbrief rond, waarin allerlei zaken betreffende de visuele identiteit vermeld staan. In 1997 loofde Akzo Nobel voor het eerst de 'Identity Award' uit, een prijs voor de business unit die eruit springt in de manier waarop het de visuele identiteit heeft toegepast (DIB 1998).

Om de organisatie te leren hoe ze met hun visuele identiteit moeten omgaan houdt Joris Funcke (Funcke Ontwerpers) een workshop met de afdeling communicatie. Gedurende deze workshop mogen de communicatiemedewerkers zelf een aantal middelen maken om te oefenen. Zo maken ze bijvoorbeeld op een middag een website. Het ding wordt niet gebruikt, maar dient als middel om tot een gesprek te komen. Er wordt gediscussieerd over de huisstijl en de manier waarop je die verder door kunt voeren in de verschillende communicatiemiddelen. Funcke: 'In de praktijk hoeven ze dergelijke middelen misschien niet te maken, maar ze moeten wel opdrachten kunnen geven. Ze moeten het gevoel krijgen van de visuele identiteit. Het is niet eenvoudig om een huisstijl te beheren en beheersen.'

SAMENVATTING EN CONCLUSIES DEEL 1

IDENTITEIT EN IMAGO

De identiteit van een organisatie laat zich het kortst en meest eenvoudig beschrijven volgens het model van Birkigt en Stadler: De kern van een organisatie – de organisatiepersoonlijkheid – wordt aan de wereld kenbaar gemaakt door de middelen gedrag, communicatie en symboliek. Identiteit kan daarom ook wel omschreven worden als: ‘Datgene wat je uitstraalt.’

Het imago bevindt zich in de hoofden van mensen en is daardoor uiterst persoonlijk, vervormd en gekleurd. Het vormt zich naar aanleiding van de indrukken die iemand opdoet van een object, persoon of organisatie. Birkigt en Stadler zien het imago als het resultaat van de identiteit. De middelen gedrag, communicatie en symboliek laten een afdruk achter in de hoofden van de ontvanger. Het is belangrijk te realiseren dat een organisatie alleen aan haar imago kan werken via haar identiteit. Het imago is feitelijk het eigendom van de persoon in wiens hoofd het leeft.

Elk bedrijf zou, voordat het pogingen onderneemt het imago te beïnvloeden door middel van communicatiecampagnes of een nieuwe huisstijl, zich moeten realiseren hoe belangrijk de feitelijke identiteit van de onderneming is. Van deze identiteit is gedrag de meest cruciale factor, communicatie en symboliek ondersteunen slechts het gedrag. Om geloofwaardig en herkenbaar te blijven is coherentie van identiteit erg belangrijk. Hetgeen men zegt (communicatie) en hetgeen men laat zien (symboliek), zou overeen moeten komen met dat wat men werkelijk doet (gedrag). Er moet samenhang zijn tussen de middelen waarmee een organisatie haar persoonlijkheid openbaart. Hiervoor moet de organisatie zichzelf in alle opzichten goed kennen. Van Riel zegt het als volgt: *‘The core difference with the last decade, is the necessity to reveal who you really are, instead of just applying impression techniques. As a consequence, firms have to know their identity’* (2000, via Van der Jagt 2002, bron onvermeld!).

Even snel een nieuw logootje, of een nieuwe huisstijl zijn dus bij lange na niet afdoende om een imagoprobleem op te lossen. Hiervoor is diep ingrijpen in de persoonlijkheid en zorgvuldige orkestratie van de verschillende uitingsvormen erg belangrijk.

VISUELE IDENTITEIT

De basisfunctie van de visuele identiteit is volgens Blauw het creëren van een coherent beeld. Een huisstijl staat of valt volgens hem daarom met de consequente toepassing ervan.

Daarnaast heeft de visuele identiteit ook nog enkele andere wezenlijke functies: herkenbaarheid, bekendheid, identificatie, kwaliteitsonderstreping, ordening beelddragende elementen, en een krachtige samenvatting van datgene waar de organisatie voor staat.

Volgens bijna alle deskundigen die ik interviewde en enquêteerde kan een visuele identiteit wel degelijk een vooraf bepaalde boodschap uitstralen. Wetenschappelijk onderzoek van Van Riel liet zien dat de inhoud van een visuele identiteit zowel bestaat uit datgene wat de ontwerper er tijdens het creatieproces in stopt en datgene wat er later aan associaties bij komt naar aanleiding van de gedragingen en communicatieactiviteiten van een organisatie.

DEEL 2 OP WEG NAAR EEN NIEUWE VISUELE IDENTITEIT

**OVER HET INSCHAKELLEN VAN DESKUNDIGHEID,
HET ONTWIKKELINGSTRAJECT,
DE BRIEFING EN HET ZELFONDERZOEK**

HOOFDSTUK 4 HET INSCHAKELLEN VAN DESKUNDIGHEID

Zoals we al zagen in het vorige hoofdstuk, zijn bijna alle ontwerpers en strategen het er over eens dat schoonheid en opvallendheid niet de belangrijkste beoordelingscriteria zijn voor een visuele identiteit. Het gaat in de eerste plaats om het verbeelden van een persoonlijkheid, een karakter met eigen ideeën en een eigen stijl. Jean-Noël Kapferer, internationaal erkend autoriteit op het gebied van merken en merkmarketing bevestigt dit: 'Het werkelijke probleem is namelijk niet grafische aantrekkelijkheid, maar betreft de vraag wat de essentie is van hetgeen in beeld moet worden gebracht. De uiterlijke kant van de zaak dient de wezenlijke identiteit van het merk tot uitdrukking te brengen. Voordat we een symbool kiezen, moeten we dus eerst een heldere definitie hebben van de betekenis van het merk' (1995).

Ook Degraeuwe, specialist op het gebied van grote architectuur- en identiteitsprojecten (hij werkte onder andere voor voor BMW en Lufthansa), vindt dat organisaties die een identiteitsproces ingaan eerst grondig naar de eigen persoonlijkheid moeten kijken. Pas wanneer je begrijpt welke elementen kenmerkend zijn voor je onderneming, – "the untouchables of the corporation" – kun je gaan nadenken over de vertaling naar twee- en driedimensionale toepassingen. Degraeuwe: 'Voordat een organisatie zich (opnieuw) positioneert in de markt door middel van naamgeving, logo, advertenties of brochures, dient zij een helder idee te hebben van de eigen corporate personality: wie is het bedrijf, wat is zijn achtergrond, waar staat het voor, wat is er veranderd, waar wil het heen en waarin onderscheidt het zich van de concurrenten?' De bedrijfspersoonlijkheid is dus 'het fundament waarop de corporate identity – positionering, identiteitsstructuur, naamgeving, branding, grafische en architectonische taal en communicatie – wordt gegroundvest' (DIB jan. 1997 blz 16).

Het ontwikkelen van een visuele identiteit is dus geen kleinigheid. Het gaat om een sprekend beeld waarmee de organisatie over een periode van jaren naar buiten zal treden. Het beeld moet kloppen met de persoonlijkheid van de onderneming die erachter zit, het moet in één ogenblik het verhaal van de onderneming visualiseren en het juiste gevoel bij de ontvanger oproepen. Daarnaast moet er sprake zijn van samenhang met de andere identiteitsmiddelen gedrag en communicatie. Om dit te verwezenlijken is daarom behalve creativiteit ook nuchter denkwerk noodzakelijk: kritisch zelfonderzoek en zorgvuldige analyse van de reeds aanwezige uitingsvormen. Een nieuwe of verbeterde visuele identiteit vraagt tijd en bezinning. Het inschakelen van deskundigheid is daarom geen overbodige luxe.

In dit hoofdstuk behandel ik de vraag welke deskundigheid de opdrachtgever moet inschakelen, wil hij tot een bevredigend resultaat komen. Verder bekijk ik een aantal mogelijkheden om de meest geschikte deskundigen te vinden.

GEÏNTEGREERDE COMMUNICATIE

Enkele tientallen jaren geleden, toen corporate identity nog stond voor 'de totale visuele presentatie van een onderneming', waren de ontwerpers heer en meester in hun vakgebied. Aan het eind van de jaren '80 begon corporate communicatie zich als volwaardige communicatiediscipline te ontwikkelen. Binnen het vakgebied van de corporate identity werden ook communicatie en gedrag als belangrijke uitingsvormen erkend. In deze periode verschenen er steeds meer communicatiestrategen op het toneel. Deskundigen op het gebied van strategie en inhoud. Zij specialiseerden zich in het verwezenlijken van een totale en harmonieuze orkestratie van de vele communicatie-instrumenten. Enkele grote en visionaire ontwerp bureaus zagen meteen de mogelijkheden van deze ontwikkelingen en combineerden het creatieve met het analytische. De communicatiestrategie is bij deze bureaus een onmisbaar adviseur gedurende de designprojecten. Een van de ontwerp bureaus die zich steeds meer is gaan specialiseren in een geïntegreerde aanpak van design en strategie is Total Identity. Bob Klaasen, communicatieadviseur bij dit bureau, zegt in 1998 in een interview met Communicatie: 'Tot drie à vier jaar geleden draaide alles om corporate design. Nu gaat het om de corporate identity. En dan vooral om de visuele

communicatie met strategische intentie. Dat speelt nu zeker met al die fusies en overnames in ons land. Als bureau staan wij dan aan het begin van de nieuwe organisatie, net als een communicatieadviesbureau.'

In het betreffende artikel komt verder naar voren dat er voor de geïntegreerde aanpak van corporate identity met name in Engeland en Amerika al veel langer aandacht bestaat. Het 'Dutch Design' stond volgens de deskundigen altijd bekend als kwalitatieve en hoogstaande vormgeving, maar daar hield het dan ook mee op. 'Het was vorm om de vorm, aandacht voor strategie was er nauwelijks. Het gebeurde in Nederland zelden dat design voortkwam uit een geïntegreerde visie op communicatie, terwijl er hiervoor met name in Engeland al jaren een apart vakgebied bestaat, compleet met leerstoelen' (C okt. 1998).

Hoewel de deskundigen in het artikel van mening zijn dat daar nu duidelijk verandering in aan het komen is, is Joris Funcke, van Funcke Ontwerpers toch wat sceptisch. Funcke, die het afgelopen voorjaar zijn MBA in Londen afrondde, vindt dat de mentaliteit in Nederland nog heel erg vormgericht is. 'Als er in Nederland designprijzen worden uitgereikt, gaat dat altijd over een leuk, verfrissend en nieuw ontwerp. Het gaat nooit over een totaalconcept dat een groot aantal mensen heeft bewogen zich aan te sluiten bij iets.' In Nederland gaat het volgens hem toch nog teveel om dat leuke vormpje en die paar leuke frisse uitspraken. Een ontwerper wordt hier teveel gezien als een kunstenaar, maar dat is hij volgens hem niet. Funcke: 'De studenten die ik ontmoette vonden het geweldig hier in Nederland. Die denken dat ze in een soort Walhalla terechtgekomen zijn, omdat hier zoveel vrijheid is voor de ontwerpers. In Engeland en Amerika zijn er veel meer regels. Je kunt in Engeland soms met twaalf schetsen nog naar huis gestuurd worden omdat het volgens de opdrachtgever niet goed genoeg aansluit bij de organisatie.' Funcke denkt dat het ook vooral een mentaliteitskwestie is. 'De opdrachtgever komt voor een beeld bij een ontwerper en niet voor een heel pakket aan identiteitsmaatregelen. Men verwacht geen strategie van een ontwerper. Voor echte integratie moet je ook de hele communicatie erbij nemen en het gedrag, moet je ook communicatieplannen schrijven en bezig gaan met de cultuur van een organisatie. Total Identity is op weg om dit te doen, maar een bureau als Tel Design, waar overigens prachtige huisstijlen gemaakt worden, is vooral gericht op design, daar zit maar weinig corporate identity in.'

Ben Bos, die zelf nog uit een tijd stamt waarin de ontwerper er helemaal alleen voor stond, kijkt toch met de nodige achterdocht naar al die aandacht van communicatiestrategen voor zijn vak. 'Ik denk dat het onvermijdelijk is, het is natuurlijk een vorm van professionalisering, ik kan er daarom wel begrip voor opbrengen, maar ik denk ook dat de weegschaal nu teveel doorslaat naar de consultancy kant. De ontwerpfase wordt dan meer een soort sluitstuk, is niet meer de basis.' Bos denkt dat dit te maken heeft met het feit dat communicatieadvies nu eenmaal meer geld oplevert dan ontwerpwerk. 'In de management consultancy branche loopt de taximeter veel sneller dan je met enige ontwerper ooit voor elkaar kan krijgen. Bij veel grote bureaus is de hoek waarin ontworpen wordt, steeds kleiner en kleiner geworden.'

Toch is hij absoluut niet tegen het idee dat er ook strategen meewerken aan de totstandkoming van een visuele identiteit. Op dit moment werkt hij samen met een communicatiestrategie van topniveau en een jonge ontwerper aan een project voor een groot industrieel complex. Bos is erg tevreden over deze samenwerking: 'Het werkte erg goed en het heeft heel veel bijgedragen. Maar uiteindelijk denk ik dat wat er uitkomt toch ook in hele hoge mate bereikt wordt door de ontwerper.' Het is daarom dat Bos het erg belangrijk vindt dat ontwerpers niet afgeschermd worden van het oriëntatieproces. 'In het geval dat de ontwerper zelf mee aan tafel kan zitten bij de briefing, denk ik dat hij of zij dan directer geïnspireerd en bevlogen en weet ik veel wat zal raken, dan wanneer er zo'n dik rapport op tafel komt van dit hebben wij allemaal uit de klant getrokken, lees het maar en doe er maar wat mee.' Wat dat betreft krijgt Bos bijval van alle geïnterviewden. Alle deskundigen zijn het er over eens dat strateeg en ontwerper al in een zeer vroeg stadium van het voortraject samen moeten werken.

Volgens Van Steensel is erg belangrijk dat er een extern strategisch adviesbureau bij het proces betrokken wordt: 'Wij zijn specialist in de voorstudie. Designbureaus hebben soms ook wel stra-

tegen, maar die zijn toch vooral gespecialiseerd in het ontwikkelen van concepten. Daarnaast zijn wij volkomen onafhankelijk, we hebben geen belang bij de uitvoering en we hebben veel autoriteit.' Het specifiek specialisme en de zakelijke uitstraling van een extern adviesbureau maakt het volgens Van Steensel makkelijker om aan te schuiven bij raden van bestuur en andere hooggeplaatsten.

Toch zijn ze bij Total Identity niet altijd zo gelukkig met het werk van externe adviesbureaus. Externe strategen staan vaak ver van de ontwerppraktijk af, terwijl de interne strategen van Total Identity een heel direct contact hebben met de ontwerpers die in veel gevallen in hetzelfde gebouw werkzaam zijn. Daarnaast zijn ontwerper en strateeg door een jarenlange, intensieve samenwerking waarbij verschillende disciplines soms in elkaar overlopen, optimaal op elkaar afgestemd. Ruud Winder van bureau gras is niet zo blij met al die externe deskundigen. Het is al moeilijk genoeg om met twee partijen op een gelijke frequentie te communiceren over de identiteit, een derde (externe) partij vergroot de kans op ruis in de communicatie. Winder is daarnaast ook bang dat zo'n extra partij compromisvorming in de hand werkt, waardoor de pure vorm van zijn ontwerp wordt aangetast.

Hoewel de discussie over geïntegreerde communicatie in Nederland nog lang niet ten einde is, zijn er toch belangrijke veranderingen gaande. Strategische experts worden binnen de ontwerpwereld een steeds vertrouwder fenomeen. Van de ontwerp bureaus die ik voor deze scriptie middels een enquête ondervroeg, gaf ongeveer eenderde aan alleen met ontwerpers te werken. De overige bureaus hadden vaste strategen in dienst (ook eenderde) of huurden nu en dan een extern bureau in (ook eenderde). De opdrachtgevers zelf bleken niet vaak met een extern communicatieadviesbureau aan te komen. Slechts 3% van de respondenten gaf aan dit vaak mee te maken, 57% van hen maakte dit soms mee, 35% nooit. De overige respondenten wisten het niet. Op de vraag wat de bureaus hiervan vonden, kreeg ik veel uiteenlopende reacties. 32% was ronduit positief. Zij ervoeren de bemoeienissen van de externe strateeg, vooral bij grotere opdrachten, als een welkome aanvulling. Het is leerzaam, het verbetert de analyse van de probleemstelling en het maakt de briefing rijker. 24% was minder eenduidig. Het kan goed werken, mits het communicatiebureau deskundig genoeg is en het goed 'klikt', vond deze groep. 11% van de respondenten reageerde louter negatief: 'Communicatieadviesbureaus is een volledig overbodig beroep,' zei iemand, 'teveel geklets,' zei een ander, weer een ander vond dat er zelden sprake was van meerwaarde. De overige 33% was neutraal of gaf geen verklaring.

SAMENWERKING

Een team van deskundigheid kan op talloze wijzen worden samengesteld. De interne strateeg weet veel van het communicatiebeleid van de organisatie, hij kent deze van binnenuit. De externe strateeg heeft meer specifieke ervaring met identiteitsontwikkeling en strategievorming. De strateeg in dienst van het ontwerp bureau is vooral gespecialiseerd in het begeleiden van de vertaling van strategie naar een visuele toepassing. En de ontwerper heeft als specialisatie het uiteindelijke visualiseren van de identiteit. Iedere expert heeft zo zijn eigen competenties. Voor het welslagen van het huisstijlproject is goede samenwerking natuurlijk onontbeerlijk. Een samenwerking waarbij, volgens Van Diemen, de ontwerper en de strateeg niet teveel op elkaars terrein moeten gaan zitten. Hij vindt het belangrijk dat ze elkaar de ruimte geven en dat ze proberen elkaars expertise goed te gebruiken en rekening te houden met elkaars beperkingen. Toch haast hij zich te zeggen dat de gebieden ook weer niet te scherp van elkaar afgescheiden moeten worden: 'Als een communicatiestrategie zegt: "Hier is de briefing, maak er maar wat van, dat is jouw kunstje," dan doe ik niet meer mee. Maar als zo'n deskundige zegt: "Ik heb hier een paar dingen, kijk jij er eens naar, wat vind jij hier nou van", en dan ook nog eens bereid is om samen het eindresultaat te beoordelen, dan werkt het goed samen. Bij huisstijlen loopt alles dwars door elkaar heen, dus moet je bereid zijn gedurende het hele traject samen te werken.' Volgens Joost Mogendorff, strateeg bij Eden, is het belangrijk, dat je net als met de klant, op gezette tijden met elkaar rond de tafel gaat zitten om ideeën uit te wisselen. 'Het gaat erom

dat je gebruik maakt van elkaars analytische vermogen en elkaars observeringsvermogen, dat je zodanig van elkaars ervaringen gebruik maakt, dat je tot een goede oplossing komt. In die zin vind ik het altijd lekker om niet teveel te denken van: ik ben de strateeg en jij bent de ontwerper. Het is ook niet zo dat ik de creatieve briefing maak en dat de ontwerper er dan maar wat mee moet gaan doen, nee we gaan samen kijken wat er aan de hand is. Als je zo met elkaar samenwerkt is het voor mij straks ook makkelijker om te zeggen wat ik vanuit mijn perspectief anders had willen zien aan het ontwerp. Je moet elkaar de ruimte geven en er tegelijkertijd niet een te schotterig proces van maken.'

Peter van Steensel, strateeg bij de Positioneringsgroep, vindt het ook erg belangrijk om de ontwerpers in een vroeg stadium bij het proces te betrekken. 'Het heeft als voordeel dat zij begrijpen waarom bepaalde beslissingen gemaakt worden. Het geeft inzage in de totstandkoming van missie en visie. Niet zozeer om ze een rol te laten spelen in het proces, maar meer om ze het gevoel te geven. Daarnaast heeft het ook een belangrijk efficiency voordeel: Je moet alles wat je boven tafel krijgt altijd overbrengen aan de ontwerpers en er zit altijd ruis op de lijn.'

'Drie weten altijd meer dan twee,' zegt Hugo van Roy, strateeg bij Eden. 'Mits niemand zich laat verleiden tot competentiestrijd, kan het heel vruchtbaar zijn.' Hij benadrukt hoe belangrijk het is dat alles wat je doet altijd voortbouwend is op en niet ter vervanging van. 'Je moet de expertise van de ander altijd serieus nemen.'

Dat het nog wel eens kan botsen tussen strateeg en ontwerper lijkt voor de hand te liggen: beide specialisaties hebben een bijna tegenovergestelde manier van denken en werken. Marion Hancock (1992) wijst erop dat het soms niet eenvoudig is om de op onderzoek gebaseerde feiten van de strategen te combineren met de vaak nog ongewisse creatieve oplossingen van ontwerpers. Strategen zijn vaak notoire statistiekaanbidders, terwijl ontwerpers veel meer neigen naar intuïtie. Jaco Emmen, creatief directeur bij Tel Design constateert hetzelfde:

'Communicatiemensen gaan heel anders met de problematiek om dan ontwerpers, echt heel anders. Ontwerpers werken intuïtiever, meer op het gevoel. Bij de reclamebureaus gaat het toch heel vaak om de targets en om theoretische onderbouwing. Bij de opdracht van Achmea bijvoorbeeld kregen we een erg dikke briefing, een compleet onderzoeksrapport van een reclamebureau. Daarin kwamen het imago en de identiteit naar voren, wie zijn we, hoe komen we over, etc. Met dat rapport konden wij heel veel.' Emmen vindt verder dat strategen erg goede gesprekspartners kunnen zijn in het creatieve proces van brainstormen, maar ze moeten zich niet teveel bemoeien met het vormgevingsproces. 'Ze kunnen ook heel erg storend zijn.'

DUUR VAN DE RELATIES

Het kwam in het vorige hoofdstuk ook al even ter sprake: de ontwikkeling van een visuele identiteit houdt na de invoering niet op. Een visuele identiteit verandert langzaam mee met de organisatie en de samenleving waarin de organisatie zich bevindt. Toch verliezen volgens Ben Bos te veel grote ontwerpbureaus na het ontwikkelingstraject het vuur om door te gaan, zijn ze teveel gericht op alleen het tot stand brengen en implementeren van de visuele identiteit. Om het proces van voortdurende verandering goed te kunnen begeleiden zou een ontwerpbureau een duurzame relatie met de opdrachtgever aan moeten gaan. Bos gelooft daarom niet zo in bureaus die zich alleen maar met het ontwikkelen van visuele identiteiten bezig houden. Het ontwerpbureau moet zich volledig met de organisatie van zijn opdrachtgever identificeren, erbij blijven, de visuele identiteit bewaken en uitbouwen.

Ook Joost Klinkenberg, die onder leiding van Bos jarenlang voor Total Design aan de visuele identiteit van Randstad werkte, benadrukt het belang van een continue bemoeienis van het ontwerpbureau met de design van de opdrachtgever. Hij vertelt hoe Total Design destijds op een goed geregisseerde en zorgvuldige manier de visuele omgeving van het Randstad-logo aanpaste aan het tijdsbeeld. De kleurstelling, de letter en de vormgeving van de middelen werden minutieus bijgesteld, zonder dat het totaalbeeld extreme wijzigingen onderging. Volgens Klinkenberg is dit een van de redenen waarom Randstad zo'n sterk en herkenbaar merk heeft

weten te ontwikkelen. Kortstondige en polygame relaties met veel verschillende bureaus belemmeren de holistic experience, zoals hoogleraar aan de Colobian Business School, Bernd Schmitt, dat noemt (DIB, mei 1998). Een goede identiteit krijgt vorm in een eenheid van uitstraling: iedere uiting ademt dezelfde emotie geeft de ontvanger hetzelfde gevoel.

Lange en duurzame relaties zijn daarom niet alleen noodzakelijk op het visuele vlak vindt Klinkenberg: 'Waar ik zelf hinder van heb is dat organisaties teveel op de korte-termijn werken. Ze zien wat communicatie voor hun organisatie kan doen en ze willen steeds sneller op weg naar het effect. En dat betekent dat ze steeds sneller van adviseur, van bureau en van oplossingen wisselen, dat ze bereid zijn heel veel verschillende oplossingen naast elkaar te accepteren waardoor er chaos en verwarring ontstaat bij de doelgroep. De lange termijn, en dan heb ik het over 7 jaar, is voor veel opdrachtgevers geen issue.'

Dit betekent volgens Klinkenberg overigens niet dat er geen korte, krachtige tijdelijke communicatieacties gehouden mogen worden. Je moet je in deze maatschappij ook heel snel kunnen aanpassen en in kunnen spelen op veranderingen. Waar het om gaat is dat alle communicatieacties gebod moeten zijn in een weloverwogen langetermijn visie. Een merk- of organisatie-identiteit mag niet zwakken, maar moet een rechte en duidelijke koers volgen. Toch is Klinkenberg niet pessimistisch: 'Ik zie ook dat er een sterke professionalisering gaande is in de communicatiewereld. Steeds meer organisaties gaan doelbewust hun identiteit inzetten in hun communicatie. Er moet nog heel veel gebeuren, maar ik zie dat het komt.'

Ook volgens merkengoeroe Kapferer veroorzaakt het denken in korte termijnoplossingen een heleboel ruis. Managers die teveel meezwemmen met het veranderende getij, vergeten de identiteit van hun merk. 'Gisteren zocht de klant verlokken charme, vandaag moet de klant worden cocooned. En morgen? Wie zal het zeggen? Opportunistisch en op zoek naar populariteit verliest het merk zijn inhoud. Het wordt op die manier alleen maar oppervlakkige camouflage zonder betekenis in zichzelf' (1995). Een strateeg moet bereid zijn om op basisniveau aan de identiteit van zijn organisatie of merk te werken. Bestendigheid, samenhang en realisme zijn volgens Kapferer drie kwaliteiten die oppervlakkigheid tegengaan en een identiteit kracht kunnen geven.

BUREAU SELECTIE

Gezien het belang van een duurzame relatie tussen opdrachtgever en ontwerpbureau is het goed om enige tijd en aandacht te besteden aan het selecteren van een goed bureau. De Bond Nederlandse Ontwerpers (BNO) een vakvereniging voor Nederlandse ontwerpers adviseert de opdrachtgever altijd te kiezen uit haar ledenbestand. Het BNO lidmaatschap fungeert als een soort keurmerk. Het is de waarborg dat de ontwerper voldoet aan 'de door de vereniging gestelde normen inzake professionele vakuitoefening.' Alle leden hebben voor hun toetreding moeten aantonen dat ze een door de BNO erkende HBO- of universitaire opleiding hebben afgerond. Als ze niet en dergelijke opleiding hebben genoten, werden ze toegelaten op basis van de kwaliteit van hun werk. Daarnaast hebben BNO-leden zich verbonden aan een beroepscode.

Op de website van de BNO geeft de bond 'eerste hulp bij opdrachtgeven.' De aspirant-opdrachtgever vindt hier bruikbare informatie over het selecteren van een bureau, het ontwerpproces, de kosten van een ontwerp, de inhoud van het BNO-lidmaatschap en de leveringsvoorwaarden bij een ontwerpopdracht. Via een uitgebreide zoekmachine kan de opdrachtgever op criteria als discipline, specialisme, plaats, website, etc. naar een geschikte kandidaat op zoek gaan.

De BNO geeft de zoekende opdrachtgever verder nog een aantal voor de hand liggende tips. Zij raden aan rond te vragen bij vrienden, kennissen of collega's naar ervaringen met ontwerpers of te kijken op de websites van de ontwerpers die een aansprekend ontwerp maakten. Daarnaast noemen ze de door de bond uitgegeven overzichtsboeken met cd-rom, waarin een groot aantal leden zich voorstellen aan de hand van gemaakte ontwerpen.

Ontwerpen in competitie

Een andere mogelijkheid die de onzekere opdrachtgever heeft is het uitschrijven van een competitie, ook wel pitch genoemd. Het spreekt voor zich dat ontwerpers hier over het algemeen niet zo blij mee zijn en al helemaal wanneer het een onbetaalde competitie betreft, waarbij alleen de 'winnaar' een vergoeding ontvangt. In de gedragscode onder het kopje 'meervoudige opdrachten en prijsvragen', zegt de BNO hier het volgende over: 'Een lid mag slechts deelnemen aan meervoudige opdrachten indien is zeker gesteld dat er sprake is van een zorgvuldige procedure en alle meedingende ontwerpers/ontwerpbureaus een reële vergoeding zullen ontvangen.' Ben Bos schrijft in zijn boek 'Huisstijl, de kern van de zaak' (2002) dat een competitieopdracht in zijn ogen wel kan, maar dat daar dan wel een redelijke vergoeding tegenover moet staan. Als je uitgaat van een serie hoogwaardige ontwerpvoorstellen, waar een opdrachtgever uit mag kiezen, zou dat volgens hem eigenlijk wel een 'kostbare grap' moeten zijn.

In het kwantitatieve onderzoek liet 64% van de ondervraagden weten dat tussen de 0 en 19% van de huisstijlopdachten competitieopdrachten waren. Verder bleek dat lang niet iedereen altijd een vergoeding kreeg voor de verrichte arbeid. Op de vraag wat de ontwerpers vonden van de hoogte vergoeding, in de gevallen dat er wel uitbetaald werd, antwoordde 49% dat deze niet overeenkwam met de geleverde inspanningen, maar desondanks acceptabel was. 27% van de respondenten vond de vergoeding veel te laag, terwijl 5% vond dat de vergoeding goed overeenkwam met de verrichte inspanningen.

Van alle ontwerpbureaus gaf 81% aan wel eens een competitieopdracht te weigeren. De helft van hen zei dit te doen wanneer er geen of een te geringe vergoeding tegenover stond. Andere argumenten om te weigeren zijn: onduidelijke voorwaarden, vage toetsingscriteria, tijdsgebrek, teveel meedingende bureaus. Een van de respondenten merkte op dat de opdrachtgever aan eerder gemaakt werk kan zien of ze bij elkaar passen. 'Wij vinden het niet netjes om een opdracht door tien bureaus uit te laten voeren en dan een keuze te maken die niet eens altijd op resultaat is gebaseerd...' De overige 9% weigert niet. Reden om niet te weigeren is de kans een vaste klant te winnen. Een van de respondenten zei: 'We kunnen nog niet weigeren. We zijn pas begonnen. We zouden soms wel willen weigeren.' Daarnaast is er het zelfverzekerde bureau dat om aan opdrachten te komen gewoon alles wat interessant is aanpakt, een goed concept ontwikkelt 'en dus wint.'

In hun boek 'Vormgeving in Communicatie' (1996) schrijven Coolsma en Van Dommelen over opdrachten in competitie: 'Sommige bedrijven vinden het een goed idee om een aantal bureaus te vragen alvast een ontwerp te maken. Wij vinden het niet juist om daarbij te verlangen dat dit op no-cure-no-pay-basis gebeurt. Tenslotte is het ontwerpen de 'core business' van ontwerpbureaus en is de aanzet tot en huisstijl zo'n beetje het meest belangrijke stukje.' Volgens de auteurs besteden ontwerpbureaus juist aan de opzet van een huisstijl erg veel tijd, dit omdat een ondoordacht uitgangspunt voor veel ellende kan zorgen. Bij competitie en helemaal bij onbetaalde competitie is er vaak weinig tijd om grondig in te gaan op de persoonlijkheid van de onderneming.

Het vreemde is echter dat maar liefst 70% van de ondervraagde ontwerpbureaus aangeeft dat de kwaliteit van een in competitie gemaakte visuele identiteit gelijk is aan de kwaliteit van een via de normale weg ontwikkeld product. In de toelichting schrijft men dat er altijd alleen maar kwaliteitswerk de deur uit gaat. 'We geven altijd meer dan 100%', was een reactie. Een beduidend kleinere groep (24%) zegt dat de kwaliteit van een pitchproduct wel lager is dan de gewone producten. 'Reguliere opdrachten en klanten gaan voor,' schrijft iemand. Anderen geven aan dat er vaak te weinig tijd is voor het voortraject, waardoor het uiteindelijke product zwakker wordt. Een van de respondenten schrijft: 'Een goed ontwerp komt tot stand door communicatie tussen opdrachtgever en ontwerper, je maakt niet iets voor iemand, maar met iemand.' Dat de communicatie er wel eens bij inschiet als er vijf bureaus aan één opdracht werken, lijkt niet zo'n vreemde gedachte. Dat 70% van de bureaus aangeeft toch tot gelijkwaardige producten te komen lijkt hierom merkwaardig. Het geeft niet de indruk van een sterke integratie van communicatie en design, waarbij uitgebreid analytisch voorwerk noodzakelijk is.

Veel respondenten maakten gebruik van de mogelijkheid om eigen opmerkingen te maken over werken in competitie. Een greep uit de uitspraken:

‘Er zijn nu eenmaal teveel ontwerpers.’

‘Oneerlijk zonder vergoeding, één of meerdere (uitstekende) bureaus zijn voor niets bezig.’

‘De pitch lijkt in een aantal gevallen tekstboekstrategie te zijn van onervaren marketeers.’

‘De uitslag van een competitie staat meestal niet meer ter discussie. Eigenlijk zou je alles dan in de prullenbak moeten gooien en opnieuw beginnen.’

‘Het zou verboden moeten worden!’

‘Ik probeer vaak te achterhalen waar nu hun uiteindelijke keuze van bureau vandaan komt. Vaak zijn het bekenden van iemand die bij de opdrachtgever werkt en is op de een of andere manier al vaak van tevoren al min of meer een voorkeurkeuze gemaakt. Het ligt meestal nooit echt open. Ook vaak speelt het kostenplaatje een grote rol en niet de kennis of kunde.’

‘Opdrachtgevers worden steeds brutaler en zijn meer geneigd even te gaan ‘winkelen’ bij ontwerpers. Het tekent de wijze waarop dit vak nog steeds wordt gezien. Jammer.’

‘Vind ik geen goed middel om tot een juiste keuze te komen met welke ontwerper je tot het beste resultaat kunt komen. Het is doorgaans een luie methode van de opdrachtgever om de markt die hij niet kent, te verkennen.’

‘Een beperkt aantal bureaus moet worden uitgenodigd.’

‘Het is vaak ondoenlijk om een sfeer ‘neer te leggen’ in een huisstijl, als je de betrokken mensen niet vooraf ontmoet en uitgebreid gesproken hebt.’

‘Ik vind dat we als BNO bureaus bij ons standpunt moeten blijven dat we geen onbetaalde competities moeten doen. In ieder geval moet er een vergoeding tegenover staan, ook al is die klein.’

‘Opdrachtgevers worden hierin steeds veeleisender.’

Een alternatief voor de pitch is een soort semi-pitch. Hierin worden enkele bureaus gevraagd een offerte te maken, het portfolio te laten zien en een plan van aanpak te presenteren. Een dergelijke vorm van competitie lijkt veel eerlijker en bovendien heeft de ontwerper alle tijd om samen met een communicatiestrategist de ziel van de onderneming te onderzoeken.

HOOFDSTUK 5 HET ONTWIKKELINGSTRAJECT

Wij zijn geen bureau waar je een briefing naar binnen gooit en dan komt er drie weken later een idee uit.
(Jaco Emmen, Tel Design)

In de voorgaande hoofdstukken hebben we al gezien dat er bij het ontwikkelen van een goede visuele identiteit veel meer komt kijken dan alleen maar wat schets- en tekenwerk. De ontwerper, in het mooiste geval in gezelschap van een strateeg, is voorafgaand aan het visualisatieproces druk bezig met het in kaart brengen van de persoonlijkheid van de organisatie, het analyseren van de identiteitsmiddelen, het bepalen van koers en de gewenste toon en stijl. In dit hoofdstuk behandel ik het hele ontwikkelingstraject van een visuele identiteit. Ik zal ingaan op de tijdsduur van zo'n project, het belang van een goede briefing, het briefingproces, het ontwerpproces en de beoordeling van het voorstel.

DE TIJDSDUUR VAN HET PROJECT

Een goed doordachte visuele identiteit vraagt tijd, zeggen de geïnterviewde deskundigen. Hoeveel tijd precies, hangt af van de grootte van de klant en het soort vraag (moet de visuele identiteit alleen bijgewerkt worden, of moet er een compleet nieuw beeld komen; moet er alleen een beeldmerk komen, of moet er een complete stijl worden neergezet; moet de visuele identiteit ook geïmplementeerd worden, etc?). Als het om een gemiddelde gaat noemen de deskundigen een periode van drie tot negen maanden – voor een klein galerietje heeft Ben Bos 'slechts' enkele weken nodig.

Ook in het kwantitatieve onderzoek stelde ik de vraag hoe lang volgens de deskundige de periode is die een ontwerp bureau gemiddeld nodig heeft om een goede visuele identiteit te ontwikkelen. Ik liet hierbij deze periode ingaan op het moment dat de briefing binnen kwam en eindigde deze op het moment van de uiteindelijke presentatie. Voor het gemak heb ik de vraag opgesplitst in drie delen. De gemiddelde tijdsduur van een project voor een kleine organisatie (0-10 medewerkers), een middelgrote organisatie (10-100 medewerkers) en een grote organisatie (meer dan 100 medewerkers). Ik ben mij ervan bewust dat de tijdsduur van een huisstijlproject afhankelijk is van veel meer factoren dan alleen het aantal medewerkers. Maar omdat ik ervan uitging dat met name de cultuur en dus het gedrag van mensen de persoonlijkheid van een organisatie bepaalt, leek het me de belangrijkste factor. Verder konden de respondenten kiezen uit vijf antwoordmogelijkheden: '1 week of minder;', '2-3 weken;', '4-8 weken;', 'meer dan 8 weken;', en 'Deze organisaties behoren niet tot onze klanten.' Ik ben me ervan bewust dat de antwoorden in bijna alle gevallen gebaseerd zijn op een ruwe schatting.

5% van alle respondenten gaf aan voor de huisstijl van een klant met minder dan tien medewerkers minder dan een week bezig te zijn. 43% zei hier twee tot drie weken voor nodig te hebben, nog eens 43% deed er vier tot acht weken over en 3% had voor een dergelijke organisatie meer dan acht weken nodig. Een kleine 3% gaf aan niet met dit soort organisaties te werken en een zelfde percentage vulde niets in.

Bij de middelgrote organisaties was er onder de respondenten meer overeenstemming over de tijdsduur van een gemiddeld huisstijlproject. Een kleine 3% deed er gemiddeld een week of minder over; ruim 8% werkte twee tot drie weken aan een huisstijl voor een dergelijke organisatie; 51% gaf aan hier zo'n vier tot acht weken voor nodig te hebben en 22% trok er meer dan acht weken voor uit. Een kleine 3% zei niet met middelgrote organisaties te werken, de rest liet de vraag onbeantwoord.

Hoe groter de organisatie, hoe langer de periode die de ontwerper nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen. De antwoordmogelijkheden '1 week of minder' en '2-3 weken,' kregen beide slechts een magere 3%. 30% daarentegen liet weten vier tot acht weken nodig te hebben voor de grote organisatie, 43% trok er meer dan acht weken voor uit en 8% van de respondenten gaf aan niet voor dergelijke organisaties te werken.

Het zal duidelijk zijn dat een visuele identiteit niet iets is dat je in een verloren avondje uittent. Bij organisaties met meer 10 medewerkers heeft de gemiddelde ontwerper toch minstens vier tot acht weken nodig. Op de vraag of de respondenten de door hen gewenste tijd altijd kregen antwoordde 76% van hen dat dit niet het geval was. Veel van hen kregen vaak minder tijd. 5% liet weten dat 0-19% van alle opdrachten sneller moesten dan de periode die het bureau ervoor uit had willen trekken. 19% maakte dit in 20-39% van de gevallen mee, 16% in 40-59% van de gevallen, 22% in 60-79% van de gevallen en 11% maakte dit in 80-100% van de gevallen mee. Bij de vraag waarop de deskundigen bezuinigden werd de oriëntatiefase het meest genoemd (16x). De conceptfase werd vier keer genoemd en de ontwerpfase acht keer. Dertien mensen gaven aan op andere fasen te bezuinigen. Genoemd werden presentatie, implementatie, besprekingen en vrije tijd. Veel respondenten gaven aan op alle fasen te bezuinigen. Volgens Ben Bos komen opdrachtgevers vaak te laat men hun opdracht, waardoor er te weinig tijd is om het project grondig aan te pakken. Bos: 'Het is lekker als je bij een project van behoorlijke omvang een paar maanden de tijd hebt om in alle rust de dingen te overdenken, te laten sudderen. Je kunt dan een paar keer terug te komen om door te vragen, etc. Als alles op een holletje moet, dan kan dat de bruikbaarheid van de visuele identiteit op lange termijn in gevaar brengen.' Bos denkt dat het met name door de automatisering van vrijwel alle processen komt. Opdrachtgevers zijn gewend geraakt aan het idee dat bijna alles in een oogwenk gedaan kan worden. 'Toen alles met het handje gemaakt moest worden kon je zeggen: "Daar moeten we eerst even een paar dagen aan tekenen." Ik heb meegemaakt dat je geen hoog gekwalificeerd 4-kleurendruk kon verlangen als je niet een maand de tijd had voor de lithografieproeven, de correcties, etc. Tegenwoordig worden dingen gedrukt waar je bij staat, zal ik maar zeggen.' Hierdoor is volgens Bos het geduld van de opdrachtgevers vaak beperkt, terwijl de creatie van een persoonlijkheid – zoals hij het voor het gemak maar even noemt – nooit overhaast moet gebeuren. 'Dat moet je even z'n tijd gunnen. Ik pleit altijd voor een paar maanden als het ook maar even kan.'

EEN GOEDE HUISSTIJLBRIEFING

Veel huisstijlprojecten beginnen met een huisstijlbriefing. Het begrip briefing is afkomstig van het Engelse woord 'brief'. Een brief is onder meer een kort, duidelijk document met een precies omschreven tekst. Wie iemand een 'brief' geeft, geeft hem de laatste duidelijke instructies voor een opdracht. Een 'brief' begeleidt de opdrachtnemer en voorziet hem van alle essentiële informatie. Een andere betekenis van het begrip 'brief' is 'kort.' Een briefing zou dus altijd kort en bondig moeten zijn. In het boek *Briefing* definiëren Petersen en Holzhauer de term als volgt: Briefen is 'het geven van achtergrondinformatie, aangevuld met probleemstellingen, aanwijzingen, wensen en voorschriften' (1992). In deze paragraaf zal ik dieper ingaan op het fenomeen huisstijlbriefing. Ik zeg het een en ander over de gemiddelde briefing, zoals die bij het ontwerp-bureau binnen komt, ik bespreek het belang van een goede briefing en ik ga in op het proces waarin een goede briefing tot stand komt. Over de exacte inhoud zal ik het in een volgend hoofdstuk hebben.

De gemiddelde briefing

Zoals in de inleiding van deze scriptie ook al even ter sprake kwam, worden de meeste briefings door ontwerpers met enig gemor en een licht gevoel van wrevel ontvangen. Een creatief wordt over het algemeen wat nukkig van de vele clichés en gekopieerde verhaaltjes die erin voorkomen. Er is inmiddels veel over gezegd en geschreven. 'Er zijn twee dingen waarover "creatieven" (tekstschrijvers, vormgevers) altijd zeuren: over tijdsdruk en over de kwaliteit van hun opdrachten, de briefings,' schreef Van Ingen in een artikel over conceptontwikkeling (2001). Ook volgens Ben Bos brengt de opdrachtgever maar weinig terecht van de briefing. 'Het komt ongelooflijk vaak voor dat de wensen die men in eerste instantie uit, heel platvloers zijn en weinig bijdragen aan wat er moet gebeuren.' Zo krijgt hij dikwijls de termen 'dynamisch' en 'modern' opgedist.

Volgens hem 'kreten die iedereen zou kunnen slaken en die niets specifiek in zich hebben.' En Marc Vlemmings, freelance designjournalist, schrijft in *Design in Business*: 'Leg tien briefings voor huisstijlprojecten naast elkaar en zoek de verschillen. Ze zullen nauwelijks te vinden zijn. Alle organisaties vinden zichzelf "dynamisch," "betrouwbaar," "flexibel," "innovatief," "menselijk voor hun medewerkers" en "vriendelijk voor hun klanten"' (DIB jan 1997). Volgens Stijn van Diemen circuleren er telkens bepaalde modewoorden in de briefings. Daar is volgens hem niets mis mee – 'het toont dat ze weten wat er momenteel speelt in de communicatiewereld' – het is alleen wel belangrijk dat de opdrachtgever duidelijk weet te maken wat 'betrokken' en 'transparant' in de praktijk van de opdrachtgever betekent. 'Het feit dat er talloze organisaties zijn die transparant willen zijn maakt dit streven niet verkeerd, het is alleen belangrijk zo'n vage algemene term concreet en persoonlijk wordt gemaakt.'

De meeste geïnterviewde deskundigen, kunnen er wel enig begrip opbrengen voor de abominabele staat van menig huisstijlbriefing. Ze wijten de slechte briefings in de eerste plaats aan het gebrek aan ervaring van de opdrachtgever. Martijn Kagenaar (Total Identity): 'Veel klanten weten dat een nieuwe visuele identiteit iets is waar je zorgvuldig mee om moet gaan en hebben dan dus ook moeite om heel strak te brieven. Ze weten: het kan nu nog alle kanten op gaan. Bovendien is geen enkele klant hier ervaren in – de meeste mensen maken het maar één keer mee, denken dan: "Wat een gedoe allemaal." Het is dan voor hen een verademing als ze merken dat het bureau hierin veel ervaring heeft.'

Volgens Joost Klinkenberg (HSTotaal) zijn designbriefings over het algemeen ook teveel op middelen en te weinig op communicatie gericht. 'Als je de ontwikkelingen bekijkt van de laatste tien jaar, dan zie je dat er heel veel deskundigheid in bedrijven is gekomen op het gebied van communicatie, dat wel, maar het ontwikkelen van identiteit en het inzetten van identiteit in communicatie is eigenlijk nog een volstrekt onderontwikkeld gebied. Daar hoor ik de mensen van de communicatie niet over. Die zijn heel sterk gefocust op de middelen: "We moeten adverteren, we moeten brochures drukken, we moeten een internetsite hebben." Maar de rol die identiteit kan spelen in de middelen, de communicatie dus, daar doen ze te weinig mee. We merken dat het voor communicatieafdelingen een leertraject is. Je komt mensen tegen die communicatie hebben gestudeerd en toch speelt identiteit eigenlijk geen rol voor ze. Ze weten een identiteit nauwelijks te formuleren, laat staan te brieven.' De briefings gaan volgens Klinkenberg vaak over technische zaken: het formaat, de oplage, de onderwerpen die behandeld moeten worden, etc, allemaal feitelijkheden, maar nooit zaken als: 'wat willen we eigenlijk dat er met de ontvanger gebeurt? Wat gebeurt er met iemand die onze visuele identiteit ondergaat?' Volgens Van Diemen zijn de briefings van externe bureaus wat beter, alhoewel er ook heel wat slechte communicatiebureaus tussen zitten.

Van de geëncquêteerde deskundigen zei 65% de gemiddelde huisstijlbriefing zoals die bij hun bureau binnenkomt matig te vinden. 22% vindt de briefing goed en 14% vindt hem slecht. Het deel dat de huisstijlbriefing 'matig' noemt, geeft aan dat er vaak dingen ontbreken, dat er teveel algemeenheden in staan en dat er vaak slecht geformuleerd wordt. De klant heeft meestal geen helder beeld van zichzelf en weet niet wat hij wil. De respondenten die de gemiddelde briefing 'slecht' noemden, gaven hiervoor bijna dezelfde toelichting. Eén respondent die de gemiddelde briefing 'goed' noemde, gaf aan dat er aan de 'initiële' briefing vaak nog wel wat ontbreekt, maar dat dit desondanks een goed uitgangspunt is voor een verder gesprek.

Op de vraag of het nodig is dat er in de huisstijlbriefings meer op onderzoek gebaseerde feiten staan, zijn de meningen nogal verdeeld. 54% van de deskundigen vindt dit nodig terwijl 43% van hen het niet belangrijk vindt. Ook de vraag of er veel verschil was tussen de briefings van externe communicatiebureaus en de briefings die de opdrachtgever zelf formuleert, leverde veel verschil van mening op. 38% van de ondervraagden zag zeker verschil: de briefings van externe bureaus waren volgens hen over het algemeen beter. 41% van de ondervraagden zag weliswaar verschil tussen de beide briefings, maar vond niet dat dit voor de kwaliteit iets uitmaakte. En een groep van 19% wist het niet.

Het nut van een goede briefing

De gemiddelde huisstijlbriefing zoals die bij het ontwerpbureau binnen komt, mag dan ‘matig’ genoemd worden, noodzakelijk is hij ook. Volgens Van Diemen krijg je met een verkeerde briefing in principe een verkeerde visuele identiteit. Hij noemt het effect voor de klant desastreus. ‘Je reageert tijdens het ontwerpen op wat er in de briefing staat. Het effect van een verkeerde briefing is dat de organisatie zich verkeerd presenteert. De visuele identiteit straalt niet uit wat ze eigenlijk bedoelen te zijn, waardoor ze niet overkomen zoals ze willen overkomen.’ Marion Hancock, een tijd lang redacteur bij het internationale ontwerptijdschrift *Design* en onderzoekster van talloze succesvolle en onsuccesvolle ontwerpprojecten schrijft in haar boek *How to Buy Design* (1992):

‘More problems are caused by inadequate briefings than by anything else in the design process. Even when a written brief does exist – which is by no means always – the language in which it is expressed can be a problem. (...) It is common for client and designer to have different expectations without realizing it until the project nears completion. So, however you choose to communicate your brief, be specific.’ (Marion Hancock, *How to Buy Design*, blz 42)

Een ander voordeel van een goede briefing is dat het de snelheid van het project verhoogt. Jaco Emmen (Tel Design): ‘Hoe helderder de briefing en het hele voortraject, hoe sneller je de rest er doorheen kunt loodsen. Je kunt alles toetsen aan een en hetzelfde kernachtig verwoorde verhaal. De tijd die je overhoudt kan je gebruiken voor nog meer creativiteit.’

Daarnaast kan een briefing ook dienen als een soort contract. Joost Mogendorff (Eden) vindt het daarom wel erg belangrijk dat de briefing op papier komt te staan. Hij ziet het een beetje als de markering van een belangrijke stap in het proces. ‘In dat opzicht is de briefing een bescherming voor zowel de klant als het bureau, een soort tussencontract wat vastlegt op welke basis we verder gaan.’ Volgens Mogendorff moet er altijd een mogelijkheid zijn om gedurende het proces op een ander spoor te komen en andere richtingen in te slaan, maar het moet natuurlijk niet te gek worden. Een geschreven briefing kan er dan voor zorgen dat ‘de doelen niet teveel gaan schuiven.’ Daarnaast is het een belangrijk document voor de controle aan het eind van het traject. Aan de hand van de briefing kan worden geconstateerd of de visuele identiteit voldoet of niet.

Marion Hancock schrijft in haar boek *How to Buy Design* (1992), dat de meeste auteurs op het gebied van design management voorstander zijn van de geschreven briefing. Een uitzondering hierop is Angela Dumas, directeur van de Centre for Design Management aan de London Business School.

‘Both managers and designers fall back on the existence of a written brief as a form of reassurance that everything is clearly understood on both sides. In an ideal world, this might be the case, but experience shows that often both sides take away a different understanding of the written brief. The formal written approach to briefing narrows down the opportunities for an open-ended exploration of the problem and consequently reduces the opportunity for an innovative solution’ (Hancock 1992).

Dumas vindt dus dat de dingen in een geschreven briefing te vast liggen, een dergelijke werkwijze zou zowel manager als ontwerper belemmeren om tot frisse nieuwe ideeën te komen. Hoewel Dumas in zekere zin gelijk heeft als zij zegt dat een zwart op wit contract waarin alles vast staat de creativiteit kan belemmeren, denk ik toch dat ze hier een beetje te ver doorschiet. Ook aan de geschreven briefing is immers eerst een heel proces van onderzoek en discussie vooraf gegaan. Op een bepaald moment moeten er nu eenmaal keuzes gemaakt worden door het aantal mogelijkheden te beperken. Zonder een duidelijke richtingaanwijzer bestaat er de kans dat de betrokkenen verdwalen in een woud van ideeën en mogelijke oplossingen. Een hel-

der geschreven briefing, met daarin concrete richtlijnen voorkomt zwalken en teleurstelling achteraf.

Een briefing waarin zwart op wit is vastgelegd wat de opdracht is, is een prima maatstaf bij de beoordeling. Kagenaar: 'Als je zomaar begint, je denkt: ik weet wel waar het heen moet, je begint meteen wat te schetsen, dan heeft de klant eigenlijk geen fundament om het te beoordelen. Hij wijst nogmaals op de klant die ten einde raad bij Total Identity aanklopte omdat hij niet kon kiezen uit drie zeer mooie en opvallende logo's. Behalve dat hij zich bij geen van de ontwerpen thuis voelde, werd de keuze voor hem ook onmogelijk omdat de ontwerpen nergens op gebaseerd waren. Er was geen zorgvuldig voortraject geweest. De ontwerper was zomaar ergens begonnen. 'Als je alles in een voortraject met elkaar hebt doorlopen,' zegt Kagenaar, 'dan is het voor een klant ook veel makkelijker te beoordelen of iets goed is, of het past bij hun identiteit. Je hebt de dingen immers al expliciet gemaakt.'

Hoe logisch het ook lijkt dat een briefing het uitgangspunt is bij de beoordeling van een visuele identiteit, uit het kwantitatieve onderzoek dat ik hield, bleek dat slechts 35% van de deskundigen het vaak meemaakte dat de opdrachtgever het product naast de opdracht legden. Maar liefst 59% van de respondenten antwoordde 'nee' op de vraag of opdrachtgevers de briefing vaak gebruiken bij de beoordeling van het ontwerpvoorstel. Het overige deel van de deskundigen liet deze vraag open.

De briefing als een proces

Omdat een goede briefing zo belangrijk is voor het welslagen van het huisstijlproject, wordt de briefing zoals die aanvankelijk bij het bureau binnenkomt (de 'klantenbriefing') vaak aangevuld door het ontwerp bureau. De briefing die zo ontstaat wordt ook wel 'debriefing' of 'creatievenbriefing' genoemd, een briefing voor de creatieven.

De definitie van Petersen en Holzhauer blijkt dus niet helemaal correct. Briefen blijkt meer dan het eenzijdig informeren van de opdrachtnemer. De auteurs gaan uit van een nogal verouderd idee over briefen. Ze spreken van een 'input-output' systeem. De gevende partij stopt er informatie in, formuleert de opdracht, de ontvangende partij gaat aan de slag en er komt een concept uit. Een briefing heeft volgens Hugo van Roy (Eden) niets met een brievenbus te maken. Dat zou impliceren dat je er aan de ene kant iets in stopt en dat er vervolgens aan de andere kant een ontwerper aan de slag gaat. De realiteit is weerbarstig, zelfs als de briefing volledig is, zal de ontvangende partij behoefte hebben aan meer dan alleen input. Er is een dialoog nodig, tweezijdige communicatie, ideeën moeten heen en weer kunnen gaan en in een gesprek tot leven komen. De inbreng van de begeleidende deskundigen (strateeg en ontwerper) moet hierbij meer zijn dan alleen het stellen van vragen over de briefing zoals die binnen kwam. Stijn van Diemen formuleerde het kort en bondig: 'Een goede briefing ontstaat pas in de discussie.'

Briefen is in dat opzicht meer een proces van oriënteren dat symbolisch wordt afgesloten met een briefingdocument. Een overeenkomst op grond waarvan de ontvangende partij (de ontwerper) aan de slag gaat.

Ook Florian Fischer, een van de oprichters van het Berlijnse bureau voor design consultancy Fischer & Scholz, stelde in een lezing tijdens een Europese ontwerpersbeurs dat de beste briefings gemaakt worden door klant en bureau samen (DIB, jan 1997). Om dit te verwezenlijken introduceerde Fischer de o-fase, een fase voorafgaand aan de briefing, waarin door bureau en opdrachtgever uitgebreid wordt georiënteerd. Hij noemde twee belangrijke argumenten voor een dergelijke aanpak: 1. Elke briefing bevat verborgen elementen die op een andere wijze niet aan het licht zouden komen; 2. Er bestaat volgens Fischer een absoluut beste oplossing voor elk probleem en die oplossing komt alleen in zicht als de bureau en opdrachtgever van begin af aan samenwerken en samen de briefing opstellen. Figuur 5.1 toont twee schema's, de eerste illustreert het normale briefingproces, de tweede het proces met de o-fase. Fischer: 'Omdat van begin af aan alle stadia door klant en bureau gezamenlijk doorlopen worden, is het proces voor de klant transparant en begrijpelijk. Verschillen van mening en afwijkende interpretaties kunnen gaandeweg opgelost worden. Deze methode van werken garandeert een door

klant en bureau gedeelde opvatting over doelstelling en aanpak.'

Ook Van Ingen is van mening dat een briefing meer is dan een eenvoudige opdrachtbon. Een briefing zou volgens hem procesgericht moeten zijn in plaats van productgericht. Gebaseerd op een onderlinge discussie tussen de verschillende partijen (in ons geval de opdrachtgever, de ontwerper en de strateeg). Van Ingen geeft twee spelregels: 1. Houd je bij je leest! 2. Overschrijd je grenzen! Enerzijds moet iedereen elkaars expertise erkennen en ruimte creëren voor de specifieke inbreng van de ander en anderzijds moet er constructief worden meegedacht. Zo moet een ontwerper die niet met een strategie uit de voeten kan, kunnen pleiten voor aanpassing, en moet een strateeg die denkt dat een bepaalde marketingdoelstelling niet haalbaar is, kunnen ingrijpen. Het gaat er volgens van Ingen om 'de interne en externe discussie naar aanleiding van strategie en conceptontwikkeling zuiver en inspirerend te houden.'

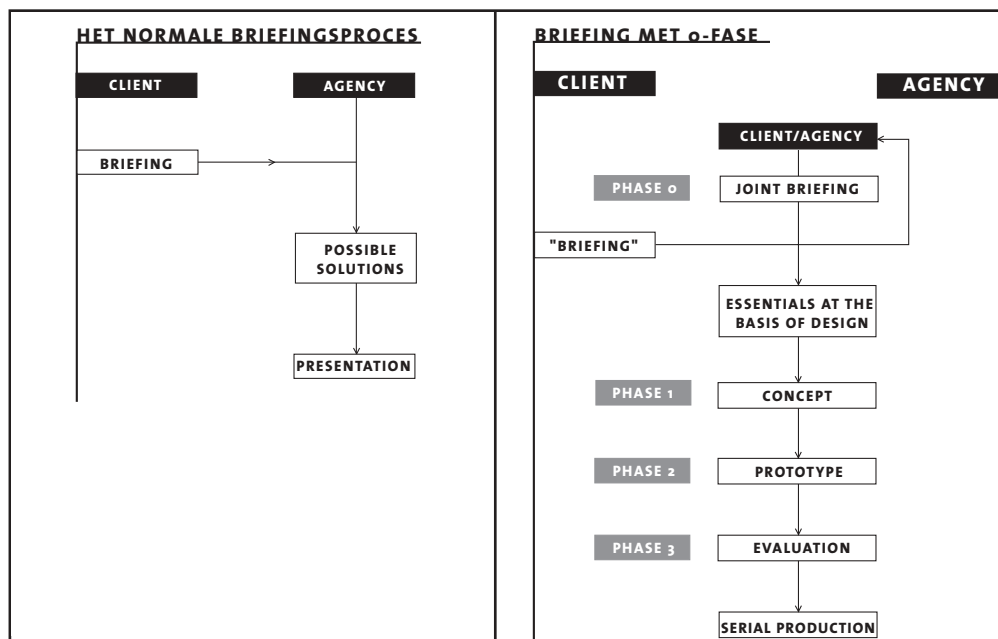


FIG. 5.1 DESIGN IN BUSINESS, JANUARI 1997

Projectgroep

Vaak wordt het oriënteringsproces waarin de briefing wordt gemaakt, doorlopen met een projectgroep. Wie er allemaal betrokken worden bij deze projectgroep, is afhankelijk van de grootte en geografische spreiding van de organisatie. Marion Hancock (1992) wijst erop dat de groep wel autoriteit moet hebben, of in nauwe verbinding moet staan met de 'beslissers.' Veel ontwerpprojecten mislukken volgens haar omdat de persoon die de goedkeuring moet geven niet dezelfde is als de persoon die de briefing opstelde. Een visuele identiteit kan perfect aansluiten op de wensen en ideeën van de projectgroep, als de uiteindelijke beslisser het niet zit zitten is alle moeite voor niets geweest. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat de contactpersoon van de opdrachtgeverskant deskundig is. Hij moet voldoende weten over de organisatie en waar deze voor staat. Hans Brandt van Total Identity in een interview met Design in Business: 'Vaak leven bij de verschillende divisies, afdelingen en directies andere ideeën over de corporate identity omdat hun perspectieven verschillen. Het is meer dan eens gebeurd dat voorstellen van het ontwerpbureau door een lid van de directie of communicatiemanager enthousiast gesteund worden, terwijl later blijkt anderen (sic!) binnen de organisatie er niets in zien.'

Brandt wil dat voorkomen door werksessies te organiseren waarin iedereen op één lijn wordt gebracht, zodat alle betrokkenen met de ontwerpers spreken vanuit hetzelfde referentiekader. Het ontwerpbureau krijg volgens Brandt op die manier een uitstekende briefing (DIB jan 1997). Volgens Van der Houwen van Faktor, kunnen ontwerpers vaak beter uit de voeten met de uitleg van marketeers dan met die van communicatie-deskundigen. 'Een marketeer weet precies waar hij het over heeft als hij zegt dat zijn organisatie flexibel en innovatief is. Hij weet vanuit de marketing op een concrete manier inhoud te geven aan de onderscheidende kenmerken. Een communicatiedeskundige kan dat vaak niet. Ontwerpers praten, zo is onze ervaring, meestal met de verkeerde mensen. Zij kunnen beter uit de voeten met de uitleg van marketeers. Dat is met name het geval bij huisstijloperaties voor sterk gediversifieerde ondernemingen. Het is heel moeilijk, zeker voor een communicatieafdeling, om het onderscheidend vermogen van een onderneming inhoud te geven als het gaat om een holding met allemaal werkmaatschappijen.' Veel briefingproblemen kunnen volgens Van der Houwen worden voorkomen door een betere interne dialoog tussen de marketing- en communicatieafdelingen. In hoofdstuk 7 zal ik nog uitgebreid ingaan op de samenstelling van de projectgroep (DIB jan 1997).

ONTWIKKELINGSPROCES BIJ TEL DESIGN

Zoals eerder opgemerkt, hebben veel grote en bekende ontwerpbureaus behalve ontwerpers ook de beschikking over eigen strategen. Deze strategen worden met name aan het begin van het project ingezet om samen met de klant en de ontwerper een goede 'creatievebriefing' op te stellen. De ontwikkelingstrajecten van deze bureaus lijken sterk op elkaar. In dit betoog zal ik met name het ontwikkelingstraject van Tel Design uitlichten. Dit omdat Tel Design de meest uitgebreide en heldere fase-indeling had.

In de praktijk wordt het traject bij iedere nieuwe opdracht aangepast aan de specifieke wensen van de opdrachtgever, waardoor het proces iedere keer een beetje anders verloopt. Om toch een beeld te geven van de wijze waarop een visuele identiteit tot stand komt beschrijf ik hier het traject in zijn meest uitgebreide vorm. Dit zijn zes fasen (fase 0 tot en met fase 5).

Fase 0 Acquisitiefase

De opdracht wordt binnengehaald.

Fase 1 Initiatiefase

Eigenlijk is dit een soort kennismakingsfase. De klant en het ontwerpbureau maken kennis, bespreken de manier waarop het project zal verlopen, de dingen die mogelijk zijn binnen het afgesproken budget. In de initiatiefase probeert het bureau de vraag van de klant scherp te krijgen. Wat wil de klant? Wat is precies het probleem en wat denkt de opdrachtgever dat er moet gebeuren om dit probleem op te lossen. Moet er alleen een logootje komen, of moet er een complete huisstijl ontwikkeld worden? Hoe is de communicatie van het bedrijf geregeld, is er alleen een corporate afdeling, of ook een marketingafdeling? Soms wordt de vraagstelling al in de briefing duidelijk, dan kan deze fase worden overgeslagen.

Fase 2 Definitiefase

De definitiefase bestaat uit twee delen: het inhoudelijk definiëren en het praktisch definiëren. Inhoudelijk definiëren betekent uitzoeken waar een onderneming over gaat. Wie zijn ze (identiteit), hoe worden ze waargenomen door de relaties (imago), en hoe willen ze waargenomen worden, hoe willen ze zijn (gewenste identiteit). Verder wordt er gekeken naar wat de communicatieve waarde van zo'n ontwerp moet zijn. Moet er een merkwaarde overgebracht worden of gaat het meer om de corporate identity. Meestal vindt de inhoudsdefinitie plaats in twee werksessies in een tijdsbestek van twee weken. Aan de hand van een aantal modellen, een flip-over en veel praten wordt de inhoud gedefinieerd. Tussen de sessies zit minstens een week om alles te verwerken. De tweede sessie dient om de uitkomst van de eerste sessie terug te koppelen.

Wanneer dat goed voelt, ligt er een inhoudelijke briefing. Tijdens het praktisch definiëren gaat het vooral om de randvoorwaarden: Wat zijn de communicatiemiddelen waarop de nieuwe huisstijl of het logo moet worden toegepast? Is er bijvoorbeeld een wagenpark, wat is de fysieke omgeving, zijn er gebouwen waar rekening mee moet worden gehouden? Verder wordt er een gedetailleerd werkp pad gemaakt. Gedurende de fases 0 t/m 2 heeft de communicatiestrategie een leidende rol. Bij de definitie sessies is echter altijd iemand van het creatieve team aanwezig, om een beetje het gevoel van de klant te krijgen.

Fase 3 Conceptfase

Als fase 0 t/m 2 goed zijn doorlopen stelt de communicatiestrategie een zogenoemde 'debriefing' of 'creatiev enbriefing' op. Dit is vaak een verbeterde versie van de eerdere briefing. De informatie wordt vervolgens zowel schriftelijk als mondeling op het creatieve team overgebracht. Alles wat in de voorgaande sessies besproken werd, wordt nu door de ontwerpers gevisualiseerd. Dit betekent niet dat men meteen verwoed aan het tekenen slaat. Het verbeelden van de inhoud kan ook door middel van plaatjes op een moodboard. De communicatiestrategie geeft de ontwerpers in deze fase volledig de ruimte. Af en toe toetst hij de concepten aan de briefing, waarbij hij vooral aan de kant van de klant gaat staan en ervoor zorgt dat de inhoud gewaarborgd blijft, dat de inhoudelijke denkrichting aansluit op de visuele denkrichting. Het resultaat, de concepten, worden vervolgens gepresenteerd aan de klant. Emmen: 'Dit is vooral om te prikkelen. De reacties zijn dan vaak: "Ja maar dat willen we niet!", dat hoor je meer dan: "Ja, dat is wat we willen!". De conceptfase is een fase waarin verworpen wordt.' Het is dus vooral de bedoeling dat de ontwerpers een idee krijgen van wat de opdrachtgever wil op het creatieve, visuele vlak. Willen ze gedurfd, of willen ze heel *low profile*, of willen ze echt een merk? Moet het figuratief zijn, of abstract? Allemaal begrippen die in de presentatie naar voren komen. Daarnaast kunnen er ook afbeeldingen naar voren zijn gekomen waarvan men zegt: 'Dat vinden we mooi.' De conceptfase duurt ongeveer twee weken.

Fase 4 Ontwerpfase

In de ontwerpfase worden de gekozen conceptrichtingen verder uitgewerkt. De ontwerpers beginnen nu daadwerkelijk te tekenen. In de presentatie die daarop volgt, krijgt de opdrachtgever een uitgewerkte vorm te zien. Alles is in dat stadium nog wel heel erg basaal en vaak ook nog in zwart wit en met veel tekst en uitleg erbij. Vaak geven de ontwerpers hierbij aan wat zij de beste keus vinden. Als het hele oriënteringsproces goed verlopen is, begrijpt men deze keuze en wordt het advies gevolgd. Kiest men voor een andere optie, dan betekent dat dat er in een eerder stadium iets mis is gegaan waardoor mensen nu niet snappen waarom dit de beste is. De gekozen ontwerpen worden in een volgende fase verder geperfectioneerd. De ontwerpfase neemt ook ongeveer twee weken.

Fase 5 Slotfase

De laatste fase is de fase van het detail. Er wordt geschaafd en geschuurd en tot in de kleinste finesses bijgewerkt. De slotfase is ook de fase van de technische kant. Werkt het goed op het internet, kan het door de fax, etc. Ook weer twee weken.

De verschillende fases kunnen elkaar enigszins overlappen. Zo wordt er vaak in fase 0 al een kostenberaming gemaakt. Hier komt dan meteen al een stukje inhoud, zie fase 1 bij kijken. Ook fase 1 en 2 kunnen elkaar overlappen. Als alles snel moet, kunnen deze fases ook samengevoegd worden. In totaal duurt het ontwikkelingsproces zo'n zes tot acht weken. Emmen: 'Wij zijn geen bureau waar je een briefing naar binnen gooit en dan komt er drie weken later een idee uit.'

HET ONTWERPPROCES

De daadwerkelijke visualisatie van een idee is een duister en ongrijpbaar gebeuren. Het is een samenspel tussen cognitie en intuïtie, verstand en emotie, waarvan het bijna onmogelijk is aan te geven waar het ene in het andere over gaat. Om toch een beetje inzicht te krijgen in het haast magische scheppingsgebeuren, het mysterieuze moment van creatie, heb ik de ontwerpers gevraagd me te omschrijven wat er nu precies gebeurt tijdens het ontwerpen van een visuele identiteit en wat volgens hen de verhouding is tussen cognitie en intuïtie. In het kwantitatieve onderzoek gaf een kleine 38% van de respondenten aan dat deze verhouding ongeveer vijftig-vijftig. Sommigen gaven intuïtie iets meer ruimte, een iets grotere groep helde wat meer over naar het verstand. Er waren er twee die vonden dat het honderd-honderd was.

Joost Mogendorff, strateeg bij Eden, vertelt dat het heel erg afhangt van de persoonlijkheid van de ontwerper. 'Heel veel ontwerpers gaan erg intuïtief te werk. Maar daarbij kijkt een goede ontwerper natuurlijk ook naar de wereld waarin hij aan ontwerpen is. Mijn ervaring is dat ze er wat intuïtiever uitkomen. Maar we hebben hier ook ontwerpers die bijna op het wetenschappelijke af met merkstructuren bezig zijn. De een is heel erg millimeterig bezig, wil dat alles klopt. De ander gooit gewoon een pijltje op het gevoel en het klopt ook.'

Stijn van Diemen vindt dat cognitie en intuïtie erg nauw met elkaar verweven zijn. Vooral in de concept- en ontwerpfase lopen die twee totaal door elkaar. Hij als ontwerper legt als eerste de briefing terzijde, dat is het uitgangspunt, de prikkel, vervolgens schetst hij eerst vooral intuïtief, kijkt ernaar, beredeneert het beeld – 'wat zie ik nu? wat betekent dit nu?' – maakt dan keuzes en schetst intuïtief verder. 'Je beoordeelt voortdurend wat je voorgeschoteld krijgt. Ook als het uit je eigen handen komt. Langzaam groeit er dan een ontwerp.'

Op het moment dat van Diemen bij een eindpunt komt, legt hij alles voor zich neer, pakt de briefing er weer bij. Op zo'n moment wordt er met het hele team over gepraat. Er worden op basis van de briefing enkele schetsen uitgekozen die vervolgens verder uitgewerkt worden. De ontwerper vindt het vooral belangrijk om de ruimte te hebben tijdens het ontwerpen. 'Je moet jezelf niet inperken, je moet zoveel mogelijk maken, creativiteit de ruimte geven. Anders maak je uiteindelijk niets meer.'

Ruud Winder, ontwerper, coördinator en oprichter van bureau gras gaat op een bijna gelijke manier te werk. Hij begint met een hele vrije schetsfase, waarin hij alles wat er in hem op komt eruit gooit. Daarna koppelt hij terug naar de uitgangspunten en bepaalt wat wel en niet goed is. Winder waarschuwt daarbij wel voor een al te rationele wijze van kijken. 'Iemand die op een droge theoretische manier naar een beeld kijkt, laat het niet binnen, maar ontleedt het al voordat het binnen kan komen. Kijk naar wat je ziet. Niet meteen al allerlei conclusies trekken op basis van clichés: "Het is rond, dus het is vrouwelijk, het is groen dus is het natuurlijk." Dat vind ik heel gevaarlijk, zo werkt dat niet. Je moet kijken en laten aanrichten in je hoofd wat je ziet. Als je op straat loopt denk je ook niet voortdurend: Ik zie nu dit, dus dat en dat zal het wel zijn. Nee het komt zo, plop, in je hoofd en je ziet het omdat je je ogen open moet houden op straat. En ondanks die vluchtige waarneming, doe je er wel degelijk wat mee. Niet rationeel misschien, maar intuïtief. Het doet iets met je.'

DE PRESENTATIE

De presentatie van een creatief product is vaak een erg spannend moment, vooral als er weinig tussentijdse controlemomenten zijn geweest. Zinderende vragen: Past het ontwerp bij de organisatie? Is het mooi? Spreekt het aan? Voelt het goed? Allemaal vragen die gedurende de eerste doodstille minuten na de onthulling door de aanwezige hoofden spoken. De opdrachtgever beseft dat dit een cruciaal moment is voor de identiteit van zijn onderneming, het beeld dat hij goedkeurt zal de komende jaren het nadrukkelijke gezicht van de organisatie zijn. De designer weet dat als het ontwerp niet goedgekeurd wordt, hij al het werk voor niets gedaan heeft. In een themanummer van Design in Business over het beoordelen van creatieve voorstellen

beschreef Ben Bos dit spannende moment zeer treffend: 'Er is een spanningsveld en er staan voor beiden belangen op het spel. Dat leidt haast onvermijdelijk tot de nodige 'ruis' tijdens zo'n presentatie, ruis die meestal toe te schrijven is aan de cultuurverschillen. De persoonlijkheden, stemmen, accenten, woordkeuze, een onrustige entourage, wolken uit dikke sigaren, de kleding-codes, de foielelijke das om de nek van iemand die dapper over mooi-en-lelijk meepraat, onvermeden telefonische interrupties, noem maar op' (DIB maart 1997).

De schok

Winder vertelt dat hij de mensen bij een presentatie altijd eerst even tijd geeft om rustig te kijken. 'Die eerste reactie kan ik nooit meer bij hen kweken. Meestal is het dan vijf minuten stil, moeten ze even bekomen van de schrik. Het is namelijk altijd totaal anders dan ze hadden verwacht. In de briefing zeggen ze heel leuk: het moet onderscheidend zijn en agressief, maar bij de presentatie schrikken ze van hun eigen woorden. Dan is het opeens zichtbaar.'

Om dit soort schrikreacties te voorkomen proberen sommige bureaus de opdrachtgever zoveel mogelijk bij het ontwikkelingsproces te betrekken. Joost Mogendorff (Eden): 'Het is erg belangrijk de opdrachtgever stapje voor stapje mee te nemen in het proces. Hij moet begrijpen hoe wij bij het eindresultaat zijn gekomen. Het komt hier niet vaak voor dat een ontwerp afgekeurd wordt. Onze strategen zijn hierbij de bruggenbouwers, wij proberen de wereld van de ontwerper aan de wereld van de opdrachtgever te koppelen. De ontwerper die bouwt eigenlijk een brug daaroverheen van de opdrachtgever naar zijn klant.'

Bij Tel Design heeft men vaak aan het eind van de conceptfase een controlemoment. De opdrachtgever wordt door middel van moodboards geconfronteerd met de visuele consequenties van zijn uitspraken. Emmen: 'Op het moment dat je gaat visualiseren schrikken ze vaak. Dan laat je ze iets zien, en dan zeggen ze: "Ja maar dat ben ik niet." En dan zeg je: "Jawel, dat ben je wel, dat heb je zelf gezegd." En ook Joost Klinkenberg (HSTotaal) betreft zijn klanten al vroeg in het ontwikkelingsproces: 'Ik wil een klant in een vroeg stadium bij de hand nemen en medeverantwoordelijk maken. Dan worden ontwerpen niet meer afgekeurd. Geen teleurstellingen, maak ik nooit mee, absoluut niet.'

In het eerdergenoemde artikel in Design in Business schrijft Ben Bos: 'Ontwerpen is een keuze-proces. Het gaat over het oproepen en vervolgens elimineren van mogelijkheden. Dat doet de ontwerper de godganse dag. Zijn voorstel is het einde van een proces dat zelf meestal volledig onzichtbaar blijft. Een route die soms gevolgd wordt is dat, voorafgaande aan de 'grote' presentatie, er in heel kleine kring reeds 'iets' getoond wordt, een tip van de sluier wordt opgelicht. Daarmee kun je de koers sonderen.' Maar ook dit leidt volgens Bos niet altijd tot het gewenste resultaat. 'Als je je als ontwerper teveel in de keuken laat kijken, kan het gebeuren dat opdrachtgevers onbedoeld zijsporen inslaan en zo het juiste pad kwijt raken. Daarnaast kan het gebeuren dat de 'voorproevers' tijdens de finale presentatie, als er 'een begin van een tegenwindje' bespeurd wordt, plotseling muisstil worden, bang om als medeplichtige aan het fiasco door de mand te vallen (DIB maart 1997).

De omvang van de groep beoordelaars

Bos pleit ervoor de presentatie in een zo klein mogelijke groep te houden: 'In een lange carrière als creator van bedrijfsstijlen heb ik geleerd dat de beste sessies plaatsvonden in kleine kring: "de baas", gesecondeerd door enkele gezaghebbenden en bevoegden. Hoe groter het gezelschap, hoe sterker het gevaar van opduikend conservatisme of compromisachtige, afvlakkende keuzes. Ideaal is een keuze die gedragen wordt door een kleine en sterk betrokken groep, die zelf in staat is het uiteindelijke besluit met verve aan een volgend echelon 'over te dragen' als iets om volmondig achter te staan' (DIB maart 1997).

Ook Winder houdt niet van te grote groepen. 'Ik heb liever gewoon een clubje van maximaal zes personen, dan kan je er beter inhoudelijk over praten.' Los van het ongemak bij het presenteren vindt hij het onjuist om de keuze van de nieuwe visuele identiteit te democratiseren: 'Ik geloof niet dat de meerderheid gelijk heeft. Het is heel gevaarlijk om ontwerpkeuzes op democratische

wijze te besluiten. Democratie is leuk, maar in dit geval kan het ongunstig zijn voor de kwaliteit van het project. Je werpt dan zomaar zestig mensen op als expert.' Wat je volgens de ontwerper wel kan doen is de mensen specifieke vragen stellen Voelt dit goed? Lijkt het jullie wat? Past deze jas? Trekken jullie hem aan? Winder: 'Als het antwoord dan "Ja" is, identificeert de persoon zich al in de eerste confrontatie met de gekozen vorm, een positief teken. Is het antwoord "nee," dan moet er onderzocht worden waarom dan ben je daar natuurlijk heel erg blij mee en als het 'nee' is dan hebben we een probleem, dan moeten we zoeken naar het waarom.' Winder wijst op de mogelijkheid dat het best kan zijn dat ze het niet vinden passen omdat ze het niet eens zijn met het nieuwe beleid van zo'n organisatie dat wel weer correspondeert met de huisstijl. Mening en opmerkingen kunnen worden meegenomen als input voor bij de volgende fase, dit geldt niet voor suggesties die betrekking hebben op de vorm.

Volgens Kagenaar moet een grote presentatie vooral dienen om te informeren. 'Nee, de beslissingen moet je aan een zo klein mogelijk team over laten,' vindt Kagenaar. Grote projecten doe je vaak met een stuurgroep, de directie die zich er natuurlijk niet de hele tijd mee kan bemoeien. Het dagelijks werk doe je dan met een projectgroep. Daarin bereid je beslissingen voor, en dan heb je soms ook nog een klankbordgroep die dan nog een beetje peilen hoe het zit. Maar het gaat er meer om dat iedereen het idee heeft gehad dat hij zich ermee heeft mogen bemoeien dan dat dat ook feitelijk zo is. Want anders kom je er echt niet uit.'

Persoonlijke smaak

Over de vraag of persoonlijke smaak mag meespelen bij het beoordelen van een visuele identiteit zijn alle geïnterviewde deskundigen het eigenlijk wel eens. Hoewel het nooit helemaal uit te vlakken valt, mag het niet nadrukkelijk meespelen in de keuze. Een visuele identiteit moet in de eerste plaats passen bij de onderneming.

Kagenaar (Total Identity): 'In hoeverre persoonlijke smaak mag meespelen, weet ik niet, maar het gebeurt. De invloed van persoonlijke smaak wordt wel steeds kleiner als je ze hebt meegenomen door het hele proces. Laat ik het zo zeggen: Hoe zorgvuldiger het proces verloopt, des te minder wordt de uiteindelijke beslissing beïnvloed door persoonlijke smaak. Hoe langer het duurt, hoe beter je de stapjes laat zien. Als je het opeens zomaar presenteert, dan weet niemand waar het op gebaseerd is.'

Op de vraag in hoeverre persoonlijke smaak mag meespelen roept Bos resoluut: 'Niet.' Vervolgens lachend: 'Nee, dat zeg ik nu heel erg bruto, maar het ergste is natuurlijk wanneer je geconfronteerd wordt met een opdrachtgever die in een streepjespak zit met een bloemetjes das en een verkeerd geruit overhemd erbij die jou gaat vertellen dat iets niet mooi is. Dan hebben we een probleem. Als het een niet al te grote opdrachtgever is, heb ik op zo'n moment de neiging om te zeggen: misschien zijn wij niet zo geschikt voor elkaar. Dan is het over en uit, zelfs als al het werk al is gedaan. Het gebeurt niet vaak hoor. Over smaak valt te twisten.

Van Diemen: 'Mensen moeten hun smaak in dienst stellen van de organisatie.' De ontwerperstrategie benadrukt hierom het belang van fase 1 en 2. 'In deze fases wordt niet alleen de feitelijke inhoud gedefinieerd en de relatie gelegd, we gebruiken deze fases ook om mensen duidelijk te maken hoe een ontwerp beoordeeld moet worden. Het is als het ware dat je mensen opvoedt in hoe zo'n ontwerp nou eigenlijk werkt. Je moet iets gaan maken wat goed is voor het bedrijf. Als je de club die daar tegenover je zit zover kunt krijgen dat ze dat gaan begrijpen dan ben je een heel eind. Dan gebruiken ze hun smaak om het belang van het bedrijf te dienen.'

Om mensen te 'leren kijken' heeft Tel Design de zogenaamde 'Driehoeksessie' ontwikkeld. In deze sessie worden telkens drie driehoekjes getoond met drie verschillende kleuren, patronen of structuren. Telkens wordt de deelnemers gevraagd welk van de drie het beste bij de organisatie past. Van Diemen: 'In zo'n sessie, waarin je vraagt: "Is het rood, blauw of geel," doe je eigenlijk twee dingen tegelijk: je laat ze kijken, zijn wij rood blauw of geel en tegelijkertijd leer je ze wat de betekenis van dergelijke kleuren is. Rood is agressief, geel is warm, blauw is stevig. In zo'n sessie stuur je de discussie. Als iemand zegt: "We zijn rood," dan zeg je: "O, dus jullie zijn

agressief en vooruitstrevend.” “Oh nee,” is dan bijvoorbeeld het antwoord, “we zijn veel meer warm, meer geel, denk ik.” Zo leer je ze dus gaandeweg ook wat de betekenis is van een kleur.’ Van Diemen merkt op dat dit proces van ‘leren kijken’ eigenlijk het hele proces door gaat. In de derde fase gebruiken ze bijvoorbeeld moodboards waarop ze aan de hand van een thema een aantal foto’s of illustraties bij elkaar verzameld hebben, waardoor er een beeld ontstaat. Bijvoorbeeld transparantie: glas, open structuren. Netwerken: spinnenwebben, computers, etc. De ontwerper-strateeg vertelt over een sessie die ze hielden voor Transavia, waarbij 160 mensen aanwezig waren. ‘We lieten een dia zien van een plas ’s nachts gefotografeerd waarin je iets roods en geels ziet schemeren. Dan vraag je ze: “Wat is dit?” En dan roept de hele zaal in koor: “Shell.” Dan zie je meteen aan een combinatie van twee kleuren dat dat Shell is: zo kijk je.

Een pretest

Behalve de vraag of het past bij de organisatie, of het de medewerkers aanspreekt en of men het mooi vindt is er natuurlijk ook de vraag wat de buitenwereld ervan vindt. Hoe reageren onze relaties, hoe reageert onze potentiële klant? Om hier wat zekerheid over te krijgen kan de opdrachtgever de concepten laten testen op een aantal proefpersonen uit de doelgroep. Volgens Riejanne Mulder, die enkele jaren als marketeer bij Mona werkte, is testonderzoek slechts een hulpmiddel om tot een keuze te komen en niet meer dan dat. In een interview met Design in Business stelt ze dat je bij de ontwerpkeuze niet teveel moet verlaten op consumentenonderzoek. ‘Als je je oor te veel laat hangen naar wat consumenten zeggen, hoef je nooit iets te veranderen. Die kiezen voor het ontwerp dat ze al kennen: de bestaande verpakking dus. [...] Grote wijzigingen worden in consumentenonderzoek zelden heel positief teruggespeeld. Daar moet je je niet door laten ontmoedigen. Waar het om gaat is dat ze het niet afwijzen. Kwalitatief onderzoek kan indicaties bieden voor eventuele veranderingen, maar het mag nooit beslissend zijn. Als marketeer moet je durven zeggen: “Ondanks dat consumenten in hun beoordeling niet onverdeeld positief zijn, ga ik het toch zó doen.”’

In het interview noemt ze het voorbeeld van Mona’s succesvol vernieuwde verpakking van Biogarde Drink. Tot op dat moment was drinkyoghurt alleen als een kinderproduct op de markt verkrijgbaar, maar men geloofde bij Mona dat met een juiste propositie ook volwassenen aangesproken zouden worden. De Biogarde Drink moest een volwassen, serieuze, en dorstlessende uitstraling krijgen. De drinkyoghurt zou bijzondere, onderscheidende smaakrichtingen krijgen en in alle opzichten afwijken van de bestaande drinkyoghurts. Het designbureau kwam met drie voorstellen. Twee ervan waren gebaseerd op het bestaande design en één week in alle opzichten totaal af van alles wat gangbaar was in het toenmalige zuivel landschap; met name de kleur donkerblauw brak met alle conventies. Hoewel de consumenten deze drastische verandering in het marktonderzoek niet afwezen, gaven ze de voorkeur aan de varianten op het bestaande thema. Toch koos Mulder voor vernieuwing: ‘Men raakt er wel aan gewend als het een tijdje in het schap staat en men de reclame gezien heeft.’ Na de introductie bleek de afzet – zelfs zonder reclameondersteuning – verdubbeld. Mulder: ‘Kortom, als je een markt wilt veroveren en nieuwe consumenten wilt aanspreken, moet je van gebaande paden afwijken’ (DIB maart 1997).

Het lijkt erop dat de meerderheid niet altijd de beste raadgever is. Dit geldt natuurlijk helemaal voor visuele identiteiten die zich op de lange termijn moeten bewijzen. Een goede ontwerper kijkt bij zijn ontwerpwerkzaamheden als scherpzinnig ziener vaak ver over de bestaande modegrillen en conventies heen. Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek schreven hierover in hun boek *Public Relations*: ‘Het vragen van een oordeel van de doelgroep over een nieuw logo leidt vaak tot niets. Respondenten doen overigens niets liever dan zich uitdrukken in termen van mooi en lelijk. De oordelen worden uitgesproken op basis van ieders gevoel voor esthetiek, wat men mooi of lelijk vindt, en dat terwijl een logo ontwikkeld wordt met het oog op de toekomst. Dit type onderzoek past in de categorie verstoppertje spelen: het management-team van een onderneming delegeert een beslissing die het zelf niet durft te nemen aan de markt.’

Ben Bos ziet ook niet zoveel in een onderzoek achteraf: ‘Veel belangrijker is een imago-onder-

zoek vooraf, als bijdrage in de probleemstelling waarmee de ontwerpers worden afgeduwd.' In plaats van een uitgebreid onderzoek in te stellen naar de effecten van een nieuwe visuele identiteit zou een opdrachtgever volgens Bos beter een second opinion kunnen vragen aan een goeroe op het gebied van corporate identity. Hoewel ook dat niet altijd een goed resultaat oplevert. 'Sommige goeroes worden teveel naar de ogen gekeken of zijn niet altijd helemaal objectief. De keuze van de souffleur is niet zo kritisch als de keuze van de ontwerper; met moet zich niet door titels of al te prestigieuze namen laten leiden. Denk liever aan ervaren gebruikers van succesvolle identity's of aan gepokte en gemazelde vakmensen. Laat die nog eens meekijken voordat de kogel definitief door de kerk gaat' (DIB maart 1997).

Toch zijn er ook andere geluiden te horen. Een aantal belangrijke deskundigen zijn het in een interview met Design in Business (sept. 1997) roerend met elkaar eens over de noodzaak van meer onderzoek vooraf naar de communicatieve waarden van een ontwerp.

Mickey Vunderink, partner bij SPVO merkt op dat effectiviteitsonderzoek ongelofelijk ingewikkeld is. 'Je kunt nooit precies definiëren wat een bepaalde communicatie-inspanning – design, the-mareclame, sales promotion, personeelstraining, noem maar op – bijgedragen heeft aan het resultaat. Daarom moeten we voor het moment maar praktisch zijn en accepteren dat het voor-naamste onderzoek in de ontwikkelingsfase van het communicatietraject moet worden gedaan. Zo kun je er in elk geval verzekerd van zijn dat een ontwerp of een commercial de communicatieve waarden overdraagt die het moet overdragen. Maar zelfs dat testen vooraf gebeurt in heel veel gevallen niet. Dat is verbijsterend.'

Joke van Beek, verbonden aan een centrum voor beleids- en managementstudies van de Rijksuniversiteit Utrecht, heeft het feit dat reclamemensen 'doeners' zijn daar alles mee te maken. 'Ze willen voor iets een oplossing bedenken en dan meteen doorgaan naar de volgende klus. Onderzoek houdt hen op.' Verder zit de opdrachtgever volgens Van Beek ook niet altijd te wachten op een vertragend onderzoek. Iets wat volgens haar gek is, omdat de opdrachtgever intern wordt verantwoording moet afleggen over het geld dat hij uitgeeft.'

'En dus,' zegt Jan Oldenburger (managing director van Millford-Van den Berg Design), 'vluchten ze in dat buikgevoel en zeggen ze dat creativiteit niet te meten is. Dat is onzin. Natuurlijk is er altijd wel iets van "magic" en dat moet ook vooral zo blijven. Maar je kunt wel degelijk in het voorstadium onderzoek doen naar bijvoorbeeld communicatieve waarden. Dat is zinvol, al was het maar vanwege het minimaliseren van risico's.'

Peter Kersten, general manager marketing communications bij Canon Europa zegt in zijn rol als opdrachtgever: Als ik advies mag uitbrengen, dan zou ik zeggen: schakel reclame, design en marktonderzoekbureaus in een zo vroeg mogelijk stadium in. Laat ze je helpen om keuzes te maken al tijdens de productontwikkeling. En doe dat niet op projectbasis. Ik zou met al die bureaus een constante relatie willen hebben, zodat ze deel uit kunnen gaan maken van een 'brand committee' die je bijstaat in je merkrentmeesterschap.

HOOFDSTUK 6 EEN MODEL VOOR DE HUISSTIJLBRIEFING

Wat staat er in een goede huisstijlbriefing? Een prangende vraag voor iedere opdrachtgever of strateeg die zich voor de zware opgave gesteld ziet, al zijn wensen en ideeën helder en overzichtelijk over te brengen op een ontwerper. In het vorige hoofdstuk heb ik al even stil gestaan bij het belang van een goede huisstijlbriefing. De huisstijlbriefing bleek, volgens veel ontwerpers, van cruciaal belang voor het slagen van een designopdracht. Toch werd aan de andere kant ook geconstateerd dat de briefing, als hij er al was, vaak wat aan de karige kant was. In veel gevallen ontbrak belangrijke informatie, of was deze onvolledig, onduidelijk of nietszeggend. Ontwerpers gaven aan zelf vaak nog heel wat inspanningen te moeten verrichten om de briefing geschikt te maken voor gebruik.

In dit hoofdstuk wil ik me richten op de inhoud van een goede huisstijlbriefing. Een briefing die meestal pas haar volledige vorm krijgt na een intensieve samenwerking tussen strateeg, ontwerper en opdrachtgever. Het gaat mij er vooral om een beschrijving te geven van die zaken die voor een ontwerper belangrijk zijn om een visuele identiteit te kunnen ontwikkelen.

Ik zal proberen in dit hoofdstuk op overzichtelijke wijze uiteen te zetten welke elementen er in een definitieve huisstijlbriefing aan de orde zouden moeten komen. Allereerst ben ik hiervoor te rade gegaan bij de bestaande literatuur; ik zal in het kort twee checklists en een briefingmodel bespreken. Daarnaast heb ik in de twee onderzoeken die ik voor deze scriptie gedaan heb, ook gezocht naar zaken die ontwerpers en strategen graag in een huisstijlbriefing tegen komen. Veel dingen die hierin naar voren komen lijken vanzelfsprekend, maar worden in de praktijk toch over het hoofd gezien. Op basis van de bestaande literatuur en mijn eigen onderzoeksgegevens zal ik tot slot een eigen briefingmodel presenteren en nader uitwerken.

DE HUISSTIJLBRIEFING IN DE LITERATUUR

De meeste ontwerpers en strategen zeggen niet zo te geloven in controlelijstjes, briefingmodellen en andere vaste briefingstructuren. 'Er is geen ideale manier van brieven,' zegt Peter van Steensel, strateeg bij de Positioneringsgroep. 'Een briefing moet elke keer weer toegespitst worden op het doel dat je wilt bereiken, de mensen met wie je samenwerkt. In sommige gevallen heeft men aan een half woord voldoende en in andere gevallen moeten we hele epistels schrijven om gevoel te geven aan een bepaald soort richting die we uit willen gaan.' Stijn van Diemen, is het daar mee eens: 'Hoe het geformuleerd is, dat interesseert me betrekkelijk weinig, er is niet een vaste structuur of een bepaald lijstje, het is iedere keer weer anders.'

Maar toch, wie in de designliteratuur op zoek gaat naar huisstijlbriefings komt al gauw allerlei soorten checklists tegen, de een nog vollediger dan de ander. Lijstjes, rijtjes en opsommingen van zaken die absoluut niet mogen worden vergeten en ook allemaal even belangrijk lijken te zijn. Lijstjes die in de meeste gevallen overigens meer bedoeld zijn als leidraad voor een goed oriënteringsproces dan als kant en klare invuloefeningen. Ze zijn niet sturend of voorschrijvend, maar proberen een zo algemeen mogelijk model te geven van de briefing; de ultieme briefing, in haar meest uitgebreide vorm. Afhankelijk van de opdracht zoeken ontwerper, strateeg en opdrachtgever die aspecten bij elkaar die belangrijk zijn voor dat specifieke project. In het nu volgende deel behandel ik een aantal van deze checklists en briefingmodellen.

De checklist van Marion Hancock

In haar boek *How to Buy Design* (1992) presenteert Marion Hancock een uitgebreide checklist, die naar eigen zeggen gebruikt kan worden voor de meest uiteenlopende designopdrachten – van visuele identiteiten en andere ondernemingsvormgeving, tot verpakkingen en product-vormgeving, de checklist dekt het allemaal. Hancock merkt op dat niet alle punten relevant zijn voor ieder project, het gaat erom, zegt ze, dat je je bewust bent van alle zaken die een rol kunnen spelen (Zie figuur 6.1).

De kritiek die ze van enkele doorgewinterde designspecialisten krijgt op haar lijstjes is niet gering. In een briefingspecial van het tijdschrift *Design in Business*, reageren Teun Anders van Visser Bay Anders Toscani en Ferdinand Degraeuwe van Inizio op haar naar volledigheid strevende controlelijst (DIB jan 1997). Volgens Ferdinand Degraeuwe is dit helemaal geen algemene checklist. 'Het is het opgesteld vanuit een merkstandpunt,' zegt hij. 'Corporate design briefings moeten worden vervaardigd vanuit het oogpunt van de onderneming.' Een tweede bezwaar is volgens hem het ontbreken van prioriteiten. Onder het kopje "Your proposed design" zie je dat aspecten als "Number to be produced" en "Size/weight" als even belangrijk worden gepresenteerd als "Brand values". Dat is natuurlijk gekkigheid. Als checklist voor een corporate design briefing voldoet het al helemaal niet. Beginnende "How-to-buy-designers" worden erdoor op het verkeerde been gezet.' Volgens Degraeuwe richt deze checklist zich te weinig op de persoonlijkheid van de onderneming. Hij wijst op de tendens die gaande is dat bedrijven zich steeds meer gaan richten op 'The company behind the brand.' Mensen zullen steeds meer producten gaan aanschaffen op basis van de zinvolle rol die een bedrijf in de samenleving speelt. Bedrijven zullen daarom steeds meer moeten laten zien dat onder andere sociale verantwoordelijkheid een integraal onderdeel vormt van hun bedrijfsvoering. Dit maakt de 'waarden' van de bedrijfspersoonlijkheid erg belangrijk.

Teun Anders vindt ook dat Hancock te weinig aandacht aan hiërarchie heeft besteed: 'Hancock gaat in haar streven naar volledigheid voorbij aan de hiërarchie: niet alles wat zij noemt is even belangrijk.' Anders geeft als alternatief een indeling die is gebaseerd op die van Holzhauser (1992). Deze briefingindeling, die eigenlijk bedacht is voor het ontwikkelen van merkidentiteiten, bestaat uit drie facetten: marketing, communicatie en inhoud. Anders vindt dat checklists te weinig coherentie aanbrengen in de informatie. Door de informatie te ordenen in drie afzonderlijke hoofdstukken, die allen een sterke samenhang vertonen, ontstaat er volgens hem een beter overzicht. Zo geeft het marketingdeel achtergrond informatie over en inzicht in de markt, maakt het communicatiedeel duidelijk welke middelen worden ingezet en vormt het inhoudelijke deel tenslotte een belangrijke inspiratiebron voor het creatieve proces. Anders benadrukt wel dat ieder type opdracht zijn eigen hoofdstukindeling nodig heeft. De briefingindeling voor de visuele identiteit ziet er dus anders uit dan de indeling van de briefing voor het ontwikkelen van merkidentiteiten.

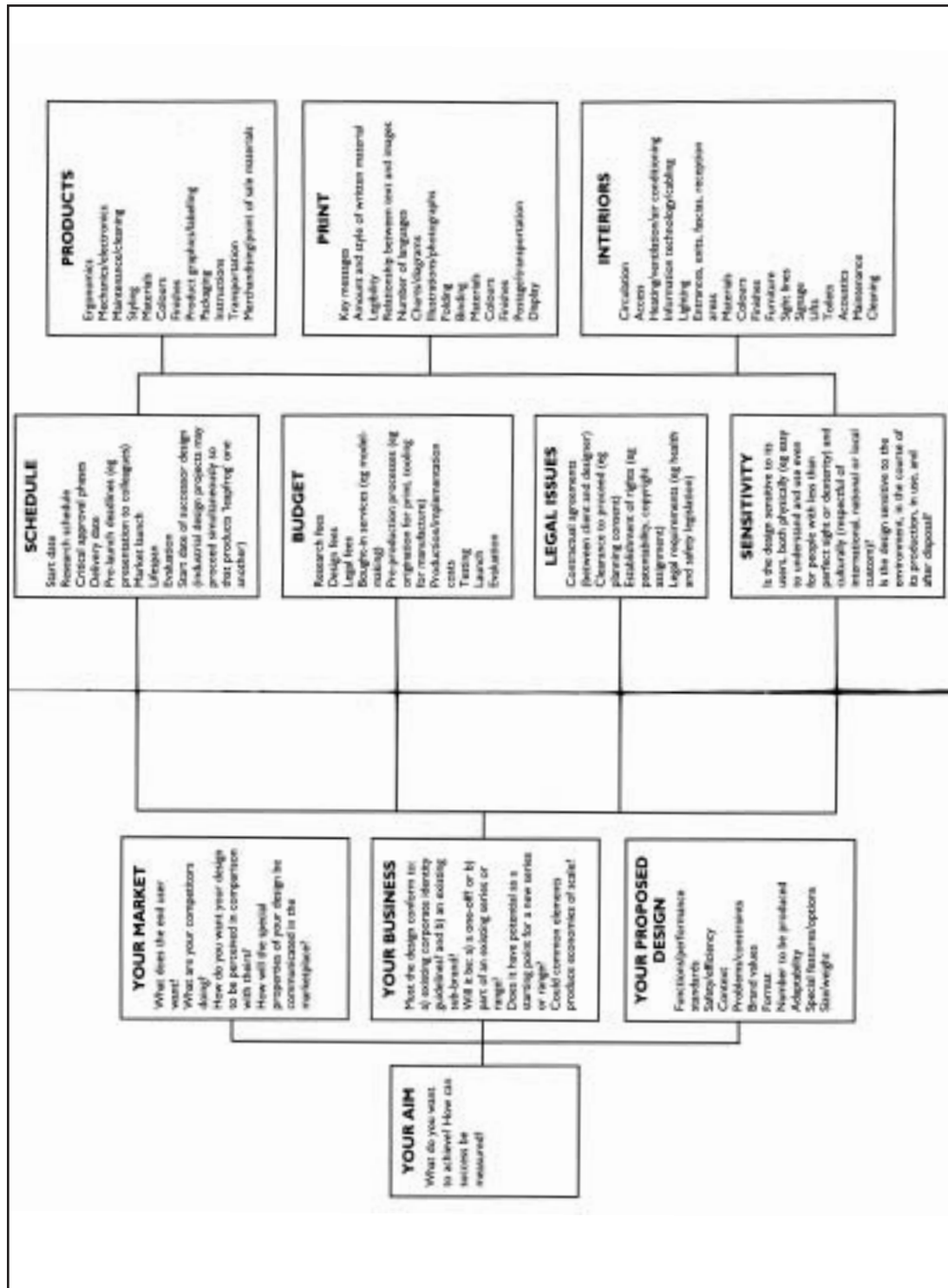


FIG. 6.1 MARION HANCOCK, HOW TO BUY DESIGN 1992

Coolsma en Van Dommelen

Coolsma en Van Dommelen komen in hun boek *Vormgeving in Communicatie* (1996), met een lijstje van veertien vragen die de opdrachtgever in zijn achterhoofd moet houden bij het opstellen van de huisstijlbriefing. Helaas voldoet ook dit lijstje niet aan de eisen van de volledigheid. Nergens wordt aandacht geschonken aan de persoonlijkheidsaspecten van de organisatie. Missie, visie, kernwaarden, strategie. Bij de vraag wat voor bedrijf of instelling het is, noemen de auteurs alleen 'fysieke' eigenschappen: 'Waar houdt het bedrijf zich mee bezig, hoeveel mensen werken er, welke vestigingen zijn er, welke zusterondernemingen of dochters, enzovoorts?' Daarnaast ontbreekt ook hier de nodige coherentie. Nergens wordt een overzichtelijke structuur gepresenteerd. De kans is groot dat een dergelijk vragenlijstje alleen maar een droge opsomming van feiten oplevert, terwijl en briefing toch zou moeten inspireren.

Jos van der Zwaal

In het boek *Design voor opdrachtgevers* (2000), noemt Jos van der Zwaal drie voor een huisstijlbriefing belangrijke informatiesoorten: 1. bedrijfs- of ondernemingsinformatie; 2. direct aan de opdracht gerelateerde informatie; 3. markt- en omgevingsinformatie. Hieruit komen vervolgens twaalf deelonderwerpen voort:

- Profiel van de onderneming of organisatie (missiestatement en kernwoorden);
- Historie en achtergrond;
- Beweegredenen;
- Branchebeeld, marktgegevens;
- Concurrentieveld;
- Vooronderzoek;
- Opdrachtomschrijving;
- Doelstelling;
- Doelgroepen;
- Randvoorwaarden;
- Omgeving (een analyse van de overige communicatiemiddelen en mogelijke identiteitsdragers;
- Verwachting opdrachtresultaat.

Dit lijstje is duidelijk vollediger dan de twee voorgaande. Er is de nodige aandacht besteed aan de persoonlijkheid van de organisatie: onder het kopje 'Profiel van de onderneming of organisatie' is er aandacht voor missiestatement en kernwoorden. Het is alleen jammer dat hij de verschillende aspecten niet systematisch over de drie hoofdstukken heeft verdeeld.

Andere auteurs

In het dunne huisstijlhandboekje getiteld *Huisstijlonderzoek: op weg naar een nieuwe huisstijl* (2003), onderscheiden Laros en Bal vier niveaus in een briefing: de corporate- en communicatiebriefing; de marketing briefing; de designbriefing; en de opdrachtbriefing. Ook hier valt de aandacht voor innerlijke coherentie op, de huisstijlbriefing opgedeeld in samenhangende informatieblokken. In de corporate briefing plaatst de auteur de informatie over de identiteit, het imago en het merk. In de marketingbriefing stelt ze voor informatie te geven over de positioneringsstrategie: de plaats in de markt onder de concurrenten, de marketingstrategie en het merkenbeleid. De designbriefing dient vervolgens om de aanpak en ontwikkeling van het design van de organisatie zichtbaar te maken. En in de opdrachtbriefing tot slot, wordt uiteengezet wat de opdracht inhoudt en wat de randvoorwaarden zijn. Laros en Bal stellen dat de briefing eigenlijk simpelweg bestaat uit de antwoorden op de journalistieke basisvragen, de vijf w's – waarom, wie, wat, wanneer, waar – aangevuld met het 'hoe'.

De briefingaspecten die Goos Geursen in zijn boek *Emoties en reclame* (1999) beschrijft zijn

vooral bedoeld voor de reclamebriefing. Zijn briefing is te marketingachtig voor deze scriptie. Toch wil ik wel even stil staan bij zijn opmerkingen over hoe het niet moet. Volgens Geursen is slechte briefing is meestal:

- Te algemeen, te vaag, niet concreet. Begrippen als kwaliteit, de beste, concurrerend, worden niet voldoende uitgediept of bewezen.
- Te veel omvattend. Men probeert veel verschillende dingen tegelijk te vertellen.
- Te rationeel. Er is niet goed nagedacht over de gevoelsmatige consequenties van rationele waarden.
- Te weinig consumentgericht. Producteigenschappen staan centraal.
- Te weinig onderbouwd met bewijs van de belofte. Bewijs haal je uit voorbeelden, toepassingen, verklaringen, historie, maar ook uit de bedrijfscultuur. Vooral bij diensten levert de 'instelling' van mensen ten aanzien van hun vak interessante, onderscheidende reclame op.

DE HUISSTIJLBRIEFING IN DE PRAKTIJK

Om een wat beter beeld te krijgen van de inhoud van de huisstijlbriefing in de praktijk, vroeg ik in de enquête die ik onder een aantal deskundigen hield, welke gegevens zij belangrijk vonden voor het ontwikkelen van een visuele identiteit. Ze konden hierbij kiezen uit: probleemstelling, organisatiedoelen, organisatievisie, kernwaarden, organisatiecultuur, organisatiegeschiedenis, concurrentiesituatie, doelgroepen, gewenste identiteit, en overige gegevens, nl: ... De respondenten mochten meerdere informatiesoorten noemen. Bijna al deze gegevens werden vaak genoemd. Het meest nodig bleken de gegevens over de doelgroepen (35x), gevolgd door de probleemstelling (32x), de kernwaarden (31x), de gewenste identiteit (31x), de organisatiecultuur (28x), de organisatiedoelen (25x), de organisatievisie (25x), de concurrentiesituatie (24x), de organisatiegeschiedenis (16x) en overige gegevens (8x). Bij overige gegevens werden onder andere toekomstvisie, feitelijk imago-onderzoek, planning/budget en financiële gegevens genoemd.

Omdat bijna al deze gegevens behoren tot de basis van het corporate communicatiebeleid, lijkt het voor de hand te liggen dat veel opdrachtgevers slechts een lade open hoeven te trekken om de ontwerper van de benodigde informatie te voorzien. Niets is minder waar. Van de probleemstelling, de organisatiedoelen, de organisatievisie, de kernwaarden en de gewenste identiteit liet 50-60% van de respondenten weten dat de opdrachtgever hierover voorafgaand aan het project slechts in sommige gevallen beschikt. Een beduidend kleinere groep respondenten (20-35%) zegt dat de opdrachtgever vaak over deze gegevens beschikt. Gegevens van de concurrentiesituatie, de organisatiecultuur en de organisatiegeschiedenis blijken vaker voor te komen: 50-55% van de respondenten geeft aan het vaak mee te maken dat de opdrachtgever hier voorafgaand aan het project al over beschikt. Voor een gedetailleerder beeld van de uitkomsten van het onderzoek verwijs ik naar bijlage 3.

In de diepte-interviews vroeg ik verschillende designdeskundigen naar de zaken die zeker in een huisstijlbriefing beschreven moesten worden. Het eerste belangrijke aspect is natuurlijk de opdrachtbeschrijving. Van Diemen: 'De eerste briefing moet mij vooral een indruk geven van wat de vraag precies is. Dat klinkt heel vanzelfsprekend, maar dat is ontzettend moeilijk.' Daarnaast is ook de aanleiding erg belangrijk. Dus niet alleen wat ze willen, maar ook waarom ze dat willen. Volgens Hugo van Roy, strateeg bij Eden, zie je vaak dat klanten moeite hebben de vraag duidelijk te formuleren. In de eerste fase moet je er daarom achter zien te komen waar het nu werkelijk om draait. Moet er alleen een nieuw merkje komen, of gaat het om een totale visuele identiteit? Moet er iets heel nieuws komen, of wenst men alleen wat kleine stilistische veranderingen? Wat is het doel van de hele operatie, wat wil de opdrachtgever ermee bereiken? Een andere reden waarom de probleemstelling zo belangrijk is, is dat het soms voor kan komen dat de opdrachtgever helemaal geen nieuwe visuele identiteit nodig heeft. Volgens Kagenaar ligt het echte probleem soms meer in de manier van communiceren. 'Soms kan het beter zijn eerst eens wat meer aan PR te gaan doen. Het ontwikkelen van een eigen blad, waardoor je

veel genuanceerder over jezelf kunt praten dan in een advertentie, kan soms meer resultaat opleveren dan een zoveelste facelift.'

Behalve een goede probleemomschrijving willen alle deskundigen graag een duidelijk beeld krijgen van de persoonlijkheid, beschreven in missie, visie, kernwaarden en strategie. Ben Bos: 'De ontwerper moet kans zien door te dringen tot de ziel van de onderneming: de doelstellingen en intenties op korte en lange termijn (wat wil men bereiken in vijf jaar en in tien jaar), het niveau waarop men opereert, het niveau van de eindafnemers, de klanten en de relaties; de ontwerper moet proberen erachter te komen wat het klimaat van de onderneming is, ook vooral in mentale zin: wil men de kiloslagerij wil zijn, of zoekt men meer een haute cuisine profilering?' Daarnaast zijn volgens Bos ook de normen en waarden waarmee men wenst deel te nemen in de maatschappij erg belangrijk. Hoeveel verantwoordelijkheid wil men dragen? Volgens Joost Mogendorf, strateeg bij Eden, moet een bureau in staat zijn een koers uit te zetten die dicht bij de kern van de organisatie blijft, maar die tegelijkertijd ook iets van ambitie in zich meedraagt. Hiervoor zijn met name kerndoelen en kernwaarden erg belangrijk.

Ruud Winder, Creatief directeur bij bureau gras, heeft het liefst zoveel mogelijk informatie: 'Ik moet gewoon alles weten. Ik moet dat bedrijf gaan voelen, het moet in mijn poriën gaan zitten.' Om een gevoel te krijgen bij een radiozender, waarvoor hij een visuele identiteit moest maken vroeg hij ze een cd-tje te maken met daarop de muziek die ze uitzenden. Verder kijkt hij goed rond in het organisatiegebouw, luistert stiekem hoe ze de telefoon aannemen, kijkt hoe ze zich gedragen, wat de specifieke cultuur is van de organisatie. Winder: 'Theoretisch en inhoudelijk mag de opdrachtgever mij overspoelen met informatie – no limits –, maar van de vorm moeten ze afblijven.'

Martijn Kagenaar, strateeg bij Total Identity, pleit voor een concurrentieanalyse. 'Je moet ze laten zien hoe concurrenten zich manifesteren. Als je een communicatieanalyse laat zien van andere bedrijven, dan weten ze, als ik iets onderscheidends wil doen, dan moet ik dat in elk geval niet doen.' Jaco Emmen, creatief directeur bij Tel Design vindt ook dat de omgeving heel duidelijk en concreet in de briefing aan bod moet komen. 'Een tijdje geleden kregen we een briefing van de Nederlandse Gasunie waarin alle logo's van de omgevingsbedrijven werden weergegeven. Dan weet je in één keer dit is dus de omgeving. Als ik het nieuwe logo hier tussen plaats, moet het opvallen, of erbij aansluiten.' En over de doelgroepen zegt Emmen: 'Wees concreet. Vaak lees je in een briefing: "Het moet aansluiten bij de perceptie van onze doelgroep." Dan vraag ik mij af: Wie is dan de doelgroep? Soms staat er: "We richten ons op de hoger opgeleiden," ja dus? Wie zijn dat? Wees alsjeblief concreet en volledig.'

Zaken als de oplage van het briefpapier, de visitekaartjes, het soort envelop en dergelijke zijn volgens Van Diemen niet nodig. Dat zijn zaken van latere zorg en bovendien komt het bureau vaak zelf ook met ideeën. Deze dingen behoren immers tot het specialisme van de ontwerper.

Dwingen tot keuzes

Emmen merkt op dat veel opdrachtgevers angst hebben om uitspraken te doen, keuzes te maken. 'In briefings lees je vaak: "Het mag rood zijn, maar ook blauw; degelijk, maar ook modern", er zit altijd die tegenstelling in. Wat ik mis is een soort gebaar, een duidelijk standpunt. Ik zou graag een briefing willen waarin de ontwerper wordt uitgedaagd. Waarin gewoon staat: "Als ik degelijk zie, schop ik je eruit." Maar aan de andere kant begrijpt Emmen het ook wel. Het kiezen van een uitstraling is niet gemakkelijk. Emmen: 'Als je zegt: "Dit is mijn logo," dan ben je dat dus. Je moet je opdrachtgever daarom altijd dwingen om uitspraken te doen.' De ontwerper denkt even na en zegt dan: 'Misschien is dat het probleem van menig briefing, je kunt er altijd wat mee. Misschien moet je eens een keer een briefing krijgen waar je drie dagen ziek van bent. Waarvan je denkt: Ik heb geen idee wat ik hier mee aan moet.'

Ruud Winder vertelt dat hij wel eens tegen een opdrachtgever zei: 'Koop een fles jenever, of duik met z'n allen de kroeg in en praat met elkaar over wie zijn we, waar staan we, wat is ons product, wat willen we en waarom. Ik merkte dat ze niet wisten waar ze stonden. De een zei A, de ander B en ik kreeg telkens onduidelijke en ontwijkende antwoorden. Je merkt het bij orga-

nisaties die heel snel groeien. Het oorspronkelijke idee is niet meer houdbaar en men heeft nog geen grip op een nieuwe basisgedachte.' Winder heeft vervolgens een jaar geen opdrachten van ze gehad. Daarna kwamen ze met een heel goed zelfbeeld, waarna hij de huisstijl succesvol ontwikkelde

De briefing als inspiratiebron

Als Van Steensel een boek over de huisstijlbriefing zou schrijven zou het de titel 'Inspiratie' meekrijgen. Behalve volledig geïnformeerd, wil een ontwerper ook graag geïnspireerd raken.

Kagenaar: 'Een ontwerper wordt graag geprikkeld door rare dingen. In de briefing voor een sier-teler, een bedrijf dat bloembollen, stekken en kleine planten ontwikkelt en veredelt hadden we het over 'zorgeloze rassen.' Dat klinkt heel raar, daar ga je over nadenken, wat is dat dan? hoe ziet zo iets er uit?'

'Beleidsgewauwel' vindt hij uit den boze. 'Ze worden over het algemeen vrij ziek van: "Het is een betrouwbaar, innovatief bedrijf." Daar moet je wel even wat meer van maken, bijvoorbeeld door referentiebedrijven te noemen: eerder Orange dan KPN-Telecom, eerder Postbank dan ING.

Verder kan je ontwerpers natuurlijk inspireren door het bedrijf als een persoon te beschrijven. Je maakt er een persoon van met gevoelens'

'Er moet gewoon een vonk in zitten,' roept Jaco Emmen. 'Van mij mag een briefing bestaan uit een heel emotioneel verhaal van wie je bent, wat je doet, een gepassioneerd verhaal, creatief, intuïtief en met duidelijke confronterende stellingen. En dan een dikke streep eronder en concretiseren: ik ben zo en zo, dit zijn mijn concurrenten, dit is mijn doelgroep enz. Vaak loopt het allemaal maar een beetje door elkaar heen. De pure info is niet volledig en hetgeen mij een gevoel moet geven daar zit gewoon nog te veel informatie in.'

Van Steensel wijst er op dat ontwerpers met name de creatieve rechter hersenhelft gebruiken. De soms wat abstracte strategentaal moet toegankelijk gemaakt worden. 'Je moet ze in gewone mensentaal uitleggen wat je bedoelt, niet teveel vakjargon, communicatietermen en andere lastige kretologieën.' Van Steensel merkt dat mensen die onzeker zijn zich vaak vastklampen aan ellenlange briefings en een hoop verstandelijk getheoretiseer. 'Daar krijg je geen creatief mee geënthousiasmeerd. Ze zijn bovendien ook visueel ingesteld, houden niet van lezen. Je kan beter zorgen voor een inspirerende locatie en een inspirerende spreker of een inspirerende film die je laat zien als voorbereiding, dan dat je een verhaal zit op te lepelen van 10 a-4tjes waar niemand warm of koud van wordt.' Van Diemen heeft soortgelijke ervaringen. Als hij een briefing maakt voor intern gebruik, houdt hij deze bewust altijd zo kort mogelijk. 'Als het twee kantjes zijn, lezen ze het nog, als het er 10 zijn zeggen ze: "Bekijk het maar, vertel maar gewoon waar het op neer komt."'

EEN ANDER BRIEFINGMODEL

Zoals eerder gezegd, de meeste praktijkmensen in het ontwerpvak geloven niet zo in de ideale briefing. Elke huisstijlbriefing is net als elke opdracht telkens weer nieuw. Toch is elke nieuwe opdracht wel steeds weer een huisstijloppdracht, waarin, zoals bleek uit de literatuur en het onderzoek, bepaalde aspecten keer op keer terugkeren. Goos Geursen (1999) vindt daarom ook dat je toch kunt spreken over een ideale briefing. 'Ongeacht de mensen voor wie hij bestemd is, moet zo'n briefing inzicht geven in een aantal uitgangspunten en achtergronden.' De model-briefing die ik in deze paragraaf beschrijf bevat een kern van steeds terugkerende punten en bevat daarnaast ook een aantal andere zaken die erg nuttig kunnen zijn. Het model wil vooral een gids zijn waarmee de betrokkenen bij elke nieuwe opdracht steeds weer hun specifieke briefing samen kunnen stellen. Geen gedachteloze invuloefening dus, maar een leidraad waarin de belangrijkste aandachtspunten vervat zijn, zodat de betrokkenen telkens de voor die specifieke opdracht meest relevante aspecten kunnen halen. De briefing voor een non-profit organisatie en de briefing voor een commerciële instelling zullen enerzijds overeenkomsten vertonen – iedere organisatie heeft een identiteit, waarin de genoemde identiteitsaspecten voorkomen –

maar anderzijds zullen er ook grote verschillen te zien zijn – de nadruk ligt bij iedere organisatie weer ergens anders.

Een goede briefing moet, zoals we zagen in de voorgaande paragrafen, voldoen aan een aantal eisen. Ten eerste moet er een logische structuur zichtbaar zijn: afgebakende informatie-eenheden, waarin het geheel samenhangend gepresenteerd wordt. Ten tweede moet er veel aandacht zijn voor de persoonlijkheid van de onderneming, omdat een goede visuele identiteit hierin zijn wortels heeft. Ten derde moet het beknopt zijn. En tot slot moet er inspiratie vanuit gaan.

Het briefingmodel dat ik hier presenter heb ik samengesteld met behulp van de informatie die ik aantrof in de literatuur en de gegevens die ik in mijn eigen onderzoek aan het licht bracht.

Het model is niet echt nieuw, het heeft net als de briefing van Van der Zwaal drie informatiedelen: opdracht, identiteit en omgeving. Ik heb er alleen de nodige structuur in aangebracht en de onderdelen ‘strategie’ en ‘inspirerende verhalen’ toegevoegd.

Het model bestaat uit twee hoofdonderdelen: 1. Praktische opdrachtinformatie; en 2. De onderneming. In het tweede hoofdonderdeel wordt de zo belangrijk geachte identiteit van de onderneming beschreven.

De ideale briefing zoals die mij voor ogen staat is beknopt maar erg volledig. Net als de exacte inhoud, zal ook de omvang van de briefing variëren. De aard van de organisatie en de aard van de persoon die met de briefing aan de slag moet zullen hierbij het uitgangspunt moeten zijn. In veel gevallen zal een volledige huisstijlbriefing niet alleen gunstig zijn voor het verloop van het huisstijlproces, maar ook voor tal van andere communicatietrajecten. Op de vraag of een geslaagde huisstijlbriefing ook kon dienen als basis voor andere identiteitsprojecten reageerden veel deskundigen enthousiast. Het verhaal dat achter de visuele identiteit zit, moet volgens hen ook achter de andere corporate identity uitingen passen. Wanneer alle communicatieprojecten geïnspireerd worden door dezelfde persoonlijkheidsbeschrijving ontstaat er een eenduidig en helder communicatiebeleid. Van Diemen merkt op dat de uitgangspunten die ze voor de huisstijlen van twee van hun klanten definieerden later zo gebruikt konden worden voor de marketing- en arbeidsmarktcommunicatie van deze twee bedrijven. Dit briefingmodel, dat in de eerste plaats bedoeld is voor de huisstijlbriefing, kan dus ook dienen als basis voor het totale corporate communicatiebeleid. Projecten op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek kunnen dan aangestuurd worden vanuit één centraal idee, waardoor er een optimale samenhang ontstaat in de identiteitsmiddelen van de organisatie.

Veel auteurs en geïnterviewde deskundigen verwezen als zij het over de identiteit van de onderneming hadden, steeds naar het model van Birkigt en Stadler. Daarom heb ik de indeling van hun model – de persoonlijkheid met daaromheen de middelen gedrag, communicatie en symboliek – terug laten komen in dit briefingmodel.

PRAKTISCHE OPDRACHTINFORMATIE

Opdrachtoomschrijving in randvoorwaarden

Wat wil de opdrachtgever, wat was de aanleiding en waarom wil hij het (doelstelling)?

Wat zijn de mogelijke identiteitsdragers, de technische eisen en wat is het tijdsplan, het budget?

Wie zijn de contactpersonen?

Overige randvoorwaarden.

DE ONDERNEMING

Identiteitsbeschrijving

Persoonlijkheid

Geschiedenis en overige organisatiegegevens
Kernwaarden
Visie en missie
Cultuur
Intern imago
Strategie (Positionering en profilering)

Identiteitsmiddelen (Toon en stijl)

gedrag,
communicatie
symboliek.

Omgevingsbeschrijving

Concurrentie

Belangrijkste concurrenten
Imago belangrijkste concurrenten
Plek onder concurrenten

Relaties

Wat zijn de relaties
Doelgroepen
Extern imago

Inspirerende verhalen

Corporate story
Beeldverhalen (moodboards)
Typische persoonsbeschrijvingen

HOOFDSTUK 7 HET MODEL UITGEWERKT

Een briefingmodel, zoals ik in het vorige hoofdstuk presenteerde is alleen bruikbaar als alle genoemde aspecten helder gedefinieerd worden. In dit hoofdstuk beschrijf ik daarom een aantal aspecten.

DE OPDRACHTOMSCHRIJVING

De opdrachtoomschrijving is een van de meest vanzelfsprekende onderdelen van de huisstijl-briefing – zou je zeggen. Toch blijken ontwerpers vaak heel wat te klagen te hebben over de wijze waarop opdrachtgevers hun opdracht omschrijven – als ze het überhaupt al doen. Jos van der Zwaal schreef: 'Vreemd genoeg ontbreekt in briefings vaak een expliciete opdrachtoomschrijving. Aan de hand van alle genoemde achtergronden en randvoorwaarden kan hij misschien wel duidelijk zijn, maar alleen een volledige omschrijving maakt de opdrachtverlening betrouwbaar.' Van der Zwaal gebruikt altijd een vast aanloopje: 'Aan de ontwerper (of: het ontwerp bureau) wordt gevraagd om...' Dit is de grondvraag, de wat-vraag. Wat wil de opdrachtgever? Vervolgens komen daar de overige journalistieke vragen – waarom, wanneer, waar en voor wie? – nog bij.

Joost Klinkenberg voegt daar nog de vraag aan toe in hoeverre de opdrachtgever de identiteit van de onderneming wil inzetten in communicatie. Bij het ontwikkelen van een visuele identiteit zal die vraag waarschijnlijk niet spelen. De term 'visuele identiteit' zegt genoeg, hier wordt een identiteit verbeeld, gecommuniceerd, maar bij het ontwikkelen van een merk voor een bepaald product is het natuurlijk nog maar de vraag in hoeverre de opdrachtgever het wezen van zijn onderneming daarin gespiegeld wil zien.

Daarnaast moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden over de tijdsplanning, de contactmomenten, rapportage, presentatie, etc. En dan tot slot niet te vergeten de namen van de contactpersonen, hun functies en bevoegdheden en hun telefoonnummers en e-mailadressen.

DE RANDVOORWAARDEN

Randvoorwaarden kaderen een opdracht af. Het zijn de kleine feitjes die de ontwerper in zijn achterhoofd moet houden. Zijn er bepaalde kleuren die niet gebruikt mogen worden? Of is er een huiskleur die juist gehandhaafd moet worden? Hoe moet het logo zich verhouden tot de omgeving – moet het opvallen, of juist overeenkomsten vertonen? En dan zijn er nog de technische randvoorwaarden. Moet het via de fax verstuurd kunnen worden? Welke middelen worden er ingezet voor communicatie? Als een logo op de rug van een cd-hoesje gedrukt moet kunnen worden, vallen er een heleboel mogelijkheden af. Is er een wagenpark? Speciaal serviesgoed? Bewegwijzering? En tot slot is er nog de financiële kant van de zaak, wat is het budget?

DE PERSOONLIJKHEID

De persoonlijkheid van de onderneming is de kern van de corporate identity, het is de ziel, van waaruit de onderneming zich manifesteert. In deze paragrafen geef ik een uitgebreide beschrijving van de eerder genoemde aspecten van de bedrijfspersoonlijkheid: geschiedenis en overige bedrijfsgegevens, kernwaarden, visie en missie, cultuur, intern imago en strategie. Wanneer de organisatie een veranderingsproces doormaakt, zal bij ieder persoonlijkheidsaspect behalve de huidige situatie ook de gewenste situatie ter sprake moeten komen. (De enige uitzondering hierop vormt natuurlijk de geschiedenis.) Alle geïnterviewde deskundigen waren het er over eens dat een visuele identiteit gebaseerd moet zijn op de gewenste identiteit. Toch moet een ontwerper niet alleen weten waar de organisatie heen wil, maar ook waar zij zich op dat moment bevindt en waar zij vandaan komt. Alleen met een duidelijk beeld van de huidige én de gewenste persoonlijkheid kan de ontwerper een visuele identiteit ontwikkelen die de ambi-

tie op een geloofwaardige wijze weet te overbruggen, zonder de realiteit uit het oog te verliezen. Eenvoudig weg komt het hier op neer: waar sta je nu, hoe ben je daar gekomen, en waar wil je naartoe? Als er in het verleden fusies zijn geweest kan het soms interessant zijn te onderzoeken in hoeverre de afzonderlijke persoonlijkheden van de verschillende ondernemingsonderdelen nog leven. Als er nog veel verschillen zichtbaar zijn, zal er moeten worden gezocht naar een overkoepelende persoonlijkheid.

GESCHIEDENIS EN OVERIGE BEDRIJFSGEGEVENS

Iemand's geschiedenis vormt een belangrijk deel van zijn persoonlijkheid. Het maakt zijn huidige situatie begrijpelijk en geeft belangrijke informatie over de mogelijkheden voor de toekomst. Het is daarom zeker van belang om de ontwerper te voorzien van de nodige geschiedenisfeiten. Wanneer werd het bedrijf opgericht en met welk doel? Wat is de koers die het bedrijf de afgelopen jaren gevaren heeft? Zijn er fusies geweest? Verhalen over succes en falen. Al het belangrijke lief en leed waarmee de organisatie de afgelopen jaren te maken kreeg. De beschrijving van de geschiedenis mondt vervolgens uit in een beschrijving van de huidige situatie. De identiteitsstructuur (zie hoofdstuk 1), de omvang van de organisatie, de geografische omgeving, de producten en of de dienstverlening, de merken, etc.

KERNWAARDEN

Kernwaarden vormen een belangrijk onderdeel van de visie. De reden dat ik ze hier toch even apart noem is omdat ze ook in de briefing een hele prominente en eigen plaats innemen. Alle deskundigen die ik interviewde vertelden groot belang te hechten aan deze kernwaarden. Het zijn de waarden die een visuele identiteit moet uitstralen. Het is de meest beknopte beschrijving van waar een organisatie voor staat. Vaak in drie tot vijf woorden, of korte zeer bondige zinnen weergegeven. Missie en visie zijn uitgebreider en langer en omvatten ook toekomstbeschrijvingen, doelstellingen en filosofieën.

Het waardenschema van Rokeach

Om de helderheid te krijgen over de betekenis van kernwaarden, grijp ik terug op de beroemde waardenstudie van Milton Rokeach, een van de meest toonaangevende onderzoekers op het gebied van menselijke waarden. In zijn boek *The Nature of Human Values* (1973) omschrijft Rokeach een waarde als volgt:

'A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.'

Eenvoudig vertaald is een waarde dus een duurzaam geloof waarmee een bepaalde manier van gedragen, of een staat van zijn als wenselijk of onwenselijk bestempeld kan worden. Waarden waaien enerzijds niet met alle winden mee, zegt Rokeach, maar zijn anderzijds ook niet onveranderlijk. Als waarden namelijk instabiel zouden zijn, zou het voortbestaan van de menselijke persoonlijkheid en de samenleving onmogelijk zijn. Als waarden volkomen stabiel waren, was individuele en sociale verandering onmogelijk. De auteur onderscheidt vervolgens twee soorten waarden: instrumentele waarden en eindwaarden.

Instrumentele waarden zeggen iets over de wijze waarop je je wilt gedragen en de wijze van gedragen die je van anderen verwacht. Voorbeelden van instrumentele waarden zijn 'eerlijkheid' en 'intelligentie'. Rokeach verdeelt de instrumentele waarden vervolgens nog eens in morele waarden en competentiewaarden. Eerlijkheid is een morele waarde, intelligentie is een competentiewaarde. Eindwaarden zeggen iets over een toestand die je wenselijk acht. 'Broederschap' en 'innerlijke harmonie' zijn volgens Rokeach eindwaarden. De eindwaarden worden ook opgedeeld in twee groepen: 'broederschap' is een sociale of interpersoonlijke waar-

de; 'innerlijke harmonie' is een persoonlijke, individuele waarde. Eindwaarden worden nooit volledig bereikt, je zou ze kunnen zien als een soort streefdoelen. De grens tussen eindwaarden en instrumentele waarden is overigens niet altijd even duidelijk te trekken. 'Veiligheid' kan zowel een eindwaarde zijn, een doel op zich, als een manier om een andere eindwaarde te bereiken, bijvoorbeeld 'gelukkig leven.' In figuur 7.1 heb ik het waardenschema van Rokeach getekend. Rokeach gaat er vanuit dat er slechts een beperkt aantal menselijke waarden bestaan. Het aantal waarden van een mens zou beperkt worden door zijn noden. Rokeach haalt Freud (1922) aan, die veronderstelde dat dat er twee waren, en Maslov (1954), die er vijf telde en Murray (1938) die uit ging van achtentwintig menselijke noden. Rokeach zelf komt uiteindelijk met twee keer achttien waarden: achttien eindwaarden en achttien instrumentele waarden (Zie bijlage 5).

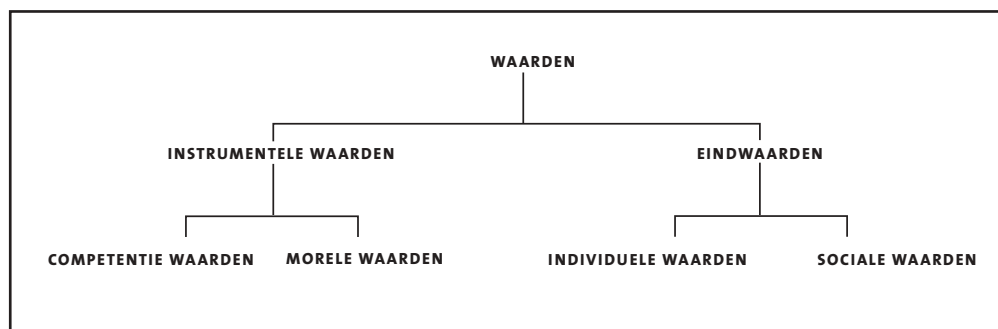


FIG. 7.1 | WAARDENSHEMA VAN ROKEACH

Waarden en gedrag

Het lijkt erop dat het gedrag van mensen onlosmakelijk is verbonden met de waarden die ze erop na houden. De Belgische hoogleraar Vyncke betoogt in zijn boek *Imago-management* (1992) dat de hierboven beschreven waarden van Rokeach de ontbrekende schakel vormen in een aantal belangrijke klassieke modellen die proberen te verklaren wat de relatie is tussen iemands opinie en zijn gedrag.

Opinie:	Aan sport doen is goed voor de gezondheid.
Waarde:	Gezondheid, gezond zijn, gezond leven.
Attitude:	Ik sta positief t.a.v. sportbeoefening.
Gedragsintentie:	Ik tracht elke week aan sport te doen.
Gedrag:	Ongeveer om de twee weken ga ik zwemmen.

Zoals in het model te zien is, staan iemands waarden aan de basis van zijn attitude, zijn gedragsintentie en uiteindelijk ook zijn gedrag. In hoofdstuk 1 kwam al ter sprake hoe belangrijk het gedrag van een onderneming is voor haar corporate identity. Aan de basis van dit gedrag staan, volgens het model van Vyncke, dus ook een aantal waarden. Willen we nu de communicatie en de symboliek van een organisatie volledig afstemmen op haar gedrag, om zo een heldere en eenduidige identiteit te creëren, dan is het verstandig de waarden die aan de basis van dat gedrag liggen ook als uitgangspunt te nemen voor de communicatie en de symboliek. Hier zien we de noodzaak van een goed doordacht corporate communicatieplan met een heldere persoonlijkheidsbeschrijving. Een persoonlijkheidsbeschrijving die ook in de huisstijlbriefing behoort terug te komen. Het is daarom dat de waarden, of ook wel de kernwaarden van een onderneming zo'n belangrijke plek innemen in huisstijlbriefings en andere communicatiebriefings.

In het Ashridgemodel (fig 7.2) is weergegeven welke plek de kernwaarden innemen in de kern van een organisatie. In de paragraaf over de visie zal ik naar aanleiding van de theorieën van Collins en Porras nog uitgebreider in gaan op het doel en de waarden van een organisatie.

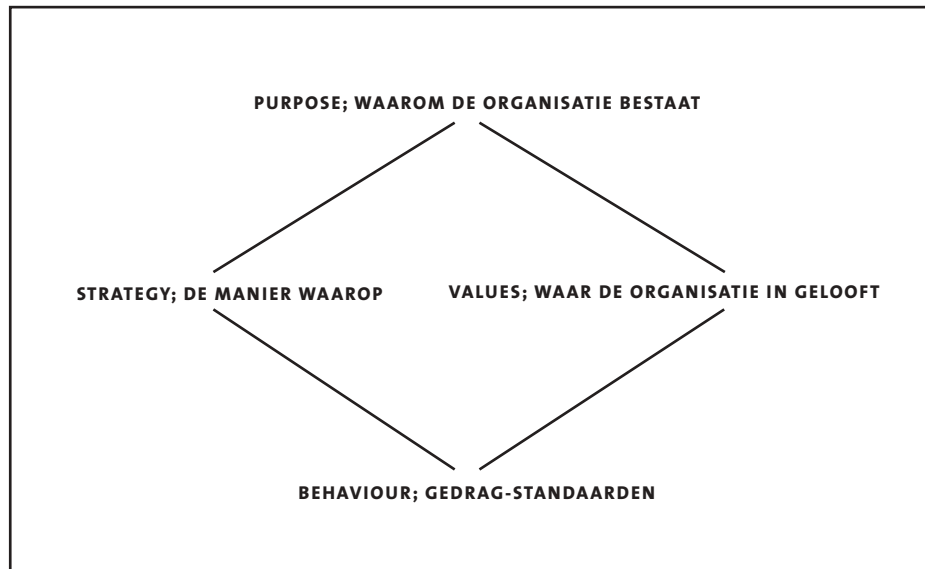


FIG 7.2

HET ASHRIDGEMODEL.
VIA BEELEARTS VAN
BLOKLAND-MENTINK (1997).

Normen en waarden

Omdat er in het dagelijkse spraakgebruik vaak weinig onderscheid wordt gemaakt tussen normen en waarden – deze twee uitdrukkingen zijn zo onafscheidelijk geworden dat het betekenisverschil enigszins vervaagd is – wil ik er hier nog even kort op in gaan. Zoals gezegd, waarden vormen de basis van ons handelen, ze geven ons de mogelijkheid een oordeel te geven over de wenselijkheid van iets. Normen komen voort uit deze waarden, het zijn de praktische regels die ervoor moeten zorgen dat de waarden verwezenlijkt worden. Een belangrijke instrumentele waarde in onze cultuur is ‘beleefdheid’. De norm die hierbij hoort is het geven van een hand.

VISIE EN MISSIE

De waarde van visies en missies zijn inmiddels al veel bediscussieerd in de communicatieliteratuur. Volgens Collins en Porras is het hebben van een heldere visie noodzakelijk voor succes. Van Riel ziet er de mogelijkheid in om eenheid in de corporate communicatie te waarborgen. Hij pleit er voor om het als een vast onderdeel op alle computerschermen van een organisatie onder handbereik te hebben, zodat ieder organisatielid dit kan raadplegen bij het samenstellen van rapporten, verslagen en opdrachten (Van der Zwaal bron ontbreekt!). Maar er is ook kritiek en cynisme.

In de visie en missie worden de kernwaarden van een onderneming vaak verder uitgewerkt. Van Kralingen (1999) definieerde de begrippen visie en missie als volgt:

‘Visie geeft richting aan de toekomst van een onderneming of het merk. Het schetst een beeld van de situatie die in de toekomst gewenst is, en het verandertraject dat nodig is om er te komen.’

‘De missie geeft de ultieme bestaansreden van de organisatie, de zingeving en waarden naar de belangrijkste stakeholders. Ze geeft antwoord op de vraag voor wie de onderneming eigenlijk bestaat, en welke vaardigheden de onderneming moet bezitten om te kunnen bestaan.’

Blauw (1994) noemt een aantal punten die in elk geval in een ‘missiestatement’ moeten voorkomen: De doelgroepen van de organisatie; de voornaamste producten en diensten die de organisatie aanbiedt; waar het bedrijf gevestigd is; wat de basistechnologie van het bedrijf is; wat de kerncompetenties zijn en wat de competitieve voordelen zijn; de maatschappelijke/culturele verantwoordelijkheden die men kent; de verantwoordelijkheden die men draagt tegenover het personeel, de aandeelhouders, de media en het publiek. Welke punten de meeste aandacht krijgen, ligt volgens Blauw aan de aard van het bedrijf. Een dienstverlenende organisatie zal meer aandacht schenken aan de locatie, de geografische aspecten, terwijl een technologisch bedrijf meestal meer de nadruk legt op technologie en filosofie.

Daarnaast is ook de cultuur van een land bepalend. Zo bleek uit een studie van Brabet en Klemm (1994) dat er duidelijke verschillen bestaan tussen Franse en Britse missiestatements. Zo bleken Britse statements meer strategisch en Franse meer cultuurgericht. Participeerden in Groot-Brittannië vooral managers, in Frankrijk deden brede groepen werknemers mee aan het ontwikkelingsproces. Britse missies waren beknopt, en direct – praten over aandeelhoudersbelangen was heel normaal – de Franse missies, die vaak algemener waren spraken bijna nergens over geld – iets wat gezien werd als vulgair.

Net als bij alle begrippen in de communicatieliteratuur, bestaat er ook voor deze begrippen geen eenduidige beschrijving. Collins en Porras schrijven: ‘Helaas is het begrip visie een van de meest misbruikte en minst begrepen termen in onze taal geworden. Het is voor een uitgebreide reeks gebruikers een mengelmoes van verschillende betekenissen gaan bevatten: van het koesteren van diepere waarden, het behalen van uitstekende resultaten, het herkennen van gemeenschappelijke banden in de samenleving, het nastreven van uitdagende doelstellingen, het bestaan van motiverende krachten tot het nagaan van de wezenlijke bestaansredenen toe.’ Om te laten zien hoe het dan wel zat, ontwikkelden Collins en Porras een buitengewoon helder model voor het begrip ‘visie’. In het nu volgende deel zal ik de ideeën van deze enorm populaire bedrijfskundigen behandelen. Voor alle duidelijkheid: Collins en Porras behandelen ook een deel van dat wat Van Kralingen missie noemt (bestaansredenen en waarden) in hun visie.

DE VISIE VAN COLLINS EN PORRAS

In hun boek *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies* (1994) beschrijven Collins en Porras de successen van topbedrijven als Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola en Nordstrom. Volgens Collins en Porras stuk voor stuk visionaire bedrijven. Wat deze bedrijven gemeen hebben – en wat hen volgens de auteurs tot de meest succesvolle bedrijven van de 20e eeuw heeft gemaakt – is dat ze allemaal beschikken over duidelijk langetermijnvisie. Een onveranderlijke kern waar men zich in de onstuimige dynamiek van de afgelopen eeuw onafgebroken aan heeft weten vast te houden. Strategieën en werkwijzen moeten voortdurend worden aangepast aan de veranderende wereld, dit is nodig, maar de kern van een organisatie, de visie, moet volgens Collins en Porras koste wat het kost overeind gehouden worden. Het is een leidraad, een baken dat de weg wijst naar ‘de stapsgewijs te verwezenlijken toekomst, waarop de blik moet worden gericht.’ Volgens de auteurs is het succes dat deze houding oplevert niet gering. Ze constateren in hun beschrijving van de hierboven genoemde bedrijven, dat deze de gemiddelde koersverloop van de aandelenbeurs sinds 1925 met een factor 12 hebben overtroffen.

Op basis van zes jaar onderzoek en praktijkervaring in de meest uiteenlopende organisaties in alle werelddelen, hebben de auteurs een denkkader voor het definiëren van een visie ontwikkeld. Volgens de auteurs heeft een goed ontworpen visie twee hoofdcomponenten. Het bestaat enerzijds uit een kernideologie en anderzijds uit een voor ogen staande toekomst. (Zie figuur 7.3)



FIG 7.3 HET FORMULEREN VAN EEN VISIE VOLGENS COLLINS EN PORRAS (1997)

De kernideologie

De kernideologie geeft het wezenlijke karakter van een organisatie weer. Het is ‘de blijvende identiteit die uitstijgt boven de levenscycli van producten en markten, technologische doorbraken, heersende managementrages en momentele ondernemingsleiders.’ De stichters van de eerder genoemde grote ondernemingen wisten dat het belangrijker is jezelf te kennen dan te weten welk pad je moet inslaan. Wegen veranderen, methodes verouderen, leiders verdwijnen en nieuwe technologieën worden uitgevonden, maar de kern van de identiteit van een goede onderneming blijft overeind. Volgens de auteurs mag alles veranderen, behalve de kern. Collins en Porras: ‘De kernideologie is het bindmiddel dat een organisatie laat overleven tijdens perioden van groei, decentralisatie, diversificatie, wereldwijde expansie en uiteenlopende ontwikkelingen in de aparte bedrijfsonderdelen.’ Ze vergelijken het met de grondbeginselen van de joodse leer die het Joodse volk eeuwenlang verbond. Zelfs in de eeuwen van verstrooiing en vervolging bleef het een eenheid. Volgens de auteurs bestaat een dergelijke kernideologie uit twee delen: Kernwaarden en een Kerndoel.

Kernwaarden – Dit zijn de ‘essentieële en duurzame grondbeginselen waar men in een organisatie in gelooft.’ Ze zijn in een paar regels te omschrijven. Ze hebben niets te maken met externe omstandigheden, maar zijn gebaseerd op dat waar men intern in gelooft. Zo heeft Walt Disney Company ‘verbeeldingskracht’ en ‘mentale gezondheid’ als kernwaarden. Ze kwamen niet voort uit de grillen van de toenmalige markt, maar uit de diepe overtuiging van de oprichters. Andere voorbeelden zijn ‘respect voor de individuele mens’ (Bill Hewlett en David Packard) ‘streven naar uitstekende producten’ (William Proctor en James Gamble). De onderneming maakt dus zelf uit welke waarde zij hoog acht. Er bestaat geen universeel pakket van beste kernwaarden. Het gaat er immers om waar je zelf in gelooft en niet in dat waarvan jij denkt dat het op dit moment het gunstigst is. Iemand die constant achter de wispelturigheden van de markt aanloopt zal gaan zwakken en uiteindelijk zijn geloofwaardigheid verliezen.

Ralph S. Larsen, president-directeur van Johnson & Johnson verwoordt het als volgt: ‘De kernwaarden in ons credo kunnen inderdaad een voordeel in de concurrentiestrijd opleveren, maar *daarom* hebben we ze niet bedacht. Het zijn begrippen die weergeven waar we voor staan en we zullen ze nooit overboord gooien, zelfs niet wanneer ze onder bepaalde omstandigheden nadelig in de concurrentie uitpakken.’ (Via C&P) Verder benadrukken Collins en Porras dat kernwaarden helemaal niet nobel of menslievend hoeven te zijn. Vaak zijn ze dit wel maar waar het in eerste instantie om gaat is dat ze er zijn. Er zijn genoeg bedrijven die ‘klantenservice’ niet als kernwaarde beschouwen (Sony doet dit niet), of ‘respect voor het individu’ (Walt Disney doet dit niet), of ‘teamwork’ (Nordstrom doet dit niet), of ‘kwaliteit’ (Wal-Mart Stores doet dit niet). In hun dagelijkse praktijk hebben Collins en Porras geleerd dat bedrijven gewoonlijk niet meer dan drie tot vijf kernwaarden hebben. Om deze kernwaarden bloot te leggen moet een organisatie zichzelf met ‘meedogenloze eerlijkheid’ onderzoeken. Alleen dat wat werkelijk centraal staat telt. ‘Na het opstellen van een voorlopig lijstje kernwaarden moet je je van elk punt afvragen of de onderneming aan die bepaalde kernwaarde zou blijven vasthouden op het moment dat de omstandigheden veranderen en het hanteren van die kernwaarde *schadelijk* blijkt te zijn. Kan deze vraag niet volmondig met ja worden beantwoord, dan is er geen sprake van een kernwaarde en moet die van de lijst worden geschrapt.’ Punten die deze genadeloze exercitie niet doorstaan kunnen nog wel gewoon tot de strategie van een bedrijf blijven behoren, deze is immers veranderlijk. Kader 1 toont enkele door Collins en Porras gegeven voorbeelden van kernwaarden.

Merck • Het concern heeft een sociale verantwoordelijkheid • Omsluitend op alle termen • Op wetenschappelijk onderzoek steunende innovatie • Eerlijkheid en integriteit • Winst, maar wel uit activiteiten ten voordeel van de mensheid Nordstrom • Klantenservice voor alles • Hard werken en persoonlijke productiviteit • Wees nooit tevreden • Uitstekende reputatie opbouwen, het gevoel deel te hebben aan iets speciaals Philip Morris • Het recht van keuzevrijheid • Winnen – anderen in een eerlijke strijd verslaan • Persoonlijk initiatief aanmoedigen	• Bevordering gebaseerd op verdienste; niemand heeft ergens recht op • Hard werken en ook voortdurend aan jezelf werken Sony • Verheffen van de Japanse cultuur en de status van de natie • Pionieren – niet anderen volgen, maar doen wat onmogelijk lijkt • Individuele kundigheden en creativiteit aanmoedigen Walt Disney • Wees niet cynisch • Koester en verspreid ‘guzende Amerikaanse waarden’ • Creativiteit, dromen en verbeeldingskracht • Fanatieke aandacht voor beginseletheit en detaillering • Behoud en beheer de magie van Disney
--	--

KADER 1 | VOORBEELDEN VAN KERNWAARDEN ZOALS DIE DOOR COLLINS EN PORRAS VASTGESTELD WERDEN (1997)

Kerdoel – Dit is de reden van bestaan van de organisatie. Als dit een aansprekend doel is, zal het de werknemers motiveren zich volledig voor de organisatie in te zetten. Veel managers en directeuren bij een kerndoel denken aan het behalen van een grote omzet, of het maken van veel winst. Toch is het belangrijk na te gaan of er niet diepere doelen aanwezig zijn. Een onderneming die alleen voor de winst gaat is oppervlakkig en opportunistisch. ‘Het maximaliseren van de inkomsten van aandeelhouders spreekt mensen op de werkvloer van een organisatie niet aan en levert bovendien bitter weinig aan concrete houvast op,’ zeggen Collins en Porras. ‘Mensen in echt goede bedrijven die het over hun successen hebben, praten bijna nooit over de winst per aandeel. Bij Motorola hoor je over de indrukwekkende verbeteringen in de kwaliteit van hun producten en de gevolgen die dit in het dagelijks leven heeft.’ In een toespraak aan zijn medewerkers zei David Packard in 1960: ‘...kijk maar om je heen in het bedrijfsleven en het lijkt, of er maar één ding van belang is: geld, geld en nog eens geld. Maar er zijn ook verborgen drijfveren en die stammen uit het verlangen naar iets anders: het maken van een bepaald product, het verlenen van een dienst aan anderen. Noem het de wens, in de samenleving iets waardevols te presteren’ (via C&P).

Zoals gezegd: een kerndoel moet motiveren. Collins en Porras vinden daarom dat een organisatie bij het beschrijven van kerndoelen meer moet doen dan alleen het opdissen van droge feiten. Het kerndoel van Mc Kinsey & Company is niet het uitbrengen van managementadviezen, maar het vergroten van de kansen en successen van ondernemingen en overheidsinstanties. En zo bestaat Hewlett-Packard niet om elektronische test- en meetapparatuur te fabriceren, maar om in technisch opzicht bij te dragen aan een beter leven van mensen. Deze doelen kunnen over honderd jaar nog geldig zijn, ook als er geen managementadviezen of elektronische test- en meetapparatuur meer nodig zijn. Collins en Porras: ‘Wat zou er gebeurd zijn wanneer Walt Disney het produceren van stripverhalen als doel van zijn bedrijf had gezien, in plaats van het gelukkig maken van mensen? Dan hadden we waarschijnlijk geen Mickey Mouse, Disneyland, EPOT Center en een Anaheim Mighty Ducks Hockey Team gehad.’ Een kerndoel is iets voor de lange termijn, zeggen Collins en Porras. Het moet dus niet worden verward met een ijkpunt, een specifieke korte termijn doelstelling waarmee men het effect van strategieën kan meten. Zo’n specifiek doel, zo stellen de auteurs, kan worden bereikt, een strategie kan slagen, maar een kerndoel ‘blijft als een gidsende ster ver weg aan de horizon op zijn plek staan: steeds nagejaagd, maar nimmer ingehaald.’ Je zou de kerndoelen van Collins en Porras kunnen vergelijken met de eindwaarden van Rokeach, die ook iets van zo’n steeds maar nagejaagd doel in zich hebben. ‘Mensen gelukkig maken,’ het kerndoel van Walt Disney, is in wezen een eindwaarde. Kader 2 toont een aantal voorbeelden van kerndoelen.

3M
• handrekkige problemen innovatief oplossen
Cargill
• de levensstandaard in de wereld verbeteren
Fannie Mae
• het versterken van het maatschappelijk welzijn door het voortdurend verbeteren van het eigen woningbeleid
Hewlett-Packard
• het leveren van technische bijdragen aan de vooruitgang en het welzijn van het mensdom
Last Arrow Corporation
• De samenleving een rolmodel aanbieden en een instrument voor verandering zijn
Pacific Theatres
• mensen een plek aanbieden waar ze kunnen opbloeien tot profijt van de samenleving
Mary Kay Cosmetics
• vrouwen onbegrensde kansen aanbieden
McKinsey & Company
• vooraanstaande concerns en overheidsinstanties ondersteunen bij hun streven naar nog meer succes
Mercat
• het menselijk leven behouden en verbeteren
Nike
• ervaren hoe lekker het aanvoelt te wedijveren, te winnen en de tegenstander te verspletteren
Sony
• de vreugde voelen van het ontwikkelen en toepassen van nieuwe technologie waar het publiek iets aan heeft
Telecare Corporation
• mensen met een geestelijke handicap helpen, hun volledige potentieel te verwzenlijken
Wal-Mart
• gewone mensen de mogelijkheid geven, dezelfde dingen aan te schaffen als rijke mensen
Walt Disney
• de mensen gelukkig maken

KADER 2

VOORBEELDEN VAN KERNDOELEN, ZOALS DIE DOOR COLLINS EN PORRAS VASTGESTELD WERDEN (1997)

Aan het hart gebakken

Zowel de kernwaarden als het kerndoel moeten volgens de auteurs niet gefabriceerd worden, maar ontdekt. Een onderneming moet bij zichzelf te rade gaan, de bedrijfsomgeving onderzoeken en komen met een geloofwaardige ideologie die verweven is met de gehele organisatie. 'Vraag jezelf niet af: welke kernwaarden gaan we nu eens uitkiezen? Vraag in plaats daarvan: *wat zijn de kernwaarden die we nooit zullen loslaten, omdat ze ons aan het hart gebakken zijn?*' Als een onderneming die dingen tot waarde verheft, waarvan ze eigenlijk zou willen dat het belangrijke waarden waren, maar waarvan men weet dat ze het niet zijn, dan 'slaait er een golf van cynisme door het bedrijf. ("Zo, is dat tegenwoordig ook al een kernwaarde bij ons? Laat me niet lache!")' Dergelijke ambities kunnen beter beschreven worden in de 'voorzien toekomst' en bij de strategische planning. De merkdeskundige Kapferer merkte ook al op dat men er bij merkcreatie beter aan zou doen niet zo te proberen aan het publiek tegemoet te komen, maar tot uitdrukking te brengen waar het merk in gelooft en wat zijn eigen idealen en wereldbeeld zijn (Kapferer 1995).

De kernideologie is dus een belangrijk onderdeel van de bestaande interne cultuur. Dit is ook waarom het zo moeilijk, zo niet onmogelijk, is om de medewerkers zomaar een kernideologie op te dringen. Het is geen label die je ergens op plakt. Een goed voorbeeld is het in alle opzichten mislukte avontuur van Laurus met zijn Konmar. Erik Reijnders, zelfstandig organisatie- en communicatieadviseur, zei in een interview met het blad *Communicatie* over de directeur van Laurus: 'Die haalde, kort gezegd, zijn personeel een voetbalstadion in, had een bedrijfslied gemaakt, joepie, we hebben een nieuwe formule. Heel Amerikaans allemaal. Maar of je daarmee de organisatie een nieuwe gewenste identiteit bezorgt? Met zo'n show overtuig je mensen en managers echt niet. Het gaat om hun brood, dan moet je een heel wat beter verhaal hebben en juist zoeken naar gemeenschappelijke waarden en naar common ground. Ga met respect om met de historie van de onderneming, anders gaat het niet goed' (C, nr 12, 2001).

Ook Goos Geursen stelt in zijn boek *Wie zijn ik?* dat visies niet zomaar even uit de hoge hoed getoverd kunnen worden onder het mom van: vanaf nu is dit de waarheid. Volgens hem werkt een visie slechts bij vijf tot vijftien procent van alle bedrijven als drijvende kracht. De reden waarom het bij al die andere bedrijven nooit wat is geworden ligt volgens Geursen in het feit dat visies vaak als vage, weinig opwindende droombeelden door de top naar beneden geperst worden. Zo'n bedrijf heeft vaak niet eens een onbewuste visie gehad en nu moet het er, om onbegrijpelijke redenen, plotseling van komen. De werknemers van zulke ondernemingen zijn er niet gaan werken omdat ze 'fan' waren van een bepaald gedachtegoed. Er is ook nooit iets onbewust ontwikkeld, ze hebben allemaal zo hun eigen ideeën. Voor dit soort organisaties is het erg moeilijk een goede en levendige visie te ontwikkelen. Het ontwikkelen van een visie kan in dat geval alleen werken als de hele organisatie er intensief bij wordt betrokken.

Daarnaast merken Collins en Porras op dat het belangrijk is je te realiseren dat een kernideologie niet dient om je te onderscheiden van anderen, maar dat het louter een gids voor jezelf is, een leidraad die dient tot inspiratie. Als de kernwaarde eenmaal is geformuleerd begint het pas echt, het vertrekpunt is bekend, nu moet men nog vaststellen welke ontwikkelingsrichting men gaat. In het volgende hoofdstuk zal ik nog uitgebreider ingaan op de praktijk van een zoektocht naar de kernideologie.

Voorziene toekomst

Het tweede deel van de theorie van Collins en Porras gaat over de voorziene toekomst. Ook dit deel wordt weer opgesplitst in twee delen: het stoutmoedige doel (ook wel Grootse Gevaarlijke, Gedurfde Doelen genoemd) en de scenario's waarmee dat doel kan worden bereikt.

Grootse, Gevaarlijke, Gedurfde Doelen – Collins en Porras stellen dat de ondernemingen met visie die zij onderzochten, allemaal beschikten over buitengewoon dappere doelstellingen. Deze gedurfde doelen, geldend voor de organisatie als geheel gesteld over een periode van tien tot dertig jaar, bleken een uitstekende manier om de ontwikkeling van de onderneming te versnellen.

Een GGGD, zo zeggen de auteurs, is een vervaarlijke uitdaging, een Mount Everest. 'Een GGGD is zo helder als glas en maar voor één uitleg vatbaar, staat centraal bij alle inspanningen van het bedrijf, zet alle neuzen in dezelfde richting en sticht en bevordert de teamgeest. Er is ook een duidelijk einddoel en iedereen kan zien of het wordt bereikt; mensen weten nu eenmaal graag waar ze naar toe werken. Een GGGD spreekt mensen aan, komt op ze af en pakt ze beet. Het is tastbaar, geeft je energie en is op één ding gericht. En het spreekt voor zichzelf, zodat er weinig of geen uitleg voor nodig is.'

Het belang van de lange termijn ligt in het feit dat dit een hele andere manier van denken vergt. Het tilt het management boven de huidige mogelijkheden uit en geeft weidse uitzichten, toekomstvisie. Dit is heel wat anders dan de alledaagse strategische of tactische benadering. (Met name bij het ontwikkelen van een visuele identiteit, een nieuw 'gezicht' dat jaren mee moet kunnen, is het belangrijk dat de onderneming visionair is, het vermogen bezit om ver vooruit te kijken.)

Volgens Collins en Porras mag een GGGD ook niet te gemakkelijk haalbaar zijn (de kans van slagen mag niet groter dan 50 – 70% zijn, maar mag aan de andere kant ook weer niet onrealistisch zijn. Het moet met buitengewoon zware inspanning en misschien een beetje mazzel te bereiken zijn.

Levendige beschrijving – Dit is volgens de auteurs 'een met fantasie opgesteld, aanlokkelijk en gedetailleerd scenario over de stapsgewijze realisering van het GGGD.' De visie wordt zodanig vertaald in woord en beeld, dat het gaat leven bij de medewerkers. Om een doel dat zover weg ligt tot leven te brengen is inspirerend taalgebruik nodig. 'Het is een zaak van schilderen met woorden.'

Een prachtig voorbeeld van een levendige beschrijving vinden we in de visie van Henry Ford: 'Ik ga een automobiel bouwen voor de grote massa... dat zo goedkoop zal zijn, dat de man die een goed salaris verdient er eentje kan aanschaffen om samen met de auto een vanzelfsprekende verschijning te worden... (en we zullen) goed betaald werk bieden voor en enorm aantal mensen.' (Via C&P)

Collins en Porras vinden het erg belangrijk dat er emoties in de levendige beschrijving worden gelegd. 'Sommige managers praten niet zo gemakkelijk hardop over hun mooiste dromen, maar toch is dat precies wat anderen motiveert.' De auteurs geven als voorbeeld de beeldende beschrijving die Winston Churchill gaf van zijn GGGD in 1940. Hij zei niet gewoon: 'Hitler moet weg', hij zei: 'Hitler weet dat hij ons op dit eiland kapot moet maken en anders de oorlog verliest. Als wij hem tegenhouden, kan heel Europa worden bevrijd en het leven op aarde de weg omhoog vinden naar zonnig heuvelland. Maar falen we, dan verzinkt de hele wereld, inclusief de Verenigde Staten, en alles wat we hebben gekend en ons lief was in de peilloze diepte van de Nieuwe Barbarij, nog boosaardiger en misschien langduriger door geperverteerde wetenschappelijke kennis. Laten wij ons daarom aangorden om onze plicht te doen en ons zo gedragen dat, al is het over duizend jaar, de mensen nog over het Britse Rijk en het Gemenebest zeggen: "dit was hun dapperste uur"' (Via C&P).

Het onderdeel van de levendige beschrijving is ook bij de huisstijlbriefing van groot belang. De ontwerper moet immers geïnspireerd worden tot een visionair beeld dat het hele wezen van een organisatie, inclusief ambities, dromen, wensen en verlangens, in zich draagt. Een dergelijke beschrijving is overigens voor het totale manifesteren van de organisatie belangrijk. Ook gedrag en communicatie moeten voortkomen uit visionaire geestdrift. In een van de volgende delen van dit hoofdstuk over de corporate story zal ik hier uitvoerig op terug komen.

Heel kort samengevat komt de visie van Collins en Porras hierop neer: Weet wie je bent, waar je voor staat en waar je naartoe wilt. Je doel bepaalt je richting. Het kerndoel is de laag aan de horizon hangende ster die je je leven lang najaagt. Het Grootse, Gevaarlijke, Gedurfde Doel is de berg die je op die weg moet beklimmen, wanneer je de top bereikt, reis je verder, op naar een volgend bergmassief.

Het formuleren van een Visie en een Missie

In de weinige gevallen dat de opdrachtgever zijn visie, missie en kernwaarden al wel op papier heeft staan, betekent dit niet dat ontwerper en communicatiestrategen ze zomaar klakkeloos over moet nemen, vinden Joost Mogendorff en Hugo van Roy van Eden. In de eerste plaats moet de ze volgens de strategen oppassen dat ze deze belangrijke statements niet verkeerd interpreteren. Van Roy: 'Om een visuele identiteit te ontwikkelen is het voor ons ook weer van cruciaal belang dat we zelf ook die operatie ondergaan.' Woorden moeten dus gaan leven, voordat ze bruikbare informatie opleveren om aan een ontwerp te beginnen. Van Roy vervolgt: 'Je moet ratio en emotie beide kunnen invullen voor een bepaalde case, je moet niet alleen begrijpen wat ze doen, je moet er ook een beetje gevoel bij krijgen. Je moet begrijpen hoe zo'n visie en missie tot stand zijn gekomen. Wat wij proberen te doen is heel alert zijn op waar die dingen vandaan komen. Als ze bij wijze van spreken alleen door de raad van bestuur zijn ontwikkeld, en je ziet dat ze wat dat betreft heel erg raad-van-bestuurachtig zijn dan is het ook onze taak om ze, zonder ze meteen te gaan herformuleren, er toch de juiste dimensies aan te koppelen, de juiste associaties mee te maken.'

Daarnaast merken de strategen op dat het belangrijk is, dat missie en visie helder en duidelijk geformuleerd zijn. Duidelijk naar medewerkers – wat verwachten wij van elkaar – duidelijk naar je klanten toe. Het moet communicatief bruikbaar zijn. Van Roy: 'Veel missies en visies zijn erg vanuit de zender bedacht en ontwikkeld. Er bestaat geen directe relatie met wat de ontvanger van de boodschap nou werkelijk kan of wil voelen. Het is wat dat betreft erg belangrijk dat de boodschap in het juiste associatienetwerk terecht komt.' Hiervoor is het volgens Van Roy erg belangrijk dat je probeert de wereld achter de missie en visie te ontdekken: de waarheid die je nodig hebt om het concreet te maken.

In het volgende hoofdstuk ga ik uitgebreid in op het formuleringsproces.

CULTUUR

Een van de meest ongrijpbare aspecten van de corporate personality is de organisatiecultuur. Een cultuur bestaat voor een groot deel uit vanzelfsprekendheden. Impliciete ideeën en manieren van werken die zich vaak diep onder de oppervlakte bevinden. Edgar Schein, bekend auteur op het gebied van de organisatiecultuur en een van de grondleggers van de organisatiepsychologie zegt: 'Het grootste gevaar van pogingen om een cultuur te begrijpen is dat wij haar in gedachten te sterk simplificeren. Schein definieert het begrip cultuur als volgt:

'Een cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd.'

De manier van werken, de rituelen en rituelen, de fundamentele waarden, het bedrijfsklimaat, 'zijn allemaal manifestaties van de cultuur, maar geen enkele ervan is de cultuur op het niveau waarop een cultuur bepalend is.' Schein stelt dat het belangrijk is te beseffen dat cultuur verschillende niveaus kent. Hij onderscheidt drie niveaus: 1. het niveau van de artefacten; 2. het niveau van de beleden waarden; 3. het niveau van de onderliggende basisveronderstellingen.

De artefacten – Het eerste niveau bevindt zich aan de oppervlakte en is daardoor het gemakkelijkst waar te nemen. Het is wat je ziet, hoort, voelt wanneer je in een organisatie rondloopt. Schein geeft als voorbeeld twee fictieve ondernemingen: Multi en Actie. Bij Actie spreekt men elkaar voortdurend, De deuren staan open, ze zijn informeel gekleed, er heersen overal intense gevoelens en men handelt snel en daadkrachtig. Bij Multi is men Men uiterst formeel gekleed, men klopt op gesloten deuren, de gesprekken verlopen op gedempte toon, en men werkt zeer traag. De cultuur op dit niveau kan je waarnemen, maar waarom men doet wat men doet, weet je niet. Je zou mensen moeten spreken, ze vragen waarom ze op een bepaalde manier handelen.

De beleden waarden – Het tweede niveau ligt direct onder het eerste, het zijn de verkondigde rechtvaardiging van het handelen. Het antwoord dat je krijgt als je de mensen vragen gaat stellen. Bij Actie vertelt men dat men gelooft in teamwork, dat men ervan overtuigd is dat het onmogelijk is goede besluiten te nemen zonder ieders kijk op de zaak te betrekken, veel te overleggen, daarom staan de deuren open, loopt men voortdurend bij elkaar binnen en behandelt men elkaar als gelijken, spreekt men open en emotioneel over wat men van de dingen vindt. Mensen moeten makkelijk met elkaar communiceren. Om het verhaal kracht bij te zetten haalt men enthousiast overal allerlei documenten vandaan waar visies, kernwaarden, en fundamentele principes in verkondigd worden. Het is duidelijk, hier staat integriteit, teamwork, klantgerichtheid, productkwaliteit enz voorop. Bij Multi is men van mening dat goede besluiten onmogelijk kunnen worden genomen zonder zorgvuldige overweging, men vindt privacy belangrijk en denkt dat de medewerkers achter gesloten deuren in alle rust en uiterste concentratie beter hun beslissingen kunnen overwegen. De bijeenkomsten verlopen formeel, meestal worden er alleen goed doordachte besluiten van hogere hand bekend gemaakt, er is weinig inbreng van de lagere niveaus. Om precies duidelijk te maken wat men bedoelt, geeft men de geïnteresseerde inzage in enkele belangrijke stukken, het staat er zwart op wit, men hecht hier waarde aan integriteit, teamwork, klantgerichtheid en productkwaliteit.

Hoe is het mogelijk dat twee zo verschillende organisaties precies dezelfde waarden belijden? Hoe is het mogelijk dat men hoe langer hoe meer inconsistenties tegenkomt tussen beleden waarden en artefacten. Beide beweren klantvriendelijk te zijn, maar tegelijkertijd bieden ze allebei moeilijk te begrijpen producten en vindt men nergens hoffelijke of servicegerichte medewerkers. Beide zeggen voorstander van teamwork te zijn, maar allebei blijken enorm competitieve beloningssystemen te kennen. Er moet een nog diepere culturele laag bestaan.

De onderliggende basisveronderstellingen – Schein stelt dat men voor dit dieper gelegen niveau de organisaties in hun historische context moet bezien. Hoe dachten de oprichters? Wat waren hun overtuigingen, hun waarden en filosofieën? Volgens Schein ontstaat een cultuur doordat de oprichter mensen aantrekt die in zijn ideeën geloven, zijn successen zijn een bevestiging van de juistheid ervan. Succes na succes maakt de overtuigingen van de oprichter op een bepaald moment vanzelfsprekend, het wordt gemeengoed. Langzaam maar zeker worden ze impliciet. De oprichter van Actie geloofde in overleg, het maakte zijn bedrijf groot. De oprichter van Multi was een wetenschapper met een paar patenten op zijn naam. Hij was zeer gedisciplineerd en zorgvuldig en wilde dat zijn organisatie de ideeën die hij had nauwgezet verwezenlijkte. De markt nam de producten die hij leverde gretig af omdat er op dat moment een grote behoefte aan bestond. Het bedrijf groeide. Nieuwe werknemers werden geselecteerd op hun discipline en zorgvuldigheid. Ook hier bevestigde het succes het gelijk van de eigenaar: zijn ideeën werden impliciete vanzelfsprekendheden.

Gemeenschappelijk leerproces

Volgens Schein is cultuur het resultaat van een gemeenschappelijk leerproces: 'De essentie van een cultuur bestaat uit deze gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en, wanneer de organisatie succes blijft boeken, ook vanzelfsprekend worden gevonden.'

De eerder genoemde voorbeelden laten duidelijk zien hoe belangrijk het is om na de beleden waarden door te vragen. In tegenstelling tot wat men in de meeste gevallen zal beweren, is een aanwezige visie lang niet altijd gebaseerd op de werkelijke culturele wortels. Als de organisatie niet beschikt over documenten waarin de waarden en ideeën van een onderneming expliciet gemaakt worden kan deze wetenschap van nut zijn bij het kritisch opstellen van dergelijke geschriften. Bestaat er al wel een duidelijke visie en missie, dan is het zaak de onderneming kritisch te bekijken en door te vragen om eventuele inconsequenties boven water te krijgen. Een cultuur is door zijn diepgeworteldheid erg moeilijk te veranderen is. De medewerkers hebben door de jaren heen geleerd op een bepaalde wijze te werken, nieuwe medewerkers zijn gese-

lecteerd op de juiste capaciteiten en karaktereigenschappen, en voelen zich er als een vis in het water. Schein: 'De leden van een groep willen aan hun culturele veronderstellingen vasthouden omdat de cultuur betekenis verschaft en het leven voorspelbaar maakt. Mensen houden niet van chaotische, onvoorspelbare situaties en doen er alles aan om ze te stabiliseren en te 'normaliseren'. Iedere aanstaande cultuurverandering geeft dan ook aanleiding tot enorme angstgevoelens en weerstand tegen verandering. Wie bepaalde elementen van zijn cultuur wil veranderen, moet inzien dat hij rammelt aan een van de stabielste onderdelen van zijn organisatie.' Het is belangrijk dat de organisatieleiding zich dit realiseert.

Verskillende cultuurtyperingen

Met de hierboven gegeven beschrijving zal het duidelijk zijn dat iedere cultuur weer anders is. Cultuur is immers het resultaat van een leerproces, iets dat bij iedere organisatie weer anders verloopt. Toch proberen sommige cultuurwetenschappers de verschillende organisatieculturen te vangen in verschillende typologieën, of cultuurdimensies. Hoewel cultuurdimensies de werkelijkheid nooit helemaal kunnen dekken, wil ik hier toch een paar typologieën van veelvoorkomende bedrijfsculturen geven. Het zijn slechts modellen, die een zeer grove beschrijving geven van enkele cultuuruitingen. Hofstede, Sanders en Neuijen (Via Keuning en Eppink 2000) onderscheiden zes dimensies:

- 1) Procesgericht versus resultaatgericht. Procesgerichte organisaties zijn formalistisch, de werknemers worden gezien als risicomijders mensen die zich zo min mogelijk inspannen. In resultaatgerichte organisaties doen mensen hun uiterste best en zien elke dag als een nieuwe uitdaging;
- 2) Mensgericht versus werkgericht;
- 3) Organisatiegebonden versus professioneel. Bij professionele organisaties is het beroep van de medewerker de belangrijkste factor die zijn identiteit bepaald en niet de lidmaatschap van de onderneming, een hogeschool of universiteit is een voorbeeld van een professionele organisatie;
- 4) Open versus gesloten;
- 5) Strakke controle versus losse controle;
- 6) Pragmatisch versus normatief.

Daarnaast zou je nog kunnen denken aan formele en informele en platte en hiërarchische culturen.

INTERN IMAGO

Het belang van het intern imago, als onderdeel van de identiteit heb ik al even beschreven in hoofdstuk 2. Ik wees daar al op de waarschuwende woorden van Van Rekom (2001), die aangaf hoe belangrijk het is dat de koers die de ondernemingsleiding voor het bedrijf uitstippelt overeenkomt met het idee dat de medewerkers van hun eigen organisatie hebben. Als het management vermoedt dat er problemen zullen komen is het goed hier aandacht aan te besteden. Eigenlijk is ieder toetsend 'identiteitsonderzoek', waarbij onderzocht wordt in hoeverre de gekozen strategie overeenkomt met het beeld dat de werknemers van de organisatie hebben een onderzoek naar het intern imago. Denk aan enquêtes, interviews, etc. In het volgende hoofdstuk zal ik dergelijke onderzoeksmethodieken uitgebreid behandelen.

STRATEGIE

Als je weet wie je bent en waar je voor staat – je kernwaarden en kerndoelen, je visie – kan je gaan nadenken over de vraag wat je bent en waar je voor gaat, stelt Van der Jagt in artikel in Communicatie (Sept 2002). Je kiest vanuit je eigen identiteit een positie in de wereld, de markt

en in de hoofden van mensen. Je neemt als het ware een 'breinpositie in'. Ries en Trout schreven er in 1986 een boek over met de veelzeggende titel: *Positioning Battle for the mind*. Hun definitie van positioneren luidt als volgt:

'Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect' (Via Kok 2001).

Trout was overigens de bedenker van de inmiddels overbekende term 'positioning'. Een term die oorspronkelijk alleen in de marketingwereld gebezigd werd, maar sinds organisaties zichzelf steeds meer als 'merk' in de markt moesten zetten, langzaam maar zeker ook tot de wereld van de organisatiecommunicatie is doorgedrongen.

In een artikel over het positioneren van organisaties stelt van der Jagt dat het gaat 'om het vinden van centrale unieke elementen die mensen moeten onthouden. Elementen die een onderneming bij haar doelgroepen een relevante, betekenisvolle en onderscheidende positie ten opzichte van concurrenten opleveren' (sept. 2002). In zijn artikel wijst hij er verder nog op dat deze positie herkenbaar en geloofwaardig moet zijn en daarnaast ook 'kansrijk en verdedigbaar in de arena van de competitie'.

Kapferer zei in zijn boek *Merkmanagement* (1996): 'Bij positioneren gaat het erom waar het merk bij hoort en waarin het zich onderscheidt: tot welk productsegment behoort het merk en waarin onderscheidt het zich' Hij gaf vier kernvragen die bij de positionering beantwoord zouden moeten worden: 1. Waarom of waartoe – wat is de specifiek motiverende eigenschap van het merk, wat rechtvaardigt het bestaan ervan? 2. Voor wie – wie is de doelgroep, wie gebruikt het merk? 3. Wanneer – bij welke gelegenheden wordt het product, of de dienst gebruikt? 4. Gericht tegen wie – wie is de belangrijkste concurrent, van welke merken zou het merk klanten willen 'afpakken'?

Kok (2001) geeft aan dat het belangrijk is een onderscheid te kennen tussen productpositionering en organisatiepositionering. Bij het positioneren van producten gaat het volgens hem meestal alleen om het communicatief toevoegen van betekenis aan het desbetreffende product. Uit de producteigenschappen worden productwaarden gedistilleerd, die vervolgens worden 'toegevoegd'. Bij het positioneren van organisaties komt er een dimensie bij. Het gaat dan immers om een levend, zich ontwikkelend organisme. Een positioneringstrategie voor een onderneming houdt rekening met het ontwikkelingstraject dat een organisatie moet afleggen om daar te komen waar zij wil komen. Daarnaast moet het rekening houden met de keiharde werkelijkheid: het feitelijke gedrag van de werknemers op dat moment. Hoewel de vier vragen van Kapferer dus zeker nuttig kunnen zijn voor de huisstijlbriefing, is het goed te realiseren dat er meer komt kijken bij het positioneren van een organisatie.

Twee vertrekpunten

Volgens Kok (2001) zijn er bij het positioneren twee verschillende vertrekpunten mogelijk: je kunt beginnen bij je omgeving en zoeken naar en gunstige vrije plek in de markt en je kunt beginnen bij jezelf door te zoeken naar een unieke eigenschap. Volgens Kok maakt het niet zoveel uit waar je begint, als je beide aspecten maar in ogenschouw neemt. Wil een organisatie geloofwaardig zijn, dan moet de plek die je kiest wel afkomstig zijn uit de werkelijke identiteit. Wil de organisatie uniek en herkenbaar zijn, dan moet de desbetreffende plek in de markt wel vrij zijn. Blauw (1994) is van mening dat het positioneren in elk geval vanuit de eigen identiteit moet geschieden. Hij noemt het missiestatement – in deze scriptie missie en visie genoemd – als een belangrijk uitgangspunt. Van Riel (1999) typeert het als volgt: 'It is a process in which management tries to find the right match between internal desires and external possibilities allowing the company to achieve its dreams.'

Uiteindelijk moet de positioneringstrategie leiden tot een uniek verhaal, ook wel 'Unique Selling Proposition', genoemd.

Het belang voor de huisstijlbriefing

Het onderdeel positioneren is uitermate belangrijk in de huisstijlbriefing, immers, de nieuwe visuele identiteit moet laten zien welke richting de organisatie op wil gaan. Welke kanten van zichzelf zij wil benadrukken. Een goede visuele identiteit ontstaat namelijk vanuit de identiteit en de gekozen strategie.

Van Kralingen (1999) spreekt van drie vormen van positioneren. Ik wil ze hier kort noemen, omdat ze heel duidelijk laten zien wat het belang van de positioneringstrategie in de huisstijlbriefing is. Als eerste noemt hij de businesspositionering, het is de basisstrategie van de onderneming. De vraag waar men gaat concurreren en met welke producten en diensten en via welke distributiekkanalen, staat hierbij centraal. Verder moet je je voor deze basisstrategie afvragen welke competenties je hiervoor nodig hebt en of de onderneming deze bezit. Een bezinning op de visie en missie van een onderneming geven volgens Van Kralingen de aanzet tot de businesspositionering. De tweede vorm van positioneren is de merkpositionering. De onderneming 'kiest' een merkidentiteit, dit is het selectieproces dat ik zo-even al beschreef, men zoekt in zichzelf een aantal unieke eigenschappen, rekening houdend met de vrije plekken in de markt. De derde vorm is communicatiepositionering. Hierbij wordt gezocht naar een juiste vertaling van de merkpositionering waarmee deze naar de markt gecommuniceerd gaat worden, ook wel profilering genoemd. Deze profilering komt voor een groot deel tot uiting in de symboliek, de huisstijl, en alle andere vormen van communicatie. Profilering heeft te maken met het kiezen van een profiel.

Als voorbeeld van een uitstekende positionering op alle drie de niveaus, noemt de auteur de Apple computer van Stephen Jobs. Deze visionaire businessman ontwikkelde als eerste een computer die ongekend eenvoudig te bedienen was. Vervolgens positioneerde en profileerde hij zijn computer geheel tegen de gebruikelijke codes in. Natuurlijk, eenvoudig en anders – wie noemt een computer nou 'Apple'? Een unieke positionering en profilering in een wereld waarin computerfabrikanten zich voorheen alleen nog met agressie en macht presenteerden (IBM stond voor International Business Machines). Figuur 7.4 toont het Visie-Profileringsmodel van Van Kralingen (1999). Het laat goed zien wat de relatie is tussen de begrippen visie, missie, identiteit, positionering en profilering.

CORPORATE MIDDELEN – TOON & STIJL

Behalve dat de drie verschillende corporate uitingsvormen aan moeten sluiten op de persoonlijkheid – of liever: voort moeten komen *uit* de persoonlijkheid –, zullen ze ook op elkaar aan moeten sluiten. De nieuwe visuele identiteit moet samenhang vertonen met het gedrag en de communicatie. Wie een huisstijlbriefing opstelt voor een organisatie die haar huidige identiteit volledig wil behouden en eigenlijk alleen op zoek is naar een nieuw 'gezicht', zal daarom goed moeten kijken naar de wijze waarop de persoonlijkheid op dat moment al gestalte krijgt. Hoe is het huidige communicatiebeleid? En hoe gedraagt men zich ten opzichte van de buitenwereld? De nieuwe visuele identiteit zal hier immers naadloos op aan moeten sluiten. Maar ook als de organisatie een grondigere verandering nastreeft en behalve de visuele identiteit ook het gedrag en de communicatie wil aanpassen is het belangrijk dat de plannen hiervoor ook in de huisstijlbriefing aan de orde komen. De ontwerper kan op die manier een juist beeld krijgen van de manier waarop de organisatie zich in de toekomst wil gaan presenteren.

In de meeste gevallen zal een uitgebreide behandeling van de drie verschillende middelen in de huisstijlbriefing denk ik niet noodzakelijk zijn. Het gaat er vooral om dat de ontwerper een beeld krijgt van de toon en stijl waarmee de organisatie naar buiten treedt.

Gedrag

In een artikel in *Vrijtijdsstudies*, (1999) geeft Van Rekom het belang aan om als organisatie-management ook het gedrag van medewerkers aan te sturen. Hij bespreekt twee manieren. De eerste is de klassieke top-down benadering.

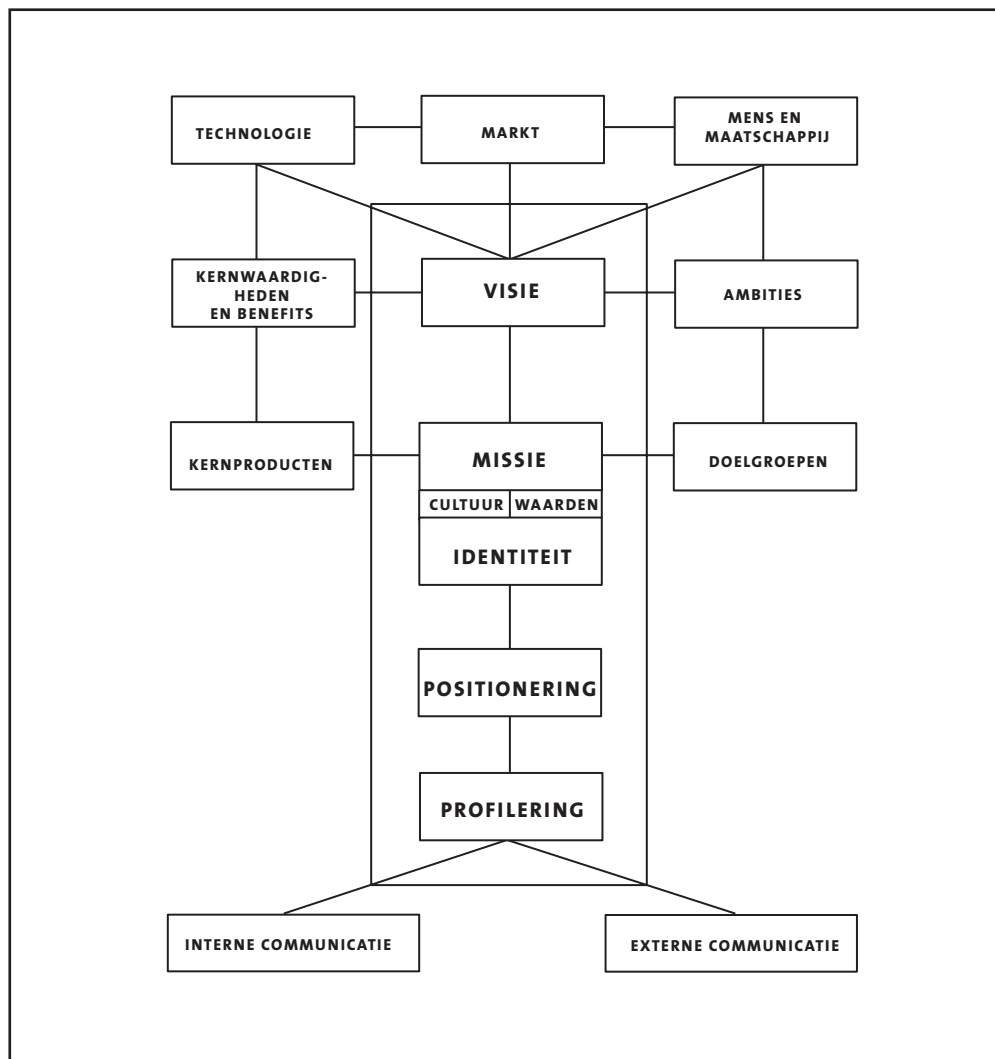


FIG 7.4 | HET VISIE-PROFILERINGSMODEL,
VAN KRALINGEN, 1999

Het management heeft het gewenste gedrag in strakke scripts uitgedacht en voorgeschreven. Werknemers krijgen cursussen en gedetailleerde instructies. Het gedrag van de medewerkers wordt zodoende op de kleine concrete details aangestuurd. Het nadeel hiervan is dat dit soort structurering niet erg bevorderlijk is voor een spontaan en flexibel handelen. Het gedrag wordt snel mechanisch, de organisatie bureaucratisch.

Een andere manier om gedrag aan te sturen is de meer bottom-up benadering. Werknemers hebben hier meer vrijheid om zelf dingen in te brengen in hun gedrag. Er wordt gewerkt met thema's in plaats van met rigide regels. De medewerkers leren te handelen vanuit bepaalde kerngedachte en zijn zelf gemachtigd een eigen invulling te geven aan de kernwaarden van de organisatie. Van Rekom noemt als voorbeeld de introductie van het begrip 'gastheerschap' bij Holland International Rondvaart in Amsterdam.

Welke manier van aansturing een onderneming ook kiest, het is belangrijk dat de ontwerper op de hoogte is van de ideeën die het management heeft over het gewenste gedrag. Wat is de gewenste toon en stijl, die het gedrag moet uitstralen? De inspiratiebronnen voor het personeel kunnen dan ook hem inspireren.

Als een organisatie het gedrag drastisch wil wijzigen – omdat het bijvoorbeeld tegelijk met de visuele identiteit ook aan de gehele identiteit wil werken –, is het wel belangrijk dat dit nieuwe gedrag reeds een basis heeft in de persoonlijkheid – de cultuur! – van de organisatie. De thema's en ideeën die het management aandraagt moeten afkomstig zijn uit haar diepste wezen.

Moeten, zoals al eerder aangegeven overeenkomen met het zelfbeeld van de medewerkers en wortels hebben in de diepere lagen van de bedrijfscultuur. Is dit niet het geval en is de manier van handelen hier misschien zelfs strijdig mee, dan is het waarschijnlijk dat het personeel niet zo gemakkelijk akkoord zal gaan met de plannen. Van Rekom noemt als voorbeeld het protesteren- de personeel van de Duitse Commerzbank die zich plotseling ging presenteren als 'Die Bank die ihre Kunden kennt' (Keller 1990). Het personeel vond het maar niets om particuliere klanten voortaan op een joviale en bijzonder persoonlijke manier te behandelen. Uiteindelijk zag de bank zich genoodzaakt te kiezen voor een ander gedragsthema en moest de voorbarige campagne gestaakt worden. De bank zou door de discrepantie tussen gedrag en communicatie anders alleen maar ongeloofwaardig worden.

Communicatie

Een ander middel dat een organisatie heeft om haar diepste ziel kenbaar te maken is communicatie. Voor een ontwerper is het met name belangrijk te weten in welke communicatietoon de onderneming communiceert, of wil communiceren. Als er al een duidelijk beleid bestaat waar de nieuwe symboliek in moet passen dat kan het voor een ontwerper interessant zijn kennis te maken met een aantal voorbeelden van verbale communicatie. Denk aan advertenties, radio- en televisiespotjes, folders, brochures, persberichten etc. Daarnaast zou de strateeg in enkele kernwoorden moeten kunnen omschrijven wat de toon en stijl van het communicatiebeleid is.

Symboliek

Een niet onbelangrijk onderdeel van de huisstijlbriefing is natuurlijk de symboliek. Als het de opdracht is alleen een nieuw merkje te ontwikkelen, dan moet deze binnen de bestaande grafische traditie passen. Een ontwerper moet op de hoogte zijn van het gevoerde visuele beleid om iets te kunnen maken dat past binnen het holistische beeld van de organisatie. Wordt de hele visuele identiteit vervangen of aangepast, dan is het interessant te kijken naar de geschiedenis van de ondernemingssymboliek. Welke logo's werden er in de loop van de jaren gevoerd, welke visuele uitgangspunten werden er gebruikt. Een visuele identiteit, hoe nieuw ook, staat nooit op zichzelf en is altijd een voortborduren op een reeds bestaande traditie. Zelfs als het roer totaal om moet, is het goed te weten wat er vooraf allemaal met een onderneming gebeurd is, al was het alleen maar om te weten wat je niet moet doen, wil je echt vernieuwen (Van der Zwaal). Volgens Joost Mogendorff, strateeg bij Eden, komt het steeds minder vaak voor dat een visuele identiteit volledig overhoop wordt gehaald. 'De laatste jaren wordt er in het vak steeds meer

gekeken naar de kracht van het merk dat er al ligt. Soms kan dat heel grafisch zijn, soms ook de associaties die er omheen zitten. Wat kunnen we ervan gebruiken en wat niet. Dat betekent dat je echt met hele goede redenen aan moet komen om echt met iets compleet nieuws te komen' Hugo van Roy, ook strateeg bij Eden beaamt dit. Je moet proberen te vernieuwen zonder dat je een breuk met het verleden veroorzaakt. 'Het is een nieuwe identiteit, maar het is nooit een identiteit die zomaar uit het niets komt.'

OMGEVINGSBESCHRIJVING

In het voorgaande heb ik uitgebreid aandacht besteed aan de identiteit van de organisatie. Ik heb beschreven wat de persoonlijkheid van de organisatie inhoudt en hoe deze zich kan manifesteren met de middelen gedrag, communicatie en symboliek. In dit deel komt de omgeving aan bod. Het is voor een ontwerper belangrijk te weten wat de context van de organisatie is. Ik heb de omgevingsbeschrijving opgesplitst in twee delen: concurrentie en relaties. De nieuwe visuele identiteit moet de organisatie onderscheiden van haar concurrenten en aansprekend zijn voor de belangrijke ander.

Concurrentie

Wie een complete beschrijving van het concurrentieveld van zijn onderneming wil geven, moet verder kijken dan alleen de directe rivalen. In een artikel over concurrentieanalyse in het handboek *Corporate Communication* van Van Riel onderscheidt Waarts vier verschillende concurrentieniveaus. Het eerste niveau is het niveau van de directe concurrenten. Waarts noemt als voorbeeld de drie laptopfabrikanten Compaq, Dell en Toshiba. Drie aanbieders van soortgelijke producten: concurrentie op tactisch niveau. Het tweede niveau noemt Waarts de categorieconcurrenten, laptops concurreren met andere producten uit dezelfde categorie: desktop computers, Apple computers, zakcomputers, etc. Deze groep categorieconcurrenten zijn volgens de auteur erg belangrijk, omdat zowel de klanten als de concurrentie vrij gemakkelijk van categorie kunnen veranderen. Het derde niveau is het niveau van de generieke concurrentie. Dit zijn volgens de auteur alle alternatieve productmogelijkheden: potlood en papier of gsm (e-mails kunnen tegenwoordig ook via het mobiele netwerk verstuurd worden). Onverwachte concurrentie is ook uit die hoek niet ondenkbaar. De ruimste vorm van concurrentie betreft het vierde niveau: budgetconcurrentie. Hierbij wordt gekeken naar de totale bestedingsruimte van de klant, die zijn geld maar een keer uit kan geven. Een klant kan ook besluiten hetzelfde geld uit te willen geven aan een vakantie, een nieuw bankstel of een breedbeeldtelevisie. Waarts noemt de aanbieders uit het tweede, derde en vierde niveau concurrenten op breder, strategisch niveau. Als het concurrentieveld eenmaal duidelijk in kaart is gebracht kunnen de concurrenten afzonderlijk geanalyseerd worden. Het belangrijkste zijn hierbij de concurrenten op het eerste en tweede niveau. De nieuwe visuele identiteit moet met name in deze markten onderscheidend en herkenbaar zijn. Bij de analyse is het vooral belangrijk te kijken naar de communicatieactiviteiten van de concurrenten en dan met name de wijze waarop de identiteit gestalte krijgt in de symboliek. Hoe positioneert de desbetreffende concurrent zich, welke waarden communiceren ze en welke toon en stijl hanteren ze? Het is voor een ontwerper erg handig als hij een aantal concrete visuele voorbeelden krijgt van de huisstijlen van de belangrijkste concurrenten. Daarnaast zal hij willen weten welke plek de organisatie inneemt onder de concurrenten en welke plek geambieerd wordt.

Relaties

Het tweede deel van de omgevingsbeschrijving betreft de externe relaties. Het gaat hierbij niet alleen om de klanten, maar om alle groepen mensen waarvan een organisatie afhankelijk is. Grunig en Hunt (1984 via Van Riel) onderscheiden vijf categorieën relatiegroepen die de organisatie toegang verschaffen tot de belangrijkste bronnen waarvan zij afhankelijk is. Dit zijn:

- 1) De mogelijkmakers of kapitaalverschaffers (aandeelhouders, banken, etc.);
- 2) De functionele input (de medewerkers als menselijk kapitaal, de arbeidsmarkt, toeleveranciers van grondstoffen, etc.);
- 3) De functionele output (klanten en potentiële klanten);
- 4) De normatieve input (brancheorganisaties, overheden, die zorgen voor regels, normen en waarden);
- 5) En de overige verspreide groeperingen (omwonenden, actiegroepen, consumentenorganisaties, en 'de media' die de publieke opinie kunnen beïnvloeden).

De organisatie zal moeten vaststellen welke van deze groepen het meest relevant zijn. Deze doelgroepen moeten vervolgens concreet en volledig beschreven worden in de huisstijlbriefing, zodat de ontwerper weet met wie de organisatie in de eerste plaats via de visuele identiteit wil communiceren. Aspecten die aan bod kunnen komen zijn: specifieke kenmerken (waaronder geografische, socio-economische, en psychografische kenmerken) communicatievaardigheden, mediagebruik, betrokkenheid, etc. Soms kan het verhelderend een persoonlijkheidsbeschrijving te geven, waarin de groep wordt teruggebracht tot één typerend persoon.

Tot slot zouden, als de gegevens er zijn, ook het beeld dat de relevante relatiegroepen hebben van de organisatie beschreven kunnen worden. Wat is het externe imago op dat moment. Als de opdracht expliciet luidt dat de visuele identiteit het externe imago moet opvijzelen, is het zeker wenselijk aan te geven wat dan dat slechte imago is dat op dat moment verondersteld wordt.

DE CORPORATE STORY

Omdat alle deskundigen in de diepte-interviews telkens zoveel nadruk legden op de inspirerende functie van de briefing, heb ik besloten in het model ook een hoofdstuk met inspirerende verhalen op te nemen. Alle informatie uit de voorgaande hoofdstukonderdelen, kan in een dergelijk verhaal op energieke, aanstekelijke, beeldrijke wijze verwoord en tot leven gebracht worden. Het is de levendige beschrijving waar Collins en Porras in hun beschouwing over de visie al zo op hamerden. In dit deel geef ik een beschrijving van een nieuw fenomeen dat de afgelopen jaren steeds vaker in de theorie en praktijk van het communicatievak opdook: de corporate story. In de volgende paragraaf wil ik vervolgens nog even in gaan op het beeldverhaal. De typerende persoonsbeschrijving, waarin de organisatie als een personage opgevoerd wordt, laat ik achterwege, omdat dit mijns inziens vanzelf spreekt.

Het verhaal van de onderneming

Gedurende mijn betoog in deze scriptie is langzaam maar zeker duidelijk geworden hoe belangrijk het is dat een organisatie op een samenhangende manier naar buiten treedt. Het maakt een organisatie herkenbaar, transparant en geloofwaardig. Mensen hebben tegenwoordig behoefte aan openheid, aan een aansprekend, maar bovenal ook consistent verhaal. Toch blijkt het in de praktijk erg moeilijk een dergelijk samenhangend beeld uit te dragen. Een organisatie bestaat uit talloze individuen, met allemaal hun eigen ideeën over hoe de organisatie zich het beste kan manifesteren. Daarnaast zijn de verschillende communicatiespecialisten vaak geneigd hun eigen departementale belangen (reclame versus Public Relations) voor de belangen van de totale organisatie te zetten, wat vaak resulteert in een gefragmenteerde en zelfs tegenstrijdige communicatie (Van Riel 1999).

Om de totale communicatie van de organisatie wat te stroomlijnen pleitte Van Riel in zijn boek *Identiteit en Imago* (1996) voor het opstellen van een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's). Deze vertrekpunten vormen de centrale waarden van de onderneming en komen voort uit een eenduidige visie op strategie, identiteit en imago. Alle communicatiemedewerkers zouden, geïnstreerd door deze GVP's, geïnspireerd worden tot een harmonieuze symfonie waaruit een duidelijke en consistente ziel opklonk. Toch bleek het idee van de GVP's in de praktijk niet zo goed te werken. De centrale waarden, in de vorm van enkele woorden, bleken voor

velerlei uitleg vatbaar en bovendien makkelijk te imiteren door de concurrentie. In de nieuwste editie van het handboek *Corporate Communication* (2001) kwam Van Riel daarom met een alternatief: de Sustainable Corporate Story. Hierin worden de centrale waarden met elkaar verbonden en vormen ze in lopende zinnen een levende verhaal dat kan dienen als een bron van inspiratie voor alle interne en externe communicatieprogramma's. Een verhaal dat helpt bij het creëren van een holistisch beeld op de lange termijn (Van Riel 1999).

De kracht van het verhaal

Al sinds het vroege begin van het menselijk samenleven fungeren verhalen als inspirerende middelen van communicatie. De verhaalvorm maakt de boodschap makkelijker te onthouden en spreekt zowel de beeldende en intuïtieve als de rationele kant van ons bewustzijn aan. De afgelopen jaren heeft het bedrijfsleven dit rijke communicatiemiddel herontdekt en in gebruik genomen. Steeds meer bedrijven schrijven hun ideeën, filosofieën en strategieën op in aansprekende vertelsels, corporate story's. Verhalen bleken bruikbaar om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en impliciet te inspireren tot het juiste gedrag. Zo zouden voortaan de marketingmanager, de PR-medewerker, de bedrijfsjournalist, de secretaresse, de directie en alle andere medewerkers geïnspireerd worden door eenzelfde verhaal, waarin de ziel van de onderneming rijkelijk beschreven werd. Zo zouden voortaan de externe ontwerpers en tekstschrijvers in hun briefing met dezelfde inspiratiebron geconfronteerd worden. Alles met één doel: een eenduidig beeld, een sterke en coherente ziel. Veel van de deskundigen die ik voor deze scriptie interviewde, gaven aan in hun oriënteringsproces gebruik te maken van dit communicatiemiddel.

Inhoud corporate story

Volgens Van Riel vertelt een corporate story in het kort waarom de organisatie succesvol is en zal blijven, welke activiteiten de organisatie onderneemt en welke resultaten zijn bereikt en worden verwacht in de nabije toekomst. Het vertelt wat de organisatie was (continuïteit), waar zij heen gaat (inspiratie en aspiratie), uit welke bronnen zij put, waar de organisatie op bouwt om haar doelen te realiseren en tot slot wat haar anders maakt dan haar concurrenten (onderscheidendheid) (1999). In zijn artikel *Het verhaal van de onderneming* in *Communicatie* (nov. 2002) noemt Van der Jagt als belangrijke inhoudspunten: de kernopdracht (door Collins en Porras het kerndoel genoemd) en de kernwaarden van de onderneming, de positioneringstrategie en het perspectief van de onderneming. De corporate story omvat dus eigenlijk alle punten die ik eerder in het briefingmodel al ter sprake bracht.

Van der Jagt stelt voor het verhaal te laten ontwikkelen langs de lijn van de tijd. Allereerst wordt het verleden belicht, 'de roots inclusief de authentieke drijfveer en de kernwaarden die de genetische code bepalen, de mensen en momenten die daarbij een sleutelrol gespeeld hebben.' Het zijn de heldenverhalen uit het verleden, de mythes en legenden van het bedrijf. Vervolgens komt het heden aan bod, Van der Jagt noemt: ondernemingsconcept, kernactiviteiten, karakteristieken, bijzondere competenties, prestaties, resultaten, positionering en maatschappelijke legitimatie. En tot slot wordt de toekomst beschreven in korte en krachtige kernbeloftes aan de relaties op basis van eigen visie en ambitie.

Het is volgens Van der Jagt wel van groot belang dat het verhaal aansprekende anekdotes, feiten en wetenswaardigheden bevat. Het moet een attractief en inspirerend relaas worden in de juiste toonzetting en met aansprekende bewijsvoering op de juiste plek. Bevlogen spreekt de auteur vervolgens over zeggings- en verbeeldingskracht. 'Een verhaal met dromen, daden, symbolen, metaforen, mensen, mijlpalen, emoties, anekdotes, drama, successen en overwonnen crises. Een verhaal dat mensen gemeenschapszin, inspiratie en een referentiekader biedt en de onderneming identiteit, verbinding met de omgeving en betekenis geeft'

Belangrijke criteria

In het handboek *Corporate Communications* (2001) noemt Van Riel vier criteria die belangrijk zijn voor de effectiviteit van het verhaal. Een corporate story moet ten eerste realistisch zijn en

door alle belanghebbenden als typisch, echt en onderscheidend worden gezien. 'Het moet typerend zijn voor de organisatie als totaal en niet alleen voor de parels in de kroon van de betreffende instantie.' In een wetenschappelijke publicatie over de ontwikkeling van de sustainable Corporate Story (1999), refereert hij wat betreft dit punt aan de observaties van de onderzoekers Berg en Gagliardi, die constateerden dat er opvallend veel overeenkomsten bestaan tussen de waardesystemen van veel verschillende organisaties, zoals beschreven in hun brochures, missiestatements en andersoortige bedrijfsbijbels. Daarnaast noemt Van Riel de bevindingen van Martin, Feldman, Hatch en Sitkin, die tot de ontdekking kwamen dat bij tal van organisaties vrijwel identieke 'unieke' bedrijfsverhalen circuleren. Wil een organisatie haar publiek op een aansprekende manier benaderen, dan moet het verhaal dat de onderneming inspireert, op zijn minst authentiek en onderscheidend zijn (Van Riel 1999).

In de tweede plaats moet het verhaal volgens Van Riel relevant zijn. 'De belanghebbenden moeten het verhaal percipiëren als waarde toevoegend aan hun dagelijkse leefwereld.'

In de derde plaats moet het als ontvankelijk aan te merken zijn. 'Een corporate story is een dynamische entiteit, ontwikkeld en herontwikkeld door de permanente interactie tussen externe en interne stakeholders.' Van Riel benadrukt het belang van een continue dialoog waarin relevantie en realiteit constant getest worden, zodat het verhaal als het ware met het bedrijf meegroeit. Technieken als het internet maken een dergelijke openheid mogelijk.

En in de vierde plaats, tot slot, moet het verhaal 'sustainable' zijn, dat wil zeggen het moet een blijvende balans laten zien tussen de concurrerende eisen van de externe en interne belanghebbenden. In een artikel in het boek *The Expressive Organization* (2000), heeft Van Riel zijn ideeën over de Sustainable Corporate Story nog uitgebreider toegelicht.

Een corporate story moet 'leven'

Het is niet de bedoeling dat de corporate story een papieren vertelsel blijft dat stoffig en donker in lades, ordners of dozen ligt te wachten op spaarzaam gebruik. Het verhaal moet verteld worden, rond gaan, tot leven komen. Alleen op die manier kan het immers dienen als inspirerende gids voor alle medewerkers. De corporate story is daarom ook niet het persoonlijke verhaal van de directeur, of een door het management opgelegd idee, het is het verhaal van iedereen, ontstaan gedurende een gezamenlijk reflectieproces (Van Riel 1999). Dit gezamenlijk proces is volgens Van der Jagt net zo belangrijk als het verhaal zelf. In het eerder genoemde artikel over het verhaal van de onderneming schreef hij: 'Mensen die met hart en ziel achter een verhaal staan laten zich er ook door leiden. Naar buiten vormt 'het verhaal' de inhoudelijke rode draad, letterlijk de 'verhaallijn', voor alle communicatie.'

Het management dat serieus luistert naar de medewerkers en op basis daarvan strategische keuzes maakt, vindt in de corporate story een perfecte manier om de reputatie van de onderneming te managen. Van der Jagt: 'Een corporate story is dé manier om consistent en eenduidig sturing te geven aan het "totaalbeeld" over een onderneming. Een reputatie is immers een totaalindruk, het geaggregeerde beeld over een onderneming bij alle doelgroepen. "Het verhaal" blijkt bij uitstek geschikt als expressieve brug tussen identiteit en reputatie.'

Net als het huisstijlhandboek, moet ook het verhaal van de onderneming niet gehanteerd worden in een sfeer van dogmatiek. Het is geen handboek met codes en stringente regels dat star en dogmatisch nageleefd dient te worden. Het is niet iets wat uit het hoofd geleerd en braaf moet worden afgerateld. Het is het eigendom van alle werknemers, het is hun verhaal, hun doen en laten, leven en geloven. Begrip is ook hier het sleutelwoord. Mensen moeten begrijpen waarom de organisatie is zoals ze is en waarom zij zich gedragen zoals ze zich gedragen. Alleen op die manier kan de corporate story altijd levend en flexibel blijven zodat de medewerkers snel in kunnen spelen op de dynamiek van de veranderende omgeving. In zijn publicatie over het ontwikkelen van een corporate story zegt Van Riel in overeenstemming met Roth en Kleiner (1998): 'Corporate stories should not be seen as a goal in itself, but as an aid to help stimulate reflective conversations to create shared understanding enabling an organization to find an inspiring frame of reference to orchestrate the future communication of the company as a whole.'

Een corporate story eigen maken

Om de corporate story levend te maken onder de medewerkers van de organisatie maakt Van Steensel van de Positioneringsgroep wel eens kleine boekjes, een soort merkpaspoort waarin het hele verhaal vergezeld van illustraties tot leven komt. ‘Het geeft iets eigens aan de organisatie,’ zegt Van Steensel. ‘Zo’n boekje doet niets anders dan vertellen wie ze zijn, hoe ze het doen, hoe ze naar de balans kijken tussen mens en werk, de mentaliteit, de kracht van het bedrijf.’ Van Steensel wijst op de actuele discussie in het communicatievakgebied over ‘internal branding’. Hoe maak je de waarden die je vaststelt, de koers die het management voor ogen heeft, levend in de organisatie? Hij vindt het belangrijk dat je het personeel tastbare voorbeelden geeft van de manier waarop de waarden verwezenlijkt worden. Tastbaar in de producten of diensten die je levert, de arbeidsvoorwaarden, tastbaar in de events die je organiseert. Allerlei zaken die de medewerkers handvatten kunnen geven om te voelen waar de club voor staat. Volgens Van Steensel is het onvermijdelijk dat veel identiteitsveranderingen van bovenaf worden opgelegd. Als voorbeeld noemt hij de Rabobank op het moment dat er een nieuwe visuele identiteit kwam. ‘In de praktijk zie je dat de meeste mensen altijd tegen veranderingen zijn. Je moet daarom bij noodzakelijke vernieuwingen, proberen iets te doen wat mensen losmaakt, ze betrekken in het proces.’ Hij wijst op de vaak onafwendbare fusies: ‘Dan worden er dingen bepaald door het economisch verkeer waarbij de ene partij de andere partij overneemt; de werknemers hebben zich dan maar te gedragen. Voor een bedrijf is dit natuurlijk niet altijd gunstig, draagvlak afdwingen onder de medewerkers is in feite onmogelijk. Zo’n boekje kan mensen soms helpen te begrijpen waarom een nieuwe identiteit noodzakelijk is.’

BEELDVERHALEN

‘Ontwerpers zijn plaatjesbeesten en zien daar meer aan dan de gemiddelde beschouwer,’ schreef Jos van der Zwaal in zijn boek *Design voor opdrachtgevers*. Met deze uitroep probeert hij zijn lezers ertoe te bewegen vooral zoveel mogelijk visueel materiaal aan de briefing toe te voegen. Ook Van Steensel vindt het belangrijk dat er al in een vroeg stadium van het oriënteringsproces visueel gecommuniceerd wordt. We hebben het per slot van rekening over het ontwikkelen van een visuele identiteit. Ooit zal er dus ergens een vertaalslag moeten plaatsvinden van woord naar beeld. Volgens de strategie van de Positioneringsgroep zijn niet alleen ontwerpers erg ontvankelijk voor beeldverhalen, maar is tegenwoordig eigenlijk bijna iedereen sterk visueel ingesteld. ‘Het aardige is,’ zegt van Steensel, ‘dat je over woorden kan gaan twisten, maar dat de meeste mensen over beelden toch meer een overeenstemmend gevoel hebben. “Dat is een spontaan iemand,” zeg je, “ja, dat is nou inderdaad een spontaan iemand,” zegt een ander, “ja dat is een soort spontaniteit dat we zoeken,” zegt een derde.’ Door al in een vroeg stadium met de opdrachtgever naar beelden te zoeken voor bepaalde woorden kunnen de deskundigen die het proces begeleiden een helder beeld ontwikkelen van niet alleen de persoonlijkheid van de organisatie, maar ook van de toon en stijl die men wenst te hanteren. In de meeste gevallen worden dergelijke beeldverhalen naar aanleiding van de briefing door de ontwerpers zelf gemaakt, om te controleren of ze alles goed begrepen hebben. Beeldverhalen behoren in dat geval niet tot de briefing. Toch geeft Van Steensel voorbeelden waarin hij met de opdrachtgever zelf aan de slag ging om alvast een gevoel visueel te maken. In het volgende hoofdstuk over methodieken waarmee de identiteit van een organisatie in kaart gebracht kan worden zal ik hier meer over zeggen.

HOOFDSTUK 8 HET ZELFONDERZOEK

Gedurende deze scriptie is het steeds duidelijker geworden hoe belangrijk het is een helder beeld te hebben van de corporate personality, de kern van de corporate identity en de middelen waarmee deze persoonlijkheid gestalte krijgt. Toch blijken veel ondernemingen niet te beschikken over een heldere beschrijving hiervan (zie hoofdstuk 7). Om die reden lijkt het voor strateeg en ontwerper nuttig te weten op welke manieren de juiste gegevens boven tafel gehaald kunnen worden.

Er zijn veel verschillende mogelijkheden om de identiteit van een onderneming in kaart te brengen. Van intensieve diepte-interviews en levendige werksessies tot uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. De grote onderzoeken worden vaak uitbesteed aan onderzoeksbureaus die veel ervaring hebben met wetenschappelijk onderzoek en beschikken over de juiste onderzoeksfaciliteiten. In dit hoofdstuk wil ik een aantal onderzoeksmethodieken bespreken die de ontwerper en de strateeg kunnen helpen bij het opstellen van de briefing. Het zijn in de eerste plaats methoden die op eenvoudige wijze enig licht kunnen werpen op de ziel van de onderneming. Ik heb de methoden gevonden in de communicatieliteratuur en via de interviews die ik had met verschillende ontwerpers en strategen. Sommige methodieken zijn algemeen bekend, andere zijn nieuw of vormen het persoonlijke gereedschap van een bepaald ontwerp of communicatiebureau.

Hoewel wetenschappelijke zorgvuldigheid natuurlijk altijd nagestreefd moet worden, is een zeer uitgebreide en degelijke wetenschappelijk aanpak niet altijd noodzakelijk. Het gaat bij het identiteitsonderzoek voor een nieuwe visuele identiteit namelijk in de eerste plaats om het proces van bezinning. Wie zijn we, waar staan we voor en wat zijn we en waar gaan we voor? (Van der Jagt 2002). Zelfreflectie dus. Het gaat om kernwaarden, visie en missie, strategie, zelfbeeld en wensidentiteit. Als de huidige identiteit, het intern imago en de wensen en verlangens van de organisatie als geheel wetenschappelijk vastgesteld kunnen worden is dat mooi, maar in de meeste gevallen zal het aan tijd en geld ontbreken om dit te realiseren. De ontwerper en strateeg zullen in de eerste plaats fungeren als coach en aanjager van het debat waarin op de noodzakelijke reflectievragen een antwoord moet komen.

WERKVORMEN

Om onze wereld zo nauwkeurig mogelijk in kaart te brengen hebben we een heleboel verschillende manieren ontwikkeld waarmee we de daarvoor benodigde informatie kunnen vergaren. Al deze onderzoeksmethoden zou je grofweg kunnen opdelen in twee manieren van onderzoeken. We onderscheiden kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om cijfers en statistieken. Met behulp van vaak grootschalig onderzoek, waarbij de gegevensverzameling aan strikte regels is onderworpen, worden bepaalde aannames getoetst. Er wordt geteld, gemeten en berekend en er volgen uitslagen in percentages die pretenderen de werkelijkheid dicht te benaderen. Een schriftelijke enquête is een voorbeeld van een kwantitatieve meetmethode. Hoe groter de steekproef, hoe scherper het onderzoeksveld afgebakend wordt, hoe nauwkeuriger het onderzoek.

Bij kwalitatief onderzoek is de gegevensverzameling meer open en flexibel. Er is ruimte voor onvoorziene en ongeplande verschijnselen en gebeurtenissen. Een voorbeeld van een kwalitatieve onderzoeksmethode is het open interview, waarbij de onderzoeker veel ruimte open laat voor de specifieke informatie die de respondent hem te bieden heeft. Structuur en hoeveelheid van informatie spelen niet zo'n rol, belangrijker is de 'kwaliteit' van de informatie. Kwalitatief onderzoek wordt vaak gebruikt om het onderzoeksgebied te verkennen. Voordat de onderzoeker een omvangrijk kwantitatief onderzoek opzet, wil hij eerst weten waar hij op moet letten, waar naar hij moet vragen. Nadat hij het veld heeft verkend, stelt hij een hypothese op, die hij eventueel kan toetsen in een volgend kwantitatief onderzoek.

De methodieken die ik in deze scriptie behandel zijn grofweg op te delen in vier categorieën: deskresearch (kwalitatief), interviews (kwalitatief), werksessies, groepsdiscussies of focus groups (kwalitatief), en enquêtes (kwantitatief). Welke methode het meest op z'n plaats is, hangt sterk af van de situatie. De grootte van de onderzochte organisatie, de hoogte van het budget en de beschikbare tijd zijn belangrijke factoren.

In de enquête die ik hield onder een aantal huisstijlspecialisten vroeg ik ook welke methoden ze zoal gebruikten voor het vergaren van informatie over de organisatie van de opdrachtgever. Ze konden hierbij kiezen uit tien antwoordmogelijkheden: Ik verzamel geen informatie (2x genoemd); Interviews met medewerkers uit de organisatie (31x genoemd); Interviews met mensen van buiten de organisatie (10x genoemd); Enquêtes onder de medewerkers uit de organisatie (7x genoemd); Enquêtes onder medewerkers van buiten de organisatie (3x genoemd); Brainstormsessies met een projectgroep uit de organisatie (30x genoemd); Groepsdiscussies met mensen van buiten de organisatie (10x genoemd); Deskresearch, analyse van het communicatiebeleid en de communicatieactiviteiten van de organisatie (31x genoemd); Deskresearch, analyse van de concurrenten van de organisatie (24x genoemd); en ander methoden (5x genoemd). Interviews en brainstormsessies met medewerkers uit de organisatie en deskresearch blijken de meest voorkomende onderzoeksmethodieken. Onder 'overige methodieken' werden onder andere 'het gezond boeren verstand', 'research betreffende het vakgebied van de organisatie', 'rondwandelen', 'het ontwikkelen van online projectsoftware' en 'simulatiespelen', genoemd. Een van de respondenten merkte op dat onderzoek vaak moeilijk te realiseren is, omdat de meeste bedrijven en organisaties denken dat je meteen gaat ontwerpen.

De meest volledige aanpak van een identiteitsonderzoek is een combinatie van de verschillende methoden. Een logische volgorde zou kunnen zijn: deskresearch, interviews, werksessies, vragenlijst.

Deskresearch

In meeste gevallen begint de communicatieonderzoeker zijn zoektocht met een voorbereidend bureauonderzoek. Tijdens dit onderzoek probeert hij vertrouwd te raken met zijn onderzoeksobject (de organisatie) en de omgeving waarin het onderzoeksobject verkeert (de samenleving, de belangrijkste relatiegroepen en concurrenten). Hierbij kunnen alle denkbare informatiebronnen gebruikt worden: relevante vakliteratuur, publicaties in de journalistieke media, communicatieplannen en -uitingen van de eigen organisatie en de belangrijkste concurrenten, trendstudies, etc. Ik wil in deze scriptie niet al te uitgebreid ingaan op deze werkwijze: het komt voor het grootste deel aan op het verzamelen van de juiste gegevens. Heel in het kort zal ik wel de zogenaamde facilities audit en de graphic design audit behandelen, dit omdat deze direct zijn toegespitst op de praktijk van het huisstijlonderzoek.

Van Riel noemt in zijn boek *Identiteit en Imago* (1996) twee manieren om de symboliek van een organisatie door te lichten. Met behulp van de zogenaamde 'facilities audit' en de 'graphic design audit' van Napoles (1988) maakt de onderneming een overzicht de mogelijke identiteitsdragers en alle grafische publicaties.

Bij de facilities audit worden gebouwen, voertuigen, apparaten en objecten, alles wat mogelijk kerwijs een logo kan dragen in kaart gebracht. Bij eenvoudige kleinschalige huisstijlprojecten kan het hierbij blijven bij een eenvoudige opsomming op papier, maar bij de omvangrijkere projecten is het aan te raden een toonbaar overzicht te maken met behulp van dia's foto's of video-opnamen. Op deze manier kunnen eventuele tegenstrijdigheden of gemiste kansen aanschouwelijk gemaakt worden. Er kan een discussie ontstaan over de manier waarop de identiteit gestalte krijgt in visuele vorm.

Bij de graphic design audit wordt er een overzicht gemaakt van alle grafische uitgaven van de organisatie. Ook hier is het de bedoeling tegenstrijdigheden op te sporen. Daarnaast kan onderzocht worden welke waarden de grafische producten communiceren, bijvoorbeeld door mensen simpelweg om een reactie te vragen.

Het interview

Het interview bleek een van de meest voorkomende methodes om de informatie te vergaren voor de huisstijlbriefing. Bijna elke ontwerper en strateeg zal in een al dan niet uitgebreid vraaggesprek proberen de identiteit van de opdrachtgevende organisatie te ontdekken. Ontwerpveteraan Ben Bos vertelt hoe hij gedurende zijn succesvolle designcarrière telkens weer de diepte zocht met het open interview. Bos: 'Je moet proberen de juiste mensen aan tafel te krijgen, en dan maar graven.' Met name bij opdrachten voor kleine organisaties met slechts enkele medewerkers is het een goedkoop en succesvol middel. Maar daarnaast wordt het ook bij grotere organisaties gebruikt om een beeld te krijgen van haar persoonlijkheid. Er wordt dan soms een hele serie interviews gehouden onder de belangrijkste relatiegroepen. Het interview vraagt minder voorbereiding dan een uitgebreide schriftelijke enquête, geeft meer ruimte voor open en meer ingewikkelde vragen en is hierdoor erg flexibel. De interviewer kan dieper doorgraven en zijn vragen optimaal afstemmen op de geïnterviewde. Een groot nadeel is dat het bij grotere hoeveelheden interviews erg arbeidsintensief wordt en daardoor kostbaar. Daarnaast is de geïnterviewde niet anoniem. Hij kan geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven en de persoonlijkheid van de interviewer heeft invloed op het onderzoek. Een interview is, zoals gezegd, kwalitatief van aard, de antwoorden zijn vaak niet representatief voor grotere groepen. Het resultaat van een open interview is vaak een totaal, holistisch beeld van het onderzoeksobject.

Joost Mogendorff (Eden) geeft als voorbeeld een identiteitsproject voor een grote Business to Business uitgever die verschillende zakelijke markten bedient. De uitgever stond voor een aantal belangrijke keuzen. Er moest gereorganiseerd worden en men dacht erover een aantal merken te liquideren en daarbij ook meteen de corporate naam te veranderen. De raad van bestuur worstelde dus met een aantal belangrijke veranderingen, waarvan ze wilde weten hoe de verschillende relatiegroepen daar over dachten, of ze de juiste tendensen aanvoelden en waar de belangrijkste pijnpunten lagen. Belangrijke uitgangspunten hierbij waren: waar staan we nu en waar willen we uitkomen, wat is onze ambitie? En hoe kijkt de markt aan tegen ons en onze ambitie?

Om inzicht in de problematiek te krijgen werden er zo'n vijftientig tot dertig diepte-interviews gehouden met mensen uit verschillende relatiegroepen. Dit soort interviews duren vaak zo'n één tot anderhalf uur. Alle interviews samen moeten een soort 360° beeld geven van de organisatie en haar omgeving. De vraag die hierbij centraal stond is: 'Welke interactie vindt er plaats tussen de organisatie en haar omgeving?'

De strategen van Eden spraken in dit onderzoeksproces met vier belangrijke relatiegroepen die met verschillende belangen en uit verschillende hoeken naar het bedrijf kijken. De auteurs vormden de eerste belangrijke groep – er is een behoorlijk grote wederzijdse relatie tussen een uitgeverij en haar auteurs. De tweede groep werd gevormd door de grote klanten, die uit verschillende hoeken producten afnamen en met verschillende uitingen en afdelingen van het bedrijf geconfronteerd werden. De derde groep zijn de interne relaties, marketeers, uitgevers, en managers. Tot slot de laatste groep de belangrijke toeleveranciers.

Op het moment dat de strategen het complete krachtenveld in kaart hadden gebracht, kon men een gefundeerde afweging maken wat betreft de koers die men zou gaan varen. De expliciete opdracht aan het begin van het traject luidde: 'Geef ons een nieuwe naam.' Achteraf bleek daar een veel grotere problematiek achter schuil te gaan. Uiteindelijk heeft Eden behalve de naam ook gezorgd voor een grondig identiteitsonderzoek en een nieuwe visuele identiteit.

De werksessie

Een andere kwalitatieve onderzoeksopzet is die van de werksessie of groepsdiscussie. Het voordeel van de werksessie boven het interview is dat er meerdere mensen tegelijk gehoord kunnen worden, die bovendien ook nog eens op elkaar kunnen reageren. Op deze manier krijgt de onderzoeker een schat aan buitengewoon rijke informatie. Niet alleen dat wat mensen zeggen,

ook de manier waarop ze op elkaar reageren, geven inzicht in de cultuur en de huidige situatie van de organisatie. Onderhuidse onenigheden komen snel aan het licht en onderlinge verhoudingen worden zichtbaar. Daarnaast is er de mogelijkheid een groep te vormen die een doorsnee geeft van de organisatie. Een ander werkwijze is de zogenaamde 'focus group', waarbij groepen mensen gedurende een groepsgesprek worden geobserveerd. Verderop in dit hoofdstuk zal ik nog uitgebreid ingaan op deze werkwijze.

De vragenlijst

Het voordeel van vragenlijsten of enquêtes, is dat je er grotere groepen mensen mee met dezelfde vragen kunt confronteren. Als de vragen zorgvuldig zijn gekozen en opgesteld en als de groep respondenten representatief is voor de gehele populatie, dan kunnen de antwoorden goed met elkaar vergeleken worden en ontstaat er een redelijk betrouwbaar beeld van de feitelijke werkelijkheid. Het opstellen van een goede vragenlijst is alleen wel arbeidsintensief. De vragen mogen niet suggestief zijn en moeten eenduidig en begrijpelijk zijn. Wanneer het om gesloten vragen gaat, moeten bovendien ook de antwoordmogelijkheden zorgvuldig overwogen worden. Hier staat echter tegenover dat wanneer de enquête eenmaal opgesteld is er geen dure hoogopgeleide interviewer meer nodig is die de vragen afneemt. De vragenlijst kan mondeling, door een enquêteur, of schriftelijk worden afgenomen. Bij schriftelijke afhandeling is de respondent alleen met zijn vragen, wat hem een belangrijk stukje anonimiteit geeft. Het nadeel is wel dat de luie of razend drukke respondent soms vragen open laat (Baarda 2001). Een belangrijk nadeel van de vragenlijst is dat het, vooral als er veel mensen bij betrokken worden, bijna onmogelijk is om open vragen te stellen. De antwoorden op open vragen zijn in grote hoeveelheden moeilijk te verwerken. Verhalen van mensen tel je niet zomaar bij elkaar op. Toch geeft zo'n verhaal wel een veel genuanceerder en nauwkeuriger beeld van de werkelijkheid. Ik zal in deze scriptie verder niet zoveel aandacht besteden aan de gewone enquête – alleen de visuele enquête zal ik verderop in dit hoofdstuk nog uitgebreid bespreken. Na de bestudering van verschillende methodieken in de literatuur en de praktijk, ben ik namelijk tot de conclusie gekomen dat de verbale vragenlijst in de eerste plaats geschikt is om de gegevens die door middel van kwalitatief onderzoek zijn verkregen, te toetsen. Kwalitatief onderzoek zou de basis moeten zijn voor kwantitatief onderzoek. De bekende cultuuronderzoeker Schein zei het volgende over de enquête als middel om de cultuur van een organisatie te onderzoeken: 'Er bestaan inderdaad enquête-instrumenten en vragenlijsten die pretenderen de cultuur te meten, maar in het kader van mijn cultuur model brengen ze alleen artefacten aan het licht, een paar beleiden waarden en misschien ook nog een of twee veronderstellingen. Wat je er niet mee naar boven haalt zijn de stilzwijgende, gemeenschappelijke veronderstellingen die in uw organisatie een belangrijke rol kunnen spelen.' Volgens Schein weet je, als je zoiets complex als een cultuur gaat onderzoeken gewoon niet wat je moet vragen, waar je moet beginnen. Daarnaast is hij van mening dat je in een kwalitatieve werksessie behalve de probleemgebieden ook de intensiteit van de gevoelens daarover gemakkelijker kunt peilen. Cultuur is een groepsverschijnsel en zou daarom ook in een groep onderzocht moeten worden (1999). Een enquête op zichzelf kan wel geschikt zijn als het imago wordt onderzocht. Van Rekom (2001) noemt de trefwoordenmethode een efficiënte manier om een korte en bondige schets van de intern waargenomen identiteit te krijgen. Bij de trefwoorden methode wordt aan alle werknemers gevraagd de onderneming in drie trefwoorden te schetsen. Ikzelf heb deze methode een keer gebruikt om de identiteit van een accountantsbureau te onderzoeken. Het leverde geen trefwoorden op die een overduidelijke meerderheid behaalden, maar het gaf wel een redelijk beeld van een aantal aspecten van het imago van de organisatie. Het enige nadeel van de methode is volgens Van Rekom dat het uitgaat van slechts één intern imago, terwijl vooral bij grote organisaties met veel afdelingen vaak meerdere interne imago's leven.

BETROKKENEN

Hoe meer mensen er van binnen en buiten de organisatie betrokken worden bij een onderzoek naar de identiteit en het imago van de organisatie, hoe objectiever en nauwkeuriger het beeld is dat er uiteindelijk ontstaat. Verder lijkt het logisch, dat wanneer medewerkers actief betrokken worden bij het proces van identiteitsontwikkeling, ze eventuele veranderingen makkelijker zullen accepteren. In een onderzoek in Britse en Franse bedrijven naar de missiestatements, constateerden Brabet en Klemm (1994) dat de werknemers effectiever aan de bedrijfsmissie werden gebonden wanneer deze in het ontwikkelingstraject betrokken waren geweest. Missies die uitsluitend door managers waren opgesteld bleken dikwijls verloren te gaan in de lagere geledingen van de organisatie. Ongeacht de prachtige vormgegeven glanzende brochures en ander marketingtechnieken. De onderzoekers merken op dat dit met name het geval is bij banken verzekeringsmaatschappijen en ministeries.

Bij Tel Design wordt er in veel gevallen aan het begin van het ontwikkelingstraject een zo breed mogelijke projectgroep samengesteld. Een doorsnee van het bedrijf: directieleden, communicatiemensen, marketingmanagers, secretaresses, mensen van de werkvoer, etc. In totaal een groep van tussen de vijf en acht personen. Stijn van Diemen, weet uit ervaring dat wanneer je met een dergelijke goed samengestelde projectgroep het ontwikkelingstraject in gaat, je later voldoende draagvlak zult hebben in de organisatie voor het uiteindelijke resultaat. De secretaresse staat dan voor de andere secretaresses in het bedrijf en de directeur staat voor de directie. Collins en Porras maken ook gebruik van werksessies bij het ontwikkelen van visies. De samenstelling van zo'n werkgroep hangt volgens hen af van de omvang, de leeftijd, de geografische spreiding van een onderneming. Als het gaat om het achterhalen van de kernwaarden, bevelen de auteurs in de meeste gevallen de 'Mars-expeditie' aan. De auteurs stellen de directie de volgende vraag: 'Stel dat jullie zijn uitgenodigd om de allerbeste eigenschappen van je onderneming naar een ander planeet over te planten, maar dat er in de raket maar voor vijf tot zeven passagiers plaats is. Wie zou je dan meenemen?' Volgens Collins en Porras leverde deze methode telkens weer een selectie van 'hoogst geloofwaardige medewerkers, die het er bij de beschrijving van de kernwaarden uitstekend afbrachten, en wel omdat die typisch in hen zelf belichaamd waren.' Het zijn medewerkers met een uitstekende reputatie die daarnaast ook een groot vertrouwen genieten bij hun collega's. Als het gaat om kerndoelen roepen Collins en Porras soms ook alleen het managementteam voor een sessie bij elkaar.

Als er voldoende tijd en geld beschikbaar is, kunnen de interviews en of discussiegroepen, zoals eerder opgemerkt ook gevolgd worden door een grootschaliger onderzoek. Met een enquête kunnen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek getoetst worden. Het ligt voor de hand dat indien mogelijk de hele organisatie hierin geraadpleegd wordt. Gaat het om een erg grote organisatie dan kan er ook een steekproef genomen worden. Er bestaan ingewikkelde berekeningen om vast te stellen hoe groot een steekproef moet zijn. In *Basisboek Methoden en Technieken* geven Baarda en De Goede enkele wat lossere benaderingen om de omvang van de steekproef vast te stellen. Zij vinden dat dertig eenheden echt het absolute minimum is voor een steekproef. Voorzichtigheidshalve stellen ze voor om het te houden op minstens honderd eenheden. De auteurs stellen dat het bij zeer kleine steekproeven niet meer mogelijk is om statistische analysetechnieken toe te passen.

Geen draagvlakmachine

Het kwam zo-even al te sprake: als medewerkers kunnen participeren in het ontwikkelingstraject, is het waarschijnlijk dat het draagvlak onder de medewerkers toeneemt. Toch gaat dit volgens Raymond Reesink (Consultant bij Maatschap voor Communicatie) niet altijd op. Veel participatietrajecten lopen volgens hem uit op teleurstellingen. Gedurende een promotieonderzoek naar communicatie bij complexe besluitvorming schreef hij een artikel over dit onderwerp in *Communicatie* (dec. 2002). Reesink noemt drie zwakke plekken die hij vaak tegen komt bij participatietrajecten.

De eerste zwakke plek is dat de initiatiefnemer van een inspraakproces vaak alleen maar op zoek is naar draagvlak. Het participatietraject als een soort 'draagvlakmachine.' Reesink: 'Terwijl de beslissingen eigenlijk al lang genomen zijn, schotelt de top de medewerkers een interactief traject voor waaruit dan automatisch het benodigde draagvlak moet rollen.' En dat terwijl een participatieproces in de eerste plaats zou moeten gaan over het benutten van kennis en informatie uit de organisatie. Als het traject alleen maar tot doel heeft draagvlak te genereren terwijl het gepresenteerd wordt als een inhoudelijk meedenken, zal de teleurstelling achteraf aan beide kanten groot zijn. De medewerkers voelen zich bedonderd en de initiatiefnemer moet constateren dat draagvlak uitblijft, immers wie zich bedrogen voelt zal niet gemakkelijk instemmen met het beleid van de misleider.

Een andere zwakke plek ligt volgens Reesink in het feit dat de trajecten niet goed zijn afgestemd op de situatie. De ene keer worden de deelnemers overvraagd, de andere keer juist onderbenut. 'Participatie werkt beter, als de juiste participatiegraad wordt gekozen. Het gaat erom te weten wanneer je kunt volstaan met het informeren van medewerkers, en wanneer het nodig is om een intensief traject in te gaan.'

Als derde zwakke plek noemt de auteur tot slot het ontbreken van tijdige en heldere communicatie over wat er gaat gebeuren. Vaak weet men van tevoren niet goed hoe het traject zal gaan verlopen.

In het artikel wijst Reesink erop dat het voor het slagen van een participatietraject van cruciaal belang is dat de doelstellingen helder zijn. Gaat het alleen om het wegnemen van weerstand (procesdoelstelling) of is er ook nog het verlangen om kennis en informatie te verkrijgen. Afhankelijk van de doelstelling kan de initiatiefnemer beslissen wat voor soort traject hij in gaat. Reesink presenteert in zijn artikel een bewerkte versie van een model waarmee participatietrajecten beter afgestemd kunnen worden op de situatie. Het model werd begin jaren '90 ontwikkeld door de Amerikaanse bestuurskundige Thomas die dankbaar gebruik maakte van de besluitvormingstheorie van Vroom & Yetton (1973). Om de bruikbaarheid van het model te testen analyseerde Thomas 43 participatiecases. Hij ontdekte daarbij dat wanneer men van de door het model voorgestelde aanpak afweek, dit in de meeste gevallen leidde tot ineffectieve besluitvorming, terwijl het opvolgen van de geadviseerde participatievorm in de meeste gevallen juist leidde tot effectieve besluitvorming. Reesink heeft het model bewerkt en teruggebracht tot drie kernvragen:

Vraag 1: Beschikt de initiatiefnemer zelf over de benodigde kennis?

Vraag 2: Verwacht de initiatiefnemer draagvlak voor het te vormen beleid?

Vraag 3: Bestaat er overeenstemming over de achterliggende doelen van het beleid?

Vooraf deze laatste vraag is cruciaal. Als het waarschijnlijk is dat de participanten zullen instemmen met de achterliggende doelen van het te vormen beleid, kan de initiatiefnemer ze meer speelruimte geven dan wanneer verwacht wordt dat ze de doelen niet steunen. Als iedereen de doelen steunt, gaat het eigenlijk alleen nog om de vraag hoe het doel bereikt moet worden. Als er geen overeenstemming is, is de kans groot dat de uitkomsten van de interactie niet overeenkomen met dat wat de initiatiefnemer had willen bereiken. Het is erg waarschijnlijk dat deze dan geneigd zal zijn om de bijdrage van participanten te negeren – wat ongetwijfeld zal leiden tot grote teleurstelling en veel frustratie bij de deelnemers. Van het verlangde draagvlak zal dan waarschijnlijk ook niet veel terechtkomen.

Over het algemeen spreekt men in de literatuur van drie verschillende participatiemogelijkheden: mee weten, meedenken en meebeslissen. Reesink ervoer meedenken als een te algemeen label en splitste dit begrip uit in raadplegen en discussiëren. Bij raadplegen wordt de deelnemer

alleen om informatie of een standpunt, gevraagd, terwijl de discussie de participant meer vrijheid geeft zelf initiatief te nemen, eigen onderwerpen te agenderen en actief bij te dragen aan de discussie door zijn eigen inbreng met argumenten te verdedigen. Reesink komt zodoende met vier verschillende participatiestrategieën: informeren, raadplegen, discussiëren en meebeslissen. De drie kernvragen leiden die initiatiefnemer via een overzichtelijke ja-nee-route tot de meest relevante participatiestrategie (Figuur 8.1).

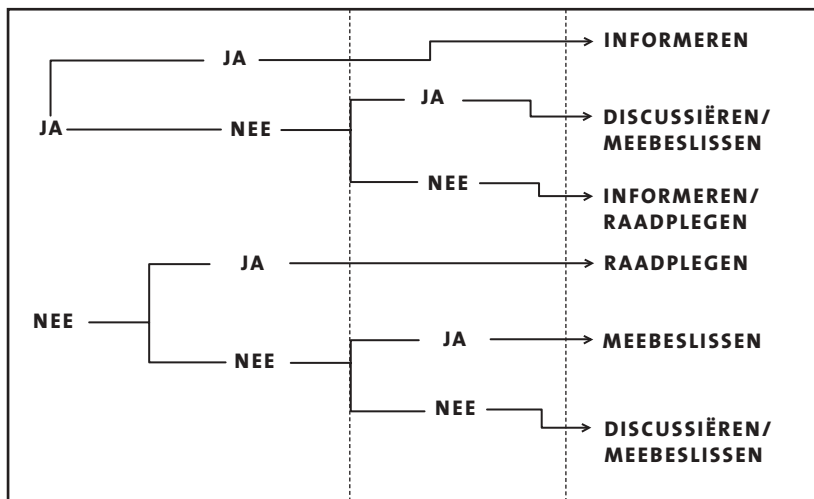


FIG. 8.1 STROOMSCHEMA OM DE JUISTE PARTICIPATIESTRATEGIE TE ACHTERHALEN, REESINK 2002

Reesink noemt nog een aantal belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van een dergelijk project. Allereerst is tijd erg belangrijk. Als beslissingen snel moeten worden genomen is er simpelweg geen tijd voor uitgebreide participatieprocessen. Daarnaast is het inschattingsvermogen van de initiatiefnemer erg belangrijk. Reesink noemt dit de 'achilleshiel' van de aanpak: 'Hoe goed kan de initiatiefnemer weerstanden inschatten, en hoe realistisch is zijn beeld van de eigen kennis en de kennis van anderen in de organisatie?' Verder zijn natuurlijk goede communicatie en de juiste werkvormen essentieel voor het welslagen van het proces. Reesink: 'Vaak smoren goede initiatieven voor participatie in slecht gekozen werkvormen – het voorbeeld van de directeur die zijn personeel wil laten meedenken over de strategische koers van het bedrijf in een massale bijeenkomst in de bedrijfskantine is nog steeds maar al te actueel. Er is veel mogelijk: van bliksemenquêtes en opinion feeders voor de strategie van raadplegen, tot simulaties en rollenspelen voor discussie en meebeslissen.'

METHODEN EN MODELLEN VOOR DE WERKSESSIE

Gedurende mijn zoektocht in de literatuur en mijn interviews met een aantal deskundigen ontdekte ik een aantal handige methoden om aan de hand van een werksessie of groepsdiscussie de persoonlijkheid van de onderneming te bespreken en zo zichtbaar te maken.

Spinnenwebmethode van Bernstein

In zijn boek *Bedrijfsidentiteit – sprookje en werkelijkheid* (1986) heeft Bernstein een eenvoudige techniek beschreven om overeenstemming te krijgen over de gewenste identiteit. In een werksessie met een aantal leidinggevendenden worden de kenmerkende eigenschappen en waarden (attributen) vastgesteld, die een doorslaggevende rol hebben gespeeld bij de opbouw van de onderneming en die volgens de participanten ook van belang zijn voor de verdere ontwikkeling.

Volgens Bernstein moet de lijst alle waarden bevatten die noodzakelijk worden geacht, ook de waarden die misschien in de loop van de tijd wat uit de gunst zijn geraakt. In een discussie moeten de acht belangrijkste vastgesteld worden. Deze worden weergegeven in de vorm van een wiel met acht spaken (figuur 8.2). Iedere spaak is verdeeld in negen stukjes – het punt waar alle spaken samen komen krijgt de waarde nul en het uiteinde krijgt de waarde negen. Vervolgens moeten de participanten in een discussie samen vaststellen in hoeverre zij denken dat de omgeving de waarden en attributen bij de organisatie verwezenlijkt ziet. De waarden die helemaal niet verwezenlijkt zijn krijgen een nul, de waarden die optimaal verwezenlijkt zijn krijgen een negen. Daarna moeten alle deelnemers voor zichzelf bepalen in hoeverre zij de waarden bij hun onderneming waarnemen. Alle waarderingen kunnen nu in het wiel geplaatst worden, waardoor een overzichtelijk beeld ontstaat van het idee dat de deelnemers hebben van hun identiteit en het verwachte imago bij het publiek. Eventueel zou men ook nog een ‘spinnenweb’ kunnen maken voor de identiteit zoals ze die zouden willen zien in de toekomst. Het nadeel van deze methode is dat het niet de echte identiteit meet. Het is en blijft het beeld van de deelnemers. Als dit alleen managers zijn, is het de vraag in hoeverre dit beeld overeen komt met het beeld dat de werknemers en de mensen van buiten de organisatie hebben. De uitkomsten kunnen eventueel getoetst worden in een kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld enquête onder de medewerkers of onder het externe publiek. Dit is ook wat Van Riel deed in een casus waarin hij demonstreerde hoe hij een sustainable corporate story maakte voor een grote onderneming (Van Riel 1999). Een andere manier om een betrouwbaarder beeld te krijgen is het organiseren van meerdere werksessies, waarin ook groepen medewerkers en externe relaties hun versie van de spinnenweb mogen geven.

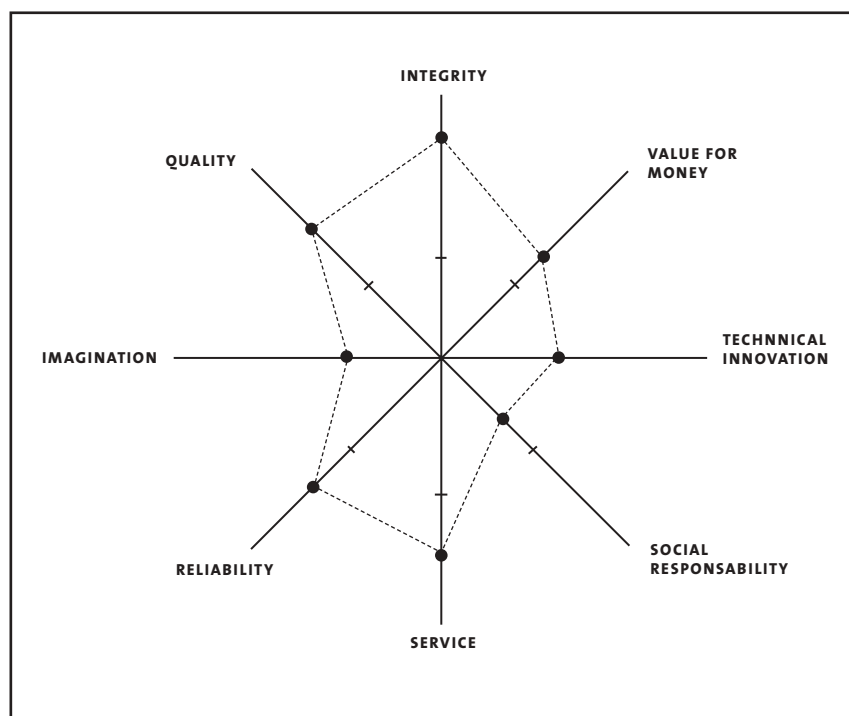


FIG. 8.2 SPINNENWEB NA DE DISCUSSIE. OVERGENOMEN UIT IDENTITEIT EN IMAGO, VAN RIEL 1996

Stermethode van Lux

De Stermethode is eigenlijk niet een echte meetmethode, het is meer een checklist bruikbaar bij het ondervragen van medewerkers, het opstellen van schriftelijke enquêtes en de deskresearch naar de interne toestand van de onderneming in kwestie. Het grootste verschil met de spinnenwebmethode is het feit dat er gebruik wordt gemaakt van een aantal vaste persoonlijkheidskenmerken. Lux veronderstelt namelijk naar aanleiding van een onderzoek van Guilford (1954) dat een persoonlijkheid zeven basisdimensies kent (Birkigt en Stadler 1988). Hij nam deze dimensies over en paste ze zodanig aan dat ze in zijn ogen ook bruikbaar werden voor de bedrijfspersoonlijkheid. De organisatie wordt als het ware op de sofa gelegd en als persoonlijkheid onderzocht. Figuur 8.3 visualiseert het model van Lux, de afbeelding laat meteen zien hoe de methode aan haar naam kwam.

De zeven dimensies vormen de onderstaande checklist:

Behoeften – Lux noemt dit de ‘centrale aspecten van de ondernemingspersoonlijkheid.’ Ze zijn noodzakelijk voor het overleven van de onderneming. Hij noemt als voorbeelden: groei, zekerheid en een gezond arbeidsklimaat.

Competenties – De bijzondere vaardigheden van een onderneming en voordelen die dit oplevert ten opzichte van de concurrent. De prestatienormen en eisen die een onderneming aan zichzelf gesteld heeft.

Instelling – Hoe denkt de onderneming over zichzelf en haar omgeving?

Het is de filosofische en politieke achtergrond. Het gaat hierbij om het menings- en oordeelsreservoir dat gevormd is door ervaringen uit het verleden.

Constitutie – De fysieke, structurele, organisatorische en juridische aspecten van een onderneming. Voorbeelden zijn gebouwen, locaties, organisatiestructuur, financiële toestand,

Temperament – Dit omvat de karakteristieke manier waarop een haar opdracht volbrengt. De manier waarop zij iets voor elkaar krijgt (of juist dingen laat zoals ze zijn). Het bepaalt de kracht, intensiteit, snelheid en emotionaliteit van het ondernemingshandelen.

Afkomst – In deze dimensie vinden we het verband tussen degene die de organisatie nu is en degene die zij was in het verleden. Het gaat hier in de eerste plaats om zaken die de onderneming in het verleden gevormd hebben.

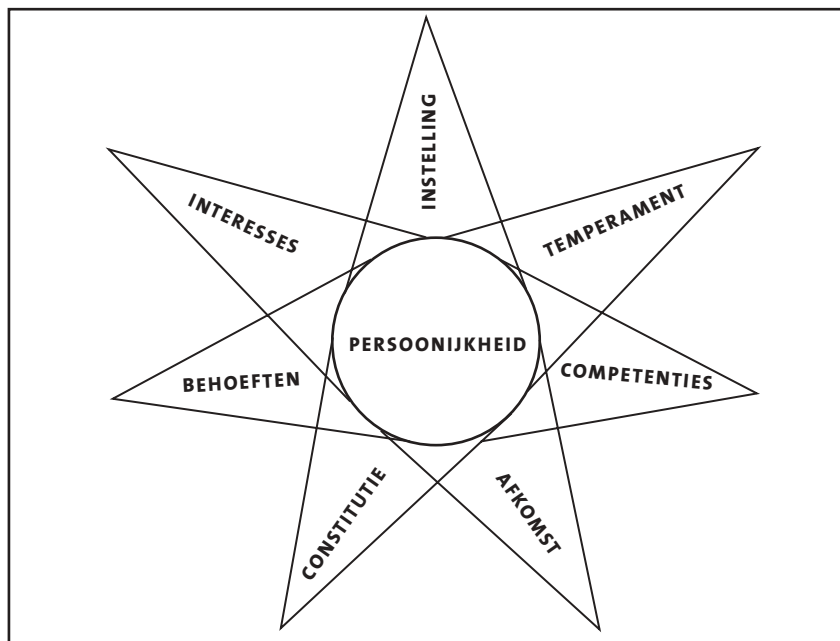


FIG. 8.3 | DE STER VAN LUX (1998)

Interesses – De laatste dimensie die Lux noemt heeft te maken met de toekomst. Hij doelt hierbij op de middellange- en lange-termijndoelstellingen.

Het identiteitsprisma van Kapferer

Kapferer is, zoals al eerder ter sprake kwam, overtuigd van de noodzaak van een krachtige, blijvende en stabiele merkidentiteit. Om deze identiteit te kunnen visualiseren, ontwikkelde hij het identiteitsprisma (1996). Hoewel er zeker verschil is tussen de identiteit van een merk en de identiteit van een onderneming, is Van Steensel van mening dat het prisma heel goed bruikbaar kan zijn bij het ontwikkelen van een identiteit voor bijvoorbeeld een dienstverlener, wiens 'product' zeer nauw verweven is met de identiteit van de organisatie. Het zeskantige prisma toont zes belangrijke dimensies voor de merkidentiteit: fysiek, persoonlijkheid, cultuur, zelfbeeld, reflectie, relatie (Zie figuur 8.4). Volgens Van Steensel is het een nuttig model voor zowel ontwerpers als productontwikkelaars. Het model kan in een werksessie dienen als uitgangspunt om een aantal identiteitsaspecten te bediscussiëren. In de nu volgende beschrijving van de zes dimensies heb ik de concrete invulling, zoals de Positioneringsgroep die bij Achmea vaststelde, als voorbeeld toegevoegd.

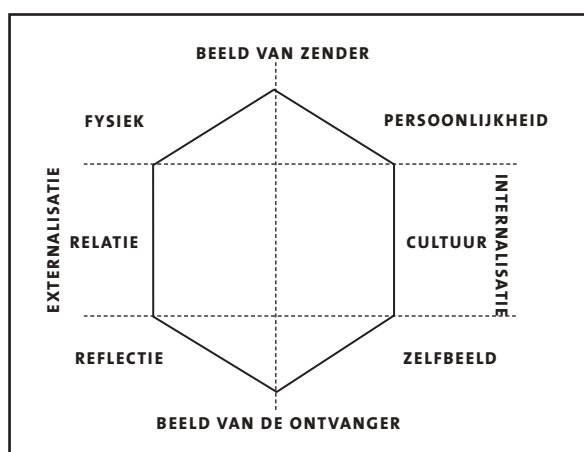


FIG. 8.4 HET PRISMA VOOR MERK-IDENTITEIT KAPFERER 1996

Fysiek – Kapferer ziet het fysiek als de grondslag van een merk. Het is 'een combinatie van onafhankelijke kenmerken die prominent zijn (makkelijk voor de geest komen wanneer het merk genoemd wordt) of een sluimerend karakter hebben (maar toch zijn te onderscheiden).' Kapferer noemt als voorbeelden de lachende koe van La Vache qui Rit dat het beeld oproept van in folie verpakte puntjes kaas in een ronde doos in de kleuren rood en blauw. En BMW dat een beeld van hoge prestaties en snelheid oproept. Het fysiek van Achmea is een unieke combinatie van zorg, zekerheid en financiële diensten, dienstverlening i.p.v. verzekeren. Het fysiek is het eerste stadium van de merkopbouw, vergelijkbaar met de steel van de bloem, zonder welke de bloem (het merk) sterft.

Persoonlijkheid – Dit is volgens Kapferer het karakter dat een merk verwerft. Bij het eerdergenoemde kaasmerk constateert hij een genereuze, goedgunstige ziel. Atari houdt van competitie en uitdaging, en Peugeot is, in tegenstelling tot de idealistische Citroën, behoudend. Achmea is de moderne moeder, creatief, behulpzaam, betrokken. Kapferer merkt op dat al sinds 1970 de persoonlijkheid van merken in de reclame centraal staat.

Cultuur – Ieder merk is geworteld in een cultuur, het is de drijvende kracht achter het merk. Kapferer noemt Apple als het product van de grensverleggende cultuur van Californië. 'Cultuur impliceert een systeem van waarden, een bron van inspiratie en merkenergie,' aldus de merken-goeie. Het zijn 'de basisprincipes waaraan het merk in zijn uiterlijke manifestaties (dat wil zeg-

gen, producten en communicatie) is onderworpen.' Het is vaak de cultuur van het land, de streek en het bedrijf dat het merk binnendringt en beïnvloedt.

Relatie – 'Een merk is een relatie,' schrijft Kapferer. Ze geven de gelegenheid voor een immateriële uitwisseling tussen personen. Hij noemt opnieuw La Vache qui Rit, dat sterk verbonden is met de moeder-kind relatie. Volgens Kapferer zijn het met name de merken uit de dienstverlening die een duidelijke vorm van relatie laten zien. Zo wordt Achmea beschreven als een raadgever, probleemoplosser, vertrouwensrelatie, geïnteresseerd, afspraak = afspraak. Het gaat dan natuurlijk ook om de relatie van het merk met de gebruiker.

Reflectie – Wie gevraagd wordt zijn opvattingen over een bepaald biermerk, zal snel denken aan het type gebruiker dat hij het beste bij het merk vindt passen. Een merk reflecteert het imago van een gebruiker, zegt Kapferer. Het gaat hierbij niet om de doelgroep, maar om die groep mensen met wie het merk zich identificeert. De groep mensen die het merk aan het publiek presenteren. De auteur noemt als voorbeeld Coca Cola, dat het imago van de jonge levenslustige mens reflecteert, maar zich tegelijkertijd richt op een veel bredere groep – volwassenen die zich graag identificeren met de waarden van de jeugd. Achmea reflecteert zich aan de zelfstandige, zelfbewuste mens, leden, mensen die ergens bij horen.

Zelfbeeld – Het zesde en laatste facet van de merkidentiteit is het zelfbeeld van de klant. Het is de spiegel die de klant zichzelf voorhoudt. Kapferer: 'Via onze houding ten aanzien van bepaalde merken ontwikkelen we een bepaald soort innerlijke relatie met onszelf. Het zelfbeeld van de Achmea klant wordt beschreven als: 'Ik heb het goed geregeld, ik ben zelfstandig, er wordt voor mij gezorgd.'

Kapferer merkt ten slotte op dat aan de prismastructuur slechts één basisidee ten grondslag ligt. Het is dat wat het merk een stem geeft. Elke gebruiker vormt zich een beeld van de spreker achter het merk, de merkpersoonlijkheid. De facetten aan de linkerkant van het prisma noemt de auteur de sociale facetten, ze bepalen volgens hem de uiterlijke expressie van het merk. Zichtbare aspecten. De facetten aan de andere kant zijn de innerlijke kanten van het merk, ze maken deel uit van zijn karakter.

De Visie van Collins en Porras

Om de kernwaarden van de organisatie te ontdekken adviseren Collins en Porras om het team van 'Marsreizigers' een aantal vragen voor te leggen. De vragen worden vervolgens in de groep besproken. De auteurs noemden de volgende vragen:

- Welke kernwaarden wil je eigenlijk in je werk vinden? (Die kernwaarden moeten zo fundamenteel zijn, dat ze geldig blijven, ongeacht of ze lonend bleken of niet)
- Wat vertel je aan je kinderen over de kernwaarden die op je werk gelden?
- Stel dat je op een morgen wakker wordt met genoeg geld om de rest van je leven niets meer uit te voeren, zou je dan die kernwaarden nog steeds in ere houden?
- Kun je je voorstellen dat ze over een eeuw nog net zo waardevol voor je zijn als op dit moment?
- Zou je ze niet laten schieten wanneer er een paar plotseling negatief voor de concurrentie blijken te zijn?
- Wanneer je een nieuw bedrijf moest oprichten in een heel andere branche, welke kernwaarden zou je dan graag overplanten naar die jonge organisatie, ongeacht de activiteiten die er worden uitgeoefend?

Het is opmerkelijk dat de auteurs hier spreken over waarden die de medewerkers niet alleen op hun werk in ere houden, maar ook in hun privé-leven. Waarden die ze zelfs mee zouden willen

nemen naar een nieuw op te richten bedrijf, buiten de eigen branche. Collins en Porras zien, zoals we eerder al zagen kernwaarden dan ook los van iedere tijdelijke strategie of zelfs los van het product dat een bedrijf vervaardigt. Daarnaast gaan de auteurs ervan uit dat de leden van de Marsexpeditie met hun hele wezen, met daadwerkelijk alles wat ze zijn model staan voor de totale organisatie, zodat de kernwaarden van de organisatie zelfs in hun privé-leven te zien zijn. In deze expeditie participeert de harde kern van de organisatie, de meest enthousiaste en doorwinterde personeelsleden. Dit zijn de inspirators, de vleesgeworden kernwaarden. Het is alleen wel de vraag hoeveel van dit soort modelwerknemers een organisatie heeft en of de andere, minder fanatieke werknemers deze waarden ook zouden kunnen onderschrijven. Om hier achter te komen zou nader kwantitatief onderzoek geschikt kunnen zijn.

Om het kerndoel van een organisatie te achterhalen, hanteren Collins en Porras de vijf keer waarom methode. Ze vragen de organisatieleiding op een bijna kinderlijke waaromwijze naar het doel van de organisatie. Allereerst moet men de organisatie beschrijven: We maken de volgende producten, we leveren deze diensten. Vervolgens vraagt de onderzoeker telkens naar het waarom van dit doel, om zo steeds dichterbij het fundamentele doel van de organisatie te komen.

De auteurs pasten deze methode succesvol toe op een bureau voor marktonderzoek. De eerste bijeenkomst waarin de directie probeerde het kerndoel te achterhalen, leverde het volgende doel op: 'het leveren van zo juist mogelijke gegevens over de markt, die met onderzoek zijn te achterhalen.' Nadat de auteurs gevraagd hadden waarom dat van belang was, kwam men na enig overleg met het volgende kerndoel: 'het leveren van zojuist (sic) mogelijke marktgegevens uit onderzoek, zodat de klant een beter inzicht in de markt heeft dan voor het onderzoek het geval was.' Na een volgende waaromvraag bleek dat de leden van het managementteam in hun eigenwaarde gesterkt werden als de onderzoekscijfers niet alleen leidden tot een beter inzicht in de markt, maar ook tot meer succes voor de opdrachtgevers. Het zelfonderzoek bracht de organisatieleiding uiteindelijk tot de volgende omschrijving van het kerndoel: aan het succes van onze klant bijdragen door hen bij te staan in het vergroten van het inzicht in hun markt. Nu ze wisten wat hun kerndoel was, selecteerden ze hun diensten niet meer op grond van de verkoopbaarheid, maar op grond van de mate waarin ze bijdragen aan het succes van de klant. Collins en Porras merken op dat veel leidinggevendenden het streven naar winst als kerndoel opgeven. Volgens hen is dit geen goed doel. Om er achter te komen welk doel achter het streven naar winst ligt, spelen ze het spel van 'De Willekeurige Concern Seriemoordenaar.' De auteurs omschrijven dit spel als volgt:

'Veronderstel dat je de tent zou verkopen aan iemand voor een prijs die iedereen binnen en buiten het bedrijf buitengewoon fraai vindt (zelfs bij een aantal uiterst gunstige aannames over de in de toekomst te verwachten cash flows). Veronderstel bovendien, dat de nieuwe eigenaar garandeert dat er geen ontslagen vallen en dat de arbeidsvoorwaarden worden gehandhaafd, maar niet dat het bedrijf actief blijft in dezelfde branche. Stel tenslotte, dat de koper van plan is na de overname met het bedrijf te stoppen: de producten of diensten uit de markt te halen, de fabrieken te ontmantelen, de merknamen te laten verdwijnen voor altijd en ga zo maar door. Het bedrijf zou dus volkomen ophouden te bestaan. Zou je dat accepteren? En waarom wel of waarom niet? Wat zou er verloren gaan door het overlijden van het bedrijf? Waarom is het zo belangrijk dat het blijft voortbestaan?'

Volgens Collins en Porras kan je het kerndoel ook achterhalen door aan ieder van de deelnemers aan de Expeditie naar Mars te vragen wat het doel van de onderneming moest zijn wilden zij na het winnen van de hoofdprijs in de loterij toch bij de onderneming blijven werken. Vervolgens citeren zij met instemming Peter Drucker, die zei: 'De beste en meest toegewijde medewerkers zijn als puntje bij paaltje komt vrijwilligers, want zij hebben de mogelijkheid iets anders met hun leven te doen.'

Toch zal het lang niet altijd gebeuren dat een onderneming met een voor de buitenwereld aansprekend doel naar voren komt. Zo bleek een ontwerper en eigenaar van een klein ontwerp bureau (ongeveer 20 medewerkers) waarvoor ik op zoek ging naar een aantal belangrijke kernwaarden, in de eerste plaats te streven naar een goede werkomgeving en een goed inkomen voor zijn personeel. Alle beslissingen werden genomen met dit doel in het achterhoofd. Het bedrijf moest blijven bestaan om deze werknemers een goed toekomst perspectief te bieden. Dit doel bleek na dieper onderzoek logisch: de ontwerper was destijds zijn bureau gestart omdat hij als kunstenaar te weinig inkomsten had. Het doel van de oprichting was louter broodwinning met werk dat prettig en uitdagend was.

Werkssessie Tel Design

Stijn van Diemen geeft aan dat iedere werksessie weer anders is. Naar gelang de opdracht en het soort opdrachtgever wordt er een werkgroep samengesteld en wordt er een methode gekozen. De strategie van Tel Design noemt twee klassieke modellen die ze in enigszins aangepaste vorm gebruiken als leidraad bij de gesprekken en discussies. Het betreffen de identiteitspiramide (figuur 8.5) en het klassieke positioneringmodel (figuur 8.6). Volgens Van Diemen zijn de modellen zo klassiek dat het niet helemaal meer duidelijk is waar ze vandaan komen. Het klassieke positioneringmodel is in een uitgebreidere versie ook te vinden in *Superbrands* van Van Kralingen (1999). In het voorgaande hoofdstuk onder het kopje 'strategie' heb ik hiervan al een illustratie laten zien. Het gebruikte model wordt in één of twee sessies nader uitgewerkt.

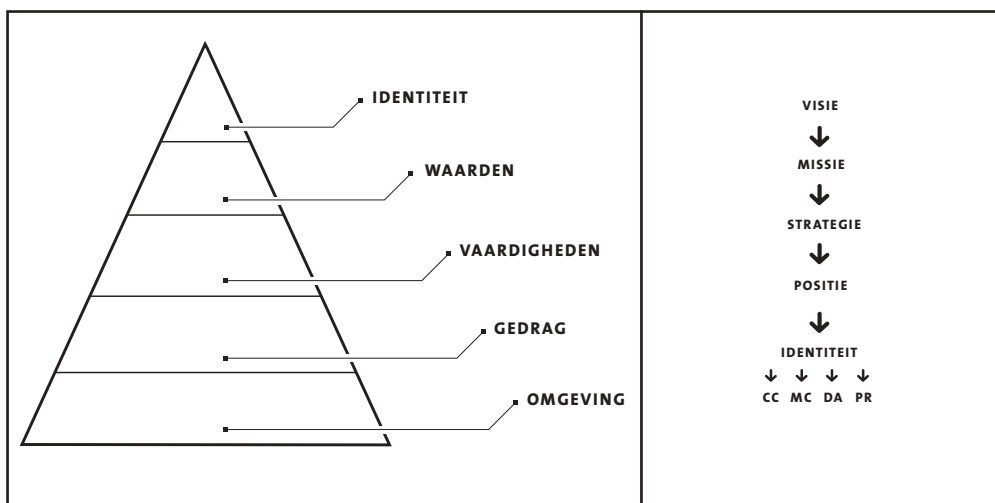


FIG. 8.5 IDENTITEITSPIRAMIDE
FIG. 8.6 KLASSIEK POSITIONERINGSMODEL

Identiteitspiramide

Allereerst de basis van de piramide, de omgeving. Hoe ziet de omgeving van de organisatie eruit, zowel in fysieke als in abstracte zin. Fysiek is datgene wat letterlijk zichtbaar is, de werkplek, het gebouw, de plaats waar de organisatie is gevestigd. In abstracte zin omschrijft de omgeving de plek in de markt, onder de concurrenten en in de samenleving als geheel. De tweede laag van de piramide omvat het gedrag. Welke gedragskenmerken zijn er zichtbaar, want zoals de medewerkers zich gedragen, zo gedraagt ook de organisatie zich ook. Zijn er bepaalde gedragspatronen, zijn er misschien bepaalde richtlijnen opgesteld voor het gedrag, of bestaan er strakke codes? De derde laag gaat over de vaardigheden. Wat kunnen de werknemers en wat kan daarmee de organisatie als geheel? Wat zijn de competenties van de medewerkers, en wat is de kerncompetentie waar de onderneming zich in de eerste plaats op richt? In

de vierde laag komen de waarden, eerder in deze scriptie ook wel kernwaarden genoemd, aan bod. Wat zijn de dingen waar de organisatie echt voor staat? Van Diemen noemt het 'de dingen waar je door klanten op wil worden afgerekend.' Als voorbeeld noemt hij de waarden van Tel Design: 'Inspirerend, betrokken en effectief.' Tot slot, helemaal boven in de piramide vinden we de kernidentiteit. Dit is dat wat je sec bent. Dus bijvoorbeeld een 'ziekenhuis,' of een 'ontwerp-bureau.'

Het klassieke positioneringsmodel

Omdat ik deze onderdelen al uitvoerig in het voorgaande hoofdstuk heb behandeld, wil ik er nu niet teveel over zeggen. CC staat voor Corporate Communication, MC staat voor Marketing Communicatie, PA staat voor Public Affairs (zaken die met politiek te maken hebben), PR staat voor Public Relations.

In de voorbereiding op de werksessies vult het bureau op basis van desk-research de modellen die gebruikt zullen worden alvast in. Er worden van tevoren 'voorzetjes' gemaakt: 'Wij denken – de stukken gelezen hebbend – dat jullie visie is:.... Schiet er maar op. Zeg het maar.' Van Diemen merkt op dat dit voorwerk erg belangrijk is: 'Het blijkt in de praktijk erg moeilijk om out of the blue iets te formuleren.' Soms heeft de opdrachtgever alles al keurig op een rijtje. Maar ook dan, zegt Van Diemen, is waakzaamheid geboden. Het is belangrijk om te onderzoeken of met name visie, missie en kernwaarden ook echt in de organisatie geïncorporeerd zijn. Of het echt leeft. Dit is belangrijk, omdat de visuele identiteit die op deze zaken gebaseerd zal worden ook gedragen moet worden door de hele organisatie. En ten tweede moet je kijken of het van belang is, of het klopt met datgene wat wij aan identificatiemiddelen gaan inzetten.

De gebruikte modellen worden twee keer ingevuld, één keer om de huidige identiteit vast te stellen, en de tweede keer om de gewenste identiteit duidelijk te krijgen.

Werkessie Positioneringsgroep

Peter van Steensel strateeg bij de Positioneringsgroep merkt op dat zaken als missie en visie vaak al aanwezig zijn. Hoewel er meestal niets op papier is vastgelegd, blijkt er in de hoofden van mensen vaak al wel heel wat te leven. Van Steensel: 'Wij proberen dan samen met opdrachtgevers te komen tot een aanscherping of een nieuwe visie en missie voor de onderneming.' In de werksessies proberen de strategen vast te stellen en de belangrijke waardes zijn. Dit kan door participanten in zo'n sessie de opdracht te geven een cadeau te kopen voor € 25 dat volgens hen symbool staat voor hun organisatie. Volgens Van Steensel zijn dit vaak verrassende exercities: 'De een heeft een heel ander beeld bij datgene wat hij symbool acht, dan de ander. Het scheelt trouwens ook heel erg per niveau in de organisatie.' Van Steensel geeft aan dat het vooral belangrijk is te luisteren naar het verhaal achter het cadeau. De reden waarom. Hij geeft het voorbeeld van een consulente van een uitzendorganisatie, die met een grote taart binnen kwam. Zij vond dit *het* symbool voor de ideale organisatie. De taart stond voor het open karakter, delen met elkaar, genieten met elkaar, tijd nemen voor elkaar. Op die manier probeer je waardes zichtbaar te maken die je anders misschien niet of minder goed zichtbaar krijgt. In andere sessies, waarbij vooral managers directeurs aanwezig zijn, probeert Van Steensel ook de missie en de visie van de organisatie boven tafel te krijgen. 'We geloven heel sterk in top-down benadering. Soms betrekken we de basis van de organisatie ook wel in het proces, maar dat is dan meer een spel tussen de top en de werknemers waarbij we kijken hoe de ideeën van de top aan de basis van de organisatie beleefd worden. Enkele weken voor zo'n werksessie krijgen de deelnemers de opdracht een aantal boeken te lezen over succesvolle bedrijven. Van Steensel noemt in dit opzicht *Built to last* van Collins en Porras. Het hoeven niet per se bedrijven uit dezelfde branche te zijn, waar het om gaat is dat het bedrijven zijn die duidelijke keuzes hebben gemaakt wat betreft visie en missie. Ook tijdens de sessies worden de leidinggevenden geconfronteerd met missiestatements en ondernemingsconcepten van allerlei bedrijven. Uitzonderlijke voorbeelden – Mc Donalds, Ikea, Sony, Albert Heijn etc. – die als illustratie dienen om het denken en voelen van het topmanagement te prikkelen. Van Steensel

merkt op dat het voor de meeste leidinggevendenden niet hun dagelijkse bezigheid is. Ze zijn alleen maar gewend hun rationele linker hersenhelft te gebruiken. In deze sessies is het de bedoeling dat ze ook hun creatieve hersenhelft in werking stellen. Van Steensel: 'Je moet ze niet alleen aan het denken zetten, maar ook aan het voelen. Missie en visie moeten niet alleen met het hoofd gedeeld moet worden, maar ook met het hart, je raakt in feite de ziel van je onderneming.' De strategen van de Positioneringsgroep fungeren hierbij als sparringpartner en initiator: 'Je reikt ze ideeën aan waar ze op mogen schieten. Je enthousiasmeert ze, prikkelt en inspireert ze, zet ze op het verkeerde been, lokt ze uit de tent, creëert eye-openers. Dat werkt prima.' Een van de middelen om eye-openers te creëren is het maken van een videofilm waarin bijvoorbeeld verschillende mensen uit de doelgroep uitspraken doen over het bedrijf. Of men laat aan de hand van verschillende corporate story's zien, hoe eenvoudig de meest originele bedrijven soms hun verhaal op papier weten te zetten.

Een andere methode die Van Steensel gebruikt om de creatieve hersenhelft te activeren is het maken van moodboards. De deelnemers krijgen dan de opdracht om gewapend met schaar en lijmkwast een soort identiteit te creëren. Het worden beeldverhalen, collages, die vaak meer zeggen dan gewone taal zou doen. Van Steensel herinnert zich dat ze ooit voor een merk hadden uitgedokterd dat eigenzinnigheid het kernwoord is. 'Maar,' zo zegt hij, 'nou heb jij tien associaties bij eigenzinnig, en ik heb weer tien andere associaties bij eigenzinnig. En als we dan met tien man bij elkaar zitten, hebben we dus hebben we honderd verschillende associaties bij dat ene woord.' Om dat gevoel van eigenzinnigheid te verbeelden geeft de strateeg de participanten een stapel tijdschriften en een half uur de tijd om het woord te verbeelden. Van Steensel: 'Op zich krijg je niet het ultieme antwoord, maar je krijgt wel enorm veel discussie over wat jij vindt en wat ik vind dat eigenzinnig is, en daar gaat het om. Jij ziet misschien roze als een eigenzinnige kleur, ik blauw, de moderator in zo'n sessie probeert dan te achterhalen waarom dat voor jou roze is en voor mij blauw. Het is dus meer een middel om voeding te geven aan discussie, dan om er achter te komen wat de juiste verbeelding is van eigenzinnig. Soms geeft Van Steensel een ontwerpbureau de opdracht om moodboards te maken op een eigenzinnigheidschaal van één tot tien. Dat wordt dan vervolgens gepresenteerd en bediscussieerd.

De communicatiestrategie van de Positioneringsgroep gelooft heel sterk in actieve participatie waarbij met behulp van interactieve methodes en associatieve projectieve technieken de ziel van de organisatie binnenste buiten gekeerd wordt. Het is volgens hem ook leuker voor de mensen om nu eens niet rationeel bezig te hoeven zijn. Mensen hebben plotseling veel meer te melden. En de onderzoekssetting hoeft daarbij helemaal niet ingewikkeld te zijn. Van Steensel: 'Laat mensen bijvoorbeeld tien verpakkingen zien en laat ze er drie uitkiezen die ze bij de organisatie vinden passen. Als je ze vervolgens vraagt waarom ze juist deze verpakkingen kozen, krijg je hele interessante informatie.' Van Steensel gelooft niet zo in massaliteit: 'Ik denk dat als je het goed doet, en je hebt een paar goede mensen die de organisatie kennen en zich goed kunnen uiten, dat je in een aantal gesprekken ook een heel goed beeld krijgt van de organisatie. Daar hoeft je niet 9000 enquêtes voor in te laten vullen.'

Focus groups

In de hierboven besproken werksessies werd telkens samen met de betrokkenen gezocht naar antwoorden op specifieke vragen: wat is onze visie, wat zijn onze kernwaarden, etc. De gespreksleider probeert samen met de participanten een doel te bereiken: antwoorden vinden op de meest prangende vragen. Bij de focus groups is de werkwijze iets anders. Hierbij gaan de deelnemers, voorgezeten door een ervaren gespreksleider alleen een gesprek aan met elkaar, dat vervolgens door een waarnemer wordt geobserveerd en geregistreerd. Het gaat er dus niet zozeer om om samen met de desbetreffende groep een oplossing te vinden, maar meer om inzicht te krijgen in het denken en spreken van de deelnemers, hun beleavingswereld. Bij Eden gebruikte men de focus group onder andere om informatie te krijgen over de manier waarop gebruikers tegen de museumjaarkaart aankijken. We spreken over het externe imago. Eigenlijk valt dat een beetje buiten dit hoofdstuk – het gaat hier om de identiteit – maar omdat

de methode interessant is en ook gebruikt kan worden om inzicht te krijgen in het intern imago heb ik het toch opgenomen.

In een focus group praten zo'n zes tot acht mensen uit de onderzoeksgroep met elkaar in over hun beleving van de desbetreffende organisatie het product of de dienst. Alles wordt op video geregistreerd en vanachter een one-way screen of via een monitor kijken de onderzoekers mee. Van Roy vertelt dat ze deze methode gebruikten toen ze de opdracht kregen de Museum Jaarkaart van een nieuw profiel te voorzien. Na enig bureauonderzoek, waarbij gekeken werd naar de markt waarin de jaarkaart zich bevindt (zeer ruim genomen is dat de markt van de vrijetijdsbesteding), de doelgroepen en de trends op het gebied van kunst en cultuur, kwam al snel de vraag bovendrijven: Hoe komt het toch dat de Museum Jaarkaart steeds minder aantrekkelijk wordt? Vervolgens werden er een aantal mogelijke antwoorden geformuleerd, hypotheses, die daarna door middel van kwalitatief onderzoek getoetst konden worden.

Van Roy besloot twee kwalitatieve onderzoeksmethoden te gebruiken: het interview en de focus group. Bij de interviews werden zo'n vijftig tot zestig mensen ondervraagd tijdens hun museumbezoek. Daarnaast werden er twee gespreksgroepen georganiseerd, waarbij zes tot acht mensen anderhalf uur werden geobserveerd. Wie er allemaal meekijken hangt volgens Van Roy af van het onderzoek, dat wisselt, soms kan het gebeuren dat de ontwerpers ook mee kijken.

De vragen die bij dit concrete voorbeeld aan de orde kwamen waren: Welke rol speelt zo'n kaart nou in je leven? Waar gebruik je hem voor? Wat vind je nu van zo'n kaart? Hoe hij meerwaarde hebben? Wat verwacht je ervan? Door middel van de vragen probeert de gespreksleider een discussie op gang te brengen, mensen uit te dagen iets te zeggen over het onderzoeksobject. Op die manier krijgen de onderzoekers zowel een beeld van het object als van de gebruiker. Van Roy: 'Een focus group levert een ongelooflijke rijkdom aan informatie op, je krijgt een beeld van wat het vocabulaire is van mensen, hoe ze voelen, wat ze doen, wat hun motieven zijn om de kaart wel of niet te gebruiken. Op een gegeven moment voelen mensen zich niet meer ondervraagd en zie je zelfs machtsverhoudingen ontstaan.' Van Roy noemt de onderzoeksfase ook wel de familiarisatiefase: bekend worden met het concept zelf, met de mensen die het gebruiken en hoe dat zit tussen die twee.

METHODEN VOOR CULTUURONDERZOEK

Zoals we al eerder zagen, is cultuur een uiterst complex en diepgeworteld verschijnsel. De basis ervan, de impliciete veronderstellingen, vormen de kern van de ondernemingspersoonlijkheid. Vanuit de niet uitgesproken vanzelfsprekendheden wordt een belangrijk deel van het alledaagse gedrag aangestuurd. Wie de cultuur van zijn onderneming wil onderzoeken haalt veel overhoop. Waren de hiervoor genoemde methoden vooral gericht op het achterhalen van de beleiden waarden, bij cultuuronderzoek wordt dieper gegraven met als doel het aan de oppervlakte brengen van de werkelijke denkpatronen. Volgens Gerry Johnson en Kevin Scholes (2002) komt het maar al te vaak voor dat de door de organisatie beleiden waarden in de vorm van missiementments, jaarverslagen en ondernemingsplannen niet overeen komen met datgene waar de organisatie werkelijk in gelooft. Missies, visies, en kernwaarden zijn vaak niet meer dan de wensen en verlangens van het management en zeggen maar weinig over de echte ziel van de organisatie. De auteurs pleiten daarom, net als Schein, voor een diepgaander onderzoek.

In deze paragraaf belicht ik twee cultuuronderzoeksmethoden. Het betreft de methode van de eerde genoemde cultuuronderzoeker Edgar Schein en de methode van Gerry Johnson en Kevin Scholes, zoals ze die beschrijven in hun boek *Exploring corporate strategy* (2002). Vervolgens behandel ik de werksessie van Joris Funcke, waarin de methode van Johnson en Scholes centraal staat.

Methode Schein

Schein raadt aan de cultuur in een aantal werksessies te onderzoeken. Alles wat je hierbij nodig hebt is een ruimte met een groot wandoppervlak, een aantal flip-overs en een deskundig gespreksleider. Nadat de gespreksleider iedereen zorgvuldig heeft uitgelegd wat de drie culturele niveaus zijn (zie hoofdstuk 6) kan worden begonnen met het vaststellen van de artefacten (gedrag, beleid, regelgeving, symboliek, etc) die voor de organisatie kenmerkend zijn. Hierbij kan het interessant zijn met name de nieuwere medewerkers te vragen wat hen als eerste opviel toen ze binnen kwamen. Volgens Schein weet iedereen op een gegeven moment wel wat een aantal opvallende zaken te noemen. Als er zo'n vijf tot tien flip-overvellen volgeschreven zijn, kunnen deze aan de wand bevestigd worden, zodat, aldus Schein, 'de blijken van cultuur u symbolisch omringen.'

De artefacten zijn nu vastgesteld. Het wordt nu tijd voor het tweede niveau: de beelden waarden. Wat wordt er verkondigd in de organisatie? Wat vertel je aan anderen als je over je werk praat? Schein merkt op dat sommige dingen misschien al eerder genoemd zijn, toch raadt hij aan ze nu opnieuw bij de beelden waarden op te schrijven.

Als ook alle beelden waarden op papier staan kan begonnen worden met een kritisch vergelijk van artefacten en beelden waarden. Een voorbeeld dat Schein noemt is een organisatie die belijdt voorstander te zijn van open communicatie. Het artefact 'open deuren' kan daar een voorbeeld van zijn. Maar als blijkt dat klokkenluiders en brengers van slecht nieuws altijd worden gestraft, is er toch iets mis met de beelden waarde. Volgens Schein is elke inconsistentie een teken dat het gedrag door het derde cultuurniveau, de verborgen veronderstellingen, wordt aangestuurd.

Het is de bedoeling dat er op een gegeven moment een lijst ontstaat met de verborgen veronderstellingen die ten grondslag liggen aan alle artefacten die in de eerste ronde werden opgesomd. De artefacten moeten als het ware verklaarbaar worden.

Als het beeld wat er bij de eerste bijeenkomst naar voren komt troebel of onvolledig is, raadt Schein aan meerdere sessies te organiseren met andere groepen. Als er subgroepen of subculturen in de organisatie voorkomen is het belangrijk ook deze groepen aan een zelfstudie te onderwerpen. Door twee verschillende subgroepen samen te brengen in een sessie kunnen vervolgens de verschillen aan het licht gebracht worden.

Tot slot is het belangrijk de uitkomsten te evalueren. In hoeverre zijn de verborgen gemeenschappelijke veronderstellingen hinderlijk, dan wel bevorderlijk voor de koers die de onderneming wil varen? Als er beelden waarden zijn aangetroffen die niet klopten met gevonden werkelijkheid, moet of de werkelijkheid, of de beelden waarden worden aangepast.

Het houden van dergelijke sessies kost misschien aardig wat tijd en energie, maar is volgens Schein altijd nog minder arbeidsintensief dan het opstellen, afnemen en uitwerken van lange en ingewikkelde enquêtes. Daar komt volgens de auteur nog bovenop dat de uitkomsten van een groepsonderzoek meer valide zijn dan de uitkomsten van een vragenlijst. Mocht de organisatie alsnog prijs stellen op een groot onderzoek waarin de gehele organisatie wordt doorgelicht, dan kunnen de uitkomsten van het kwalitatieve cultuuronderzoek dienen als basis voor een kwantitatieve enquête. Het grote voordeel is nu dat er een hypothese is die alleen nog maar getoetst hoeft te worden – je weet wat je moet vragen. Voor meer concrete voorbeelden van de methode van Schein verwijs ik naar zijn boek *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*.

Gerry Johnson en Kevin Scholes

Net als Schein gaan ook Gerry Johnson en Kevin Scholes er vanuit dat er aan de basis van de cultuur van een organisatie een aantal vanzelfsprekendheden liggen, ze noemen deze het paradigma. Het is de specifieke manier van denken, het zijn de grondbeginselen, de succesformules van een organisatie. Vaak zijn ze onuitgesproken, ontstaan via een langdurig leerproces.

Nieuwkomers zien het gedrag dat verbonden is aan de succesformules, als het ze aanstaat blijven ze en kopiëren het, zonder zich af te vragen wat de achterliggende gedachte is. Als het ze niet aanstaat vertrekken ze. Zo groeit langzaam maar zeker de cultuur, zonder dat het expliciet gemaakt wordt.

Als je het toch expliciet wilt maken en begrijpen moet je volgens de auteurs goed kijken naar de dagelijkse fysieke manifestaties van de organisatie. Het paradigma van een organisatie wordt namelijk zichtbaar in het gedrag, de communicatie en de symboliek. Om een dergelijk cultuuronderzoek systematisch te laten verlopen, noemen de auteurs zes cultuuronderdelen, waarin zich het paradigma manifest maakt: rituelen en routines, verhalen, symbolen, machtsstructuren, controle systemen en organisatiestructuren. Dit alles noemen de auteurs het 'cultural web.' Het wordt gevisualiseerd door een model van zeven cirkels, waarvan de middelste cirkel het paradigma vertegenwoordigt en de buitenste zes cirkels de zes cultuurelementen (zie figuur 8.7).

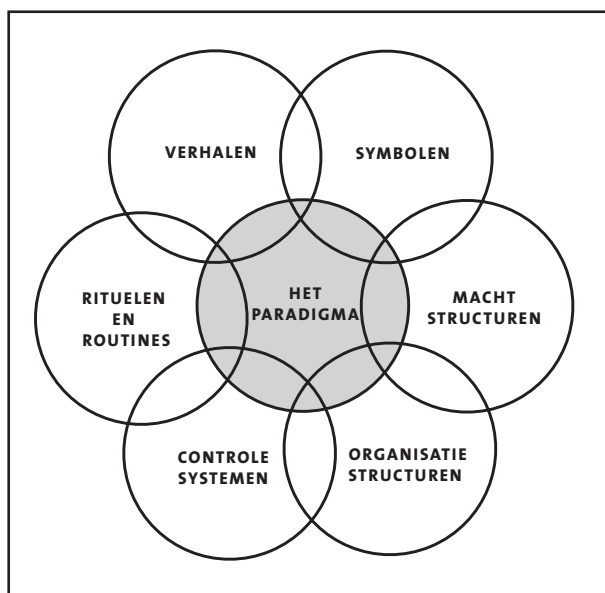


FIG. 8.7 HET 'CULTURELE WEB' VAN JOHNSON EN SCHOLES 2002

Rituelen en routines – De rituelen zijn de speciale aangelegenheden waarmee men in de organisatie benadrukt wat belangrijk is en de routines zijn de manieren waarop mensen met elkaar en buitenstaanders om gaan. Routines kunnen volgens de auteurs werken als smeermiddel voor de organisatie. Het voorziet in onderscheidende en voordelige organisatiecompetenties. Maar routines kunnen ook verworpen zijn tot vanzelfsprekende handelingen, waarvan niemand precies meer weet waar ze voor dienen. Rituelen kunnen zijn: trainingsprogramma's, bevorderings- en beoordelingsprocessen en sales conferenties. En informeler: een borreltje na het werk, de roddels bij het kopieerapparaat, etc.

De auteurs geven als voorbeeld een casus van de National Health Service. De managers van de NHS noemden 'het infantiliseren van patiënten' een belangrijk ritueel van de organisatie. Artsen en verplegers die de patiënt 'op zijn plaats' wilden zetten door ze te laten wachten, in bed te stoppen, te wekken, etc. Daarnaast hadden de artsen en verpleegkundigen nogal de neiging zich te verheffen boven de patiënt door verschillende consultatieceremonies. Volgens de auteurs maken deze routines en rituelen het duidelijk dat de professionals in deze organisatie de dienst uit maken.

Verhalen van de organisatie – Dit zijn de typische verhalen die de medewerkers elkaar, nieuwe personeelsleden en buitenstaanders vertellen. Ze gaan vaak over het verleden van de organisatie en handelen over belangrijke gebeurtenissen en personen. Ze gaan over succes en falen, helden en antihelden, schelmen en buitenbeentjes die afwijken van de norm. Het zijn verhalen die duidelijk maken waarom bepaald gedrag gelegitimeerd is en ander gedrag niet. Ze laten zien wat belangrijk wordt gevonden in de organisatie en wat als onbelangrijk wordt geacht. Bij de NHS bleken veel verhalen te gaan over de genezing van terminale ziekten. De helden van

de gezondheidszorg bleken zij die uitblonden in genezen en niet in zorgen. Daarnaast gingen veel verhalen over de snode plannen van politici om veranderingen door te voeren in het systeem en over de heroïsche daden van hen die het systeem verdedigd hadden.

Symbolen – Hieronder vallen logo's, auto's, kleding, ameublement, titels, het typische taaltje, de terminologie, etc. Al deze symboliek zegt veel over de mensen die in de organisatie werken en hoe ze denken. Zo zullen er in oude of conservatieve organisaties veel symbolen van hiërarchie voorkomen, bezitten hooggeplaatsten bepaalde privileges en een zekere waardigheid die weer tot uitdrukking komt in de kantoorinrichting en de aanspreekvormen. Vooral de terminologie is een belangrijke indicator van het denken in een organisatie. De zorginstelling waar patiënten 'klinisch materiaal' worden genoemd denkt anders over de patiënt dan de instelling waar men het heeft over 'klanten.'

Machtsstructuren – Volgens Johnson en Scholes hebben machtsstructuren binnen een organisatie een heel directe relatie met het paradigma. Met name het paradigma als succesformule. Het is erg waarschijnlijk dat de succesformules van een organisatie afkomstig zijn uit het deel van de organisatie waar de macht zit.

Bij de NHS bleken vooral de seniorprofessionals de meest machtige groep. De managers werden gezien als onderdeel van de 'administratie.' Joris Funcke, een van de deskundigen die ik interviewde, noemt als voorbeeld een bepaalde uitgeverij waarbij het niet over kennis gaat, wat je misschien zou verwachten, maar over verkoop. De verkoopafdeling is binnen die organisatie de machtigste afdeling.

Controle systemen – Systemen van controle wijzen vaak op datgene wat erg belangrijk is in de organisatie. Denk aan beloningssystemen, meetsystemen, dingen die constant gemonitord moeten worden. Als bij een zorginstelling de boekhoudafdeling het scherpst gecontroleerd wordt, kan dat erop wijzen ze in de allereerste plaats rentmeesters zijn in plaats van verzorgers.

Organisatiestructuren – De structuur van een organisatie laat net als de machtsstructuur zien wat er belangrijk is in een organisatie. Daarnaast werpt het licht op een aantal belangrijke relaties en communicatiekanalen, die ook weer veelzeggend zijn voor de cultuur van een organisatie.

Als al deze cultuurelementen eenmaal helder zijn beschreven, kan de strateeg ze gaan interpreteren en op zoek gaan naar het de impliciete denkpatronen. Als hulpmiddel bij het interpreteren, geven de auteurs per cultuurelement een aantal handige vragen:

Routines en rituelen

- Welke routines worden benadrukt?
- Welke zouden raar lijken als ze zouden veranderen?
- Welk gedrag moedigen bepaalde routines aan?
- Wat zijn de sleutelrituelen?
- Welk kerngeloof reflecteren zij?
- Wat benadrukken trainingsprogramma's?
- Hoe gemakkelijk is het om routines en rituelen te veranderen?

Verhalen van de organisatie

- Welk kerngeloof spreekt er uit de verhalen?
- In hoeverre is de organisatie op de verschillende niveaus van dit geloof doordrongen?
- Gaan de verhalen in de eerste plaats over kracht of zwakte, succes of mislukking, de groep of buitenbeentjes?
- Wie zijn de helden en wie zijn de schurken?
- Van welke norm wijken de buitenbeentjes af?

Symbolen

- Welke taal en welk jargon wordt er gebruikt?
- Hoe toegankelijk/ontoegankelijk is het?
- Welke aspecten van strategie worden er uitgelicht in de publiciteit?
- Welke statussymbolen zijn er?
- Zijn er speciale symbolen die de organisatie aanduiden?

Machtsstructuren

- Wat is het kerngeloof van de leiding?
- Hoe sterk houdt men zich aan dit geloof (idealistisch of pragmatisch)?
- Hoe wordt de macht over de organisatie verdeeld?
- Wat zijn de belangrijkste blokkades voor verandering?

Controle systemen

- Wat wordt het meest in de gaten gehouden, gecontroleerd?
- Ligt de nadruk op straf of op beloning?
- Zijn de controlemechanismen gerelateerd aan de geschiedenis of aan de huidige strategieën?
- Wordt er veel of weinig gecontroleerd?

Organisatiestructuren

- Hoe mechanisch/organisch zijn de structuren?
- Hoe plat/hiërarchisch zijn de structuren?
- Hoe formeel/informeel zijn de structuren?
- Moedigen de structuren samenwerking of competitie aan?
- Welk type machtsstructuur ondersteunen ze?

Algemeen

- Wat is de dominante cultuur?
- Hoe gemakkelijk is dit te veranderen?

De werksessies van Joris Funcke

Funcke vertelt dat hij met veel succes gebruik maakt van het model van Johnson en Scholes. Het voordeel van dit model boven andere modellen is volgens Funcke dat het simpel is en tegelijkertijd allesomvattend. 'Als je je werksessies inricht naar dit model, vergeet je niets. Je kunt heel gericht vragen stellen over de verschillende blokken en over die blokken vervolgens ook advies geven.'

Aan de hand van de verschillende cultuurelementen heeft Funcke een vragenlijst geformuleerd (zie bijlage 6) waarmee hij in een werksessie aan de slag gaat. In zo'n sessie worden gedurende één tot anderhalf uur zes tot tien 'smaakmakende' mensen uit de organisatie ondervraagd, met als doel de onderliggende kernwaarden boven tafel te krijgen. De groep die meedoet met de workshop moet een goede dwarsdoorsnee geven van de organisatie. In de werksessies zijn twee strategen van het bureau aanwezig. Een van hen fungeert als gespreksleider, stelt de vragen, (geen waardeoordelen en absoluut geen verklaringen) de andere maakt aantekeningen. Op het moment dat de schrijver het idee heeft, dat de ander stuurt, wordt het gesprek direct afgekapt: 'Hé nou zit je te sturen, stoppen. Nu ga je dingen invullen.' Mensen moeten echt helemaal kunnen zeggen wat ze zelf denken en vinden. Omdat veel dingen gevoelig en vertrouwelijk zijn, spreekt men af dat alles wat er gezegd wordt binnen vier muren blijft. Behalve de strategen zijn er soms ook ontwerpers aanwezig, zij moeten immers het uiteindelijke creatieve werk gaan doen.

Bij een organisatie van tussen de 200 en 250 medewerkers had Funcke voor een huisstijlproject twee van deze sessies gehouden. Eigenlijk had hij er vier willen hebben, maar daar was geen tijd voor. Het moest, zoals gewoonlijk weer eens snel en op de korte termijn.

Anders dan Collins en Porras vraagt hij nooit direct naar de kernwaarden, dat zijn toch maar de beleden waarden. Hij gaat tijdens zijn sessies ook niet op zoek naar een missie of een visie. Funcke: 'We betrekken de bestaande missiestatements wel, maar datgene waar wij werkelijk op uit zijn laat je niet zomaar eventjes in een aantal kernwoorden vatten. Die komen veel meer impliciet uit het 'cultural web' vandaan.' Cultuur gaat volgens de ontwerper-strateeg over dingen die onuitgesproken en ongedefinieerd zijn. 'Het gaat niet alleen om de regeltjes die je op papier kunt zetten, maar om het hele gevoel erachter. Door er over te praten gaan ze erover nadenken er met elkaar over praten. Je krijgt een bewustere organisatie.'

Een ander duidelijk verschil met Collins en Porras is zijn manier van vragen. Funcke vindt dat je het privé-leven van de 'smaakmakers' niet in de sessies moet betrekken. Vragen als: 'Stel dat je op een morgen wakker wordt met genoeg geld om de rest van je leven niets meer uit te voeren, zou je dan die kernwaarden nog steeds in ere houden?' zou hij niet stellen. Misschien zou hij de raad van bestuur een dergelijke vraag voorleggen, maar wanneer hij de gewone mensen uit de organisatie ondervraagt, wil hij de aandacht enkel en alleen op de organisatie gericht houden. De gewone medewerkers hebben immers maar beperkte invloed op de organisatie zeker als het gaat om culturele processen. Het gaat er dus vooral om hoe het er in de organisatie aan toe gaat. Funcke: 'De grootste fout die je kunt maken als een bureau zoals wij is dat je het iets teveel aan de persoon ophangt. Die fout hebben we ook wel gemaakt in het verleden. Een aantal jaren geleden waren we met een projectgroep bezig en die projectgroep was zo ver afgedreven van de organisatie, dat ze een heel eigen stijl kregen, een identiteit die ze zelf heel erg graag gerealiseerd zouden zien, maar die eigenlijk helemaal niet aansloot binnen de geldende regels en de sfeer van de organisatie. Dan lever je als bureau een slechte prestatie.'

Wel interessant vindt hij vragen als: 'Je hebt een fantastisch idee, aan wie vertel je dat het eerst?' Wat daar uitkomt heeft te maken met gedrag en machtsstructuren. Als je dat aan twaalf mensen gevraagd hebt, dan kan je daar een lijn in ontdekken. Ander belangrijk punt op het gebied van gedrag is: Als iemand... doet, dan ligt hij er meteen uit. Of: 'Stel er komt een nieuwe collega binnen wat moet hij doen om er wel of niet bij te horen?' Of: 'Wat is gedrag dat beloond wordt binnen de organisatie en wat is gedrag dat afgestraft wordt?' Funcke pakt het als het ware bij de persoon vandaan en brengt het meer als een soort interface. Het gaat immers over de cultuur die heerst in de organisatie, de persoonlijke cultuur van mensen kan heel anders zijn. Een ander onderdeel van de sessie is het in kaart brengen van de communicatiekanalen. Wie praat met wie? Door middel van een wand met gele briefjes wordt er een overzicht gemaakt van alle contacten die er plaats vinden binnen de organisatie en naar buiten toe. Op die manier kan je zien waar huisstijl en identiteit belangrijk zijn. Verder levert ook het waarom van de contacten relevante informatie op.

Eigenlijk wordt er in dergelijke werksessies nauwelijks gepraat over vormgeving. Het enige moment waarop men over huisstijlen praat, is wanneer we ze confronteren met beelden, stijlen, logo's van collega's en concurrenten.

Funcke vertelt dat deze methodiek vaak met erg veel enthousiasme wordt ontvangen: 'De opdrachtgever vindt het over het algemeen geweldig. Net of je zit te toveren. Ze zien collega's dingen zeggen, dingen doen die ze zelf nooit voor elkaar krijgen. Dat ligt enerzijds aan de methodiek, onze professionaliteit, maar aan de andere kant ook aan het feit dat we vreemden zijn.

Na de sessies wordt er een statusoverzicht gemaakt. Omdat we regelmatig met het management praten weten we ook wat hun wensen zijn. Op basis van de gewenste identiteit maken we een 'GAP-analyse,' waarin we aangeven wat de verschillen zijn tussen wens en werkelijkheid. Volgens Funcke is het management in het algemeen vrij goed in staat om duidelijk te maken waar ze naartoe willen. Ze schrikken zich daarom soms ook helemaal wild van de uitkomsten. 'Uit zo'n gat blijkt dan ook of de opdracht groter is dan in eerste instantie gedacht werd.' Soms moet er ook een cultuurverandering plaatsvinden, dan is alleen een nieuwe huisstijl niet voldoende.'

Vervolgens maakt het bureau afspraken over waarop het ontwerp gebaseerd moet worden, wat

de koers is die men wil gaan varen. Vaak communiceren we hierbij met collages. De opdrachtgever krijgt weinig teksten te zien, maar heel veel beelden. Soms maakt het bureau verschillende collages van de identiteiten van de verschillende diensten, of business units. Soms ook van het gewenste externe imago.

‘Een collage is de ultieme manier om te communiceren,’ zegt Funcke. ‘Op het moment dat je iets opschrijft, dan moeten mensen dat gaan lezen en mensen lezen per definitie niet. En dan heb je ook nog de interpretatieproblemen. Het moet op een bepaalde manier uitgelegd worden waardoor je toch op bepaalde punten behoorlijk op je knieën moet. Collages werken wat dat betreft fantastisch. Het geeft iedereen de ruimte om toch in zijn eigen beleving te blijven, maar je hebt wel iets waar je naar kunt wijzen iets wat je kunt motiveren. Je kunt erover praten. Er is meer overeenstemming over beelden.’ Juist omdat het bureau zoveel waarde hecht aan visuele communicatie, is het belangrijk dat er een ontwerper bij de sessies aanwezig is. Als er bijvoorbeeld tijdens een discussie een aantal opties naar voren komen en er zit een ontwerper bij, dan kan hij die opties visualiseren, zodat men er in een later gesprek op terug kan komen. Er vindt een terugkoppeling plaats. Je laat zien: dit is hoe er werd gedacht, maar er werd ook zo en zo gedacht.

BETEKENISSTRUCTUURANALYSE

Bij de methode van Schein stonden de objectief waarneembare dingen aan de basis van het onderzoek. Vanuit de artefacten, via de beelden waarden werd gezocht naar de gezamenlijke veronderstellingen. Op deze manier is het mogelijk een redelijk objectief beeld van de cultuur van de organisatie te krijgen. Van Rekom gaat met zijn betekenisstructuur op een vergelijkbare wijze te werk: voor hem is het feitelijke gedrag van de medewerkers het uitgangspunt. De betekenisstructuuranalyse is een methode die zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve kant heeft. In het eerste deel van het onderzoek worden er kwalitatieve diepte-interviews gehouden en in het tweede deel worden de uitkomsten van deze interviews getoetst middels een kwantitatieve enquête.

In zijn proefschrift *Corporate Identity, Development of the concept and a measurement instrument* (1998) presenteert Van Rekom een naar eigen zeggen objectieve meetmethode om de harde kern van de identiteit vast te stellen. Hij merkt op dat het tot nu toe nooit mogelijk is geweest om de feitelijke identiteit van een organisatie te meten. De reeds bestaande methoden zijn allemaal gebaseerd op de subjectieve uitspraken van de verschillende doelgroepen. Dat wat de organisatie echt is bleef altijd verborgen onder het enigszins vervormde en gekleurde beeld van de respondent. In wezen mat men het imago en probeerde men daar vervolgens de identiteit uit af te leiden.

Gedrag als uitgangspunt

Menselijke gedragingen staan zelden op zichzelf, ze hebben vaak een zeker doel in zich. We zagen in het vorige hoofdstuk al dat waarden waarschijnlijk de basis vormen voor gedrag. De mensen die het gedrag vertonen doen dit bewust of onbewust om iets te bereiken, een waarde te verwezenlijken (Vynke 1992). Van Rekom noemt in een artikel in Van Riels verzamelbundel *Corporate Communication* het voorbeeld van een streng kijkende schoolmeester. Deze zal zijn gedrag (het fronsen van de wenkbrauwen) in de eerste plaats aanwenden om orde te houden. Het behouden van de orde is op zich weer een middel om het hoger gelegen doel ‘kennis bijbrengen’ te verwezenlijken. Een eventueel doel dat daar weer achter zou kunnen liggen is ‘bijdragen aan een stabiele plek voor de student in de samenleving’. Nog hoger klimmend op de doel-middelladder zou ‘een goede toekomst voor de student’ als het einddoel kunnen gelden (zie figuur 8.8). Zo blijkt achter een kleine gedraging van deze docent bewust of onbewust een heel keten van doelen en middelen schuil te gaan. Het laatste doel zou je ook kunnen zien als een eindwaarde.

Het kwam in de voorgaande hoofdstukken al even aan de orde: gedrag is het belangrijkste en eerlijkste uitingsmiddel van de persoonlijkheid. Uitgaande van het idee dat je bent wat je doet, meet van Rekom de identiteit van een onderneming dus aan het gedrag van de medewerkers. Het gaat hierbij om gedrag dat een centraal karakter heeft, onderscheidend is en een zekere continuïteit bezit. Het zijn de drie criteria die Albert en Whetten (1985 zie ook H1) stelden voor een definitie van corporate identity. Met andere woorden 'De identiteit van een organisatie omvat alles wat en organisatie doet, voor zover dat gedrag hetzelfde is onder verschillende omstandigheden, hetzelfde blijft over een langere periode en kenmerkend is voor de organisatie in kwestie' (Van Rekom 1998).

Van Rekoms focus op gedrag is niet zo gek in tijdperk waarin mensen steeds meer letten op het feitelijke gedrag van een organisatie. Men zou, volgens Van Rekom, meer aandacht aan gedrag moeten besteden. Gedrag is, anders dan communicatie en symboliek, uiterst moeilijk te kopiëren door andere organisaties. Hij ziet dit daarom als een belangrijke troef die de organisatie in handen heeft om zich te onderscheiden van de concurrentie. Het gaat hierbij niet om allerlei losse concrete gedragingen, maar om dat wat alle afzonderlijke gedragingen tezamen als een soort 'Gestalt' vormen.

Van Rekom stelt, verwijzend naar de bedrijfskundige literatuur van Weber (1985), dat er binnen een onderneming in de loop van de tijd een gemeenschappelijke manier van denken ontstaat. 'Succesvolle antwoorden op vroegere uitdagingen kristalliseren uit in achtergrondkennis over "hoe we bij ons werken". Er is een gemeenschappelijk streven en er is een gemeenschappelijke overtuiging hoe het nagestreefde te verwezenlijken.' In het vorige hoofdstuk kwam dit al ter sprake in de theorie van Schein, die dit de onderliggende basisveronderstellingen noemt. Ze ontstonden door een continu leerproces en zijn langzaam maar zeker tot de kern van de organisatie gaan behoren. Beelaerts (2001) heeft het in een artikel over de 'ziel' van de organisatie over een 'intelligent systeem'. Het is, zo schrijft ze: 'Een systeem van ervaringen, oordelen, verwachtingen en analyses. Het wordt omschreven als de corporate memory van een organisatie.' Volgens Beelaerts wordt in dit 'geheugen' de gemeenschappelijke kennis van succes en falen opgeslagen. Ze refereert hierbij aan een veelgelezen publicatie van Bettis en Prahalad (1995) over de 'dominante logica' van een organisatie.

Als we ervan uitgaan dat er in een goed lopende en coherente organisatie een degelijke 'dominante logica' bestaat, is het waarschijnlijk dat als we de gedragingen van de medewerkers onderzoeken op de achterliggende doelen we uiteindelijk bij een aantal gemeenschappelijke doelen en waarden uitkomen. Van Rekom wijst erop dat hoe hoger de doelen en middelen op de waardenladder staan, hoe algemener ze zijn, en hoe minder ze aan verandering onderhevig zijn. We zouden met een dergelijk onderzoek wel eens de vaste kern van de organisatie kunnen blootleggen. Een vaste kern van waarden die de regels vormen die ten grondslag liggen aan het concrete gedrag van organisatieleden.

Om deze vaste kern van waarden boven tafel te krijgen heeft Van Rekom de betekenisstructuur-analyse ontwikkeld, een interviewmethode die gebaseerd is op de laddering-techniek van Reynolds en Gutman (1984).

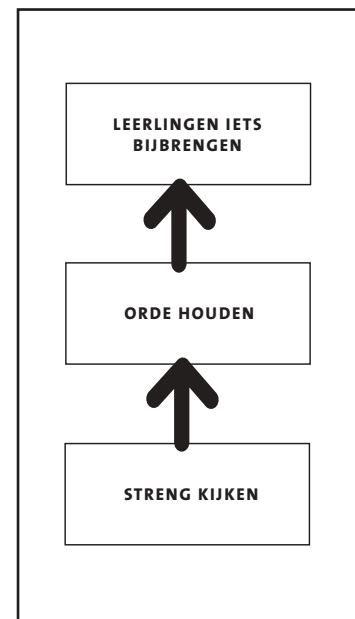


FIG. 8.8 | EEN VOORBEELD VAN EEN MIDDEL-DOELKETEN VAN REKOM 2001

De laddering-techniek

De laddering-techniek is volgens de bedenkers een individuele diepte-interviewtechniek die je kunt gebruiken om inzicht te krijgen in de manier waarop consumenten de concrete eigenschappen van producten vertalen in zinvolle associaties die betrekking hebben op henzelf (R&G 1984). Het is een techniek die veel wordt toegepast in de marketingwereld. Door consumenten te vragen waarom ze een bepaalde producteigenschap belangrijk vinden probeert men erachter te komen wat de achterliggende waarde van het product voor hen is. De waaromvraag wordt telkens herhaald, zodat telkens een algemenere, hogere waarde zichtbaar wordt. Dit doorvragen zal stoppen wanneer er een eindwaarde is bereikt en er een betekenisketen zichtbaar ge-worden is. Door verschillende van deze betekenisketens samen te voegen ontstaat een zogeheten 'Hierarchical Value Map' in het Nederlands ook wel Betekenisstructuur genoemd. Eigenlijk zoekt de interviewer naar de achterliggende doelen van het productgebruik of het aankoopgedrag. Met zijn betekenisstructuuranalyse doet Van Rekom eigenlijk precies hetzelfde, alleen zet hij nu niet een serie producteigenschappen centraal, maar de concrete handelingen van de medewerkers uit de organisatie. Omdat het in de meeste gevallen ondoenlijk is om alle medewerkers te interviewen wordt een representatieve steekproef genomen uit het personeelsbestand. Van Rekom wijst er hierbij op dat het belangrijk is te zorgen dat er een 'maximale variëteit aan functies in de organisatie' aan bod komt. De interviewer probeert vervolgens een zo goed mogelijk beeld te krijgen van dat wat de geïnterviewde precies doet.

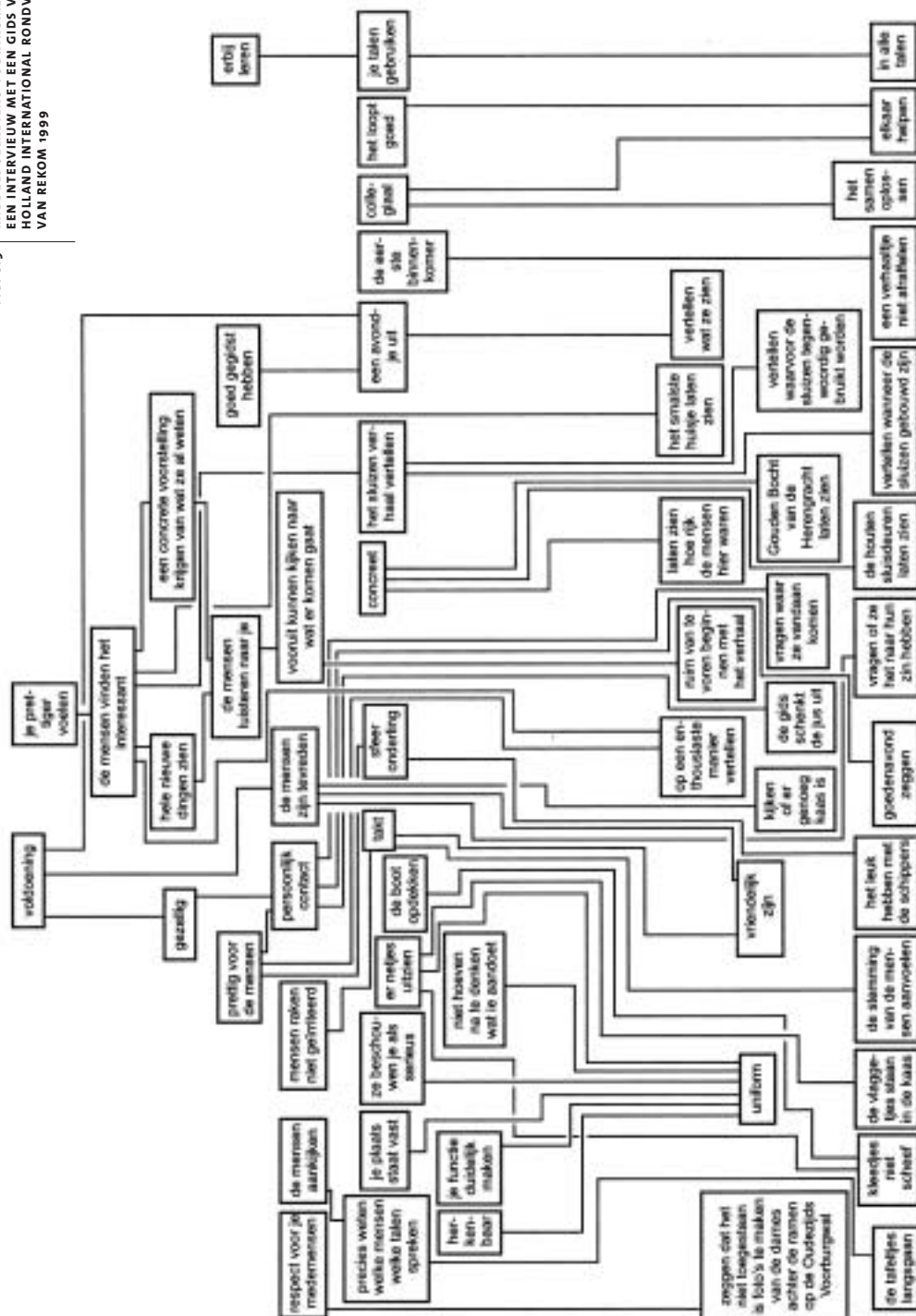
Hij kan beginnen met de vraag: 'Wat is je functie binnen deze organisatie?' De vraag levert misschien niet meteen antwoord op de vraag wat de ondervraagde nu echt concreet doet, maar het geeft in elk geval een eerste indruk van datgene wat van hem verwacht wordt. Daarnaast is het een mogelijkheid om in alle rust een goede verstandhouding en een sfeer van vertrouwen op te bouwen. De interviewer en ondervraagde kunnen elkaar leren kennen. Vervolgens probeert de interviewer zo precies mogelijk te achterhalen wat de medewerker precies doet. Dit is niet altijd eenvoudig omdat veel concrete handelingen routine zijn geworden en op een onbewust niveau worden aangestuurd. De beschrijvingen moeten zo eenvoudige zijn dat de doelgroep van de organisatie het zou kunnen begrijpen. Een interviewer die een leek is op het vakgebied van de ondervrager is daarom het meest effectief. Hij moet om zijn werk goed te kunnen doen immers wel door blijven vragen tot alles helder en eenvoudig is.

Op het moment dat de interviewer zo ongeveer in staat is de dagelijkse handelingen van de geïnterviewde na te spelen, komt hij met de vraag: 'Waarom doe je dat op die manier?' De interviewer probeert erachter te komen welke abstracte waarden en doelen achter het gevonden concrete gedrag liggen. Het antwoord op deze vraag dient als het startpunt van het 'ladderingsproces.' De interviewer herhaalt nu als een onverdroten driejarig kind de vraag: 'Waarom is dat belangrijk voor je?' Op ieder antwoord volgt dezelfde vraag. Hoe hoger men komt op de betekenisladder, hoe moeilijker het voor de ondervraagde wordt de vraag te beantwoorden. De achterliggende doelen en waarden zijn vaak zo vanzelfsprekend en onbewust, dat de ondervraagde er alleen op een intuïtieve manier over kan spreken.

Door de zaak nu te rationaliseren wordt het vanzelfsprekende zichtbaar gemaakt. Wanneer de ondervraagde echt geen antwoord weet te geven, kan de interviewer de vraag ook anders stellen: 'Wat zou er gebeuren als je deze handeling niet zou doen?' Reynold en Gutman noemen dit negatief ladderen (1988). Op het moment dat de geïnterviewde antwoorden begint te herhalen of hij te lang moet nadenken over zijn antwoord, moet de interviewer stoppen en overgaan op een andere concrete activiteit van de ondervraagde.

Van Rekom raadt aan het hele interview op tape op te nemen en dit vervolgens integraal uit te schrijven. Hierdoor kan de interviewer tijdens het interview volledig geconcentreerd luisteren naar wat de ondervraagde te zeggen heeft. Daarnaast heeft hij de beschikking over het hele interview als hij later nog even iets na wil zoeken. Juist in de precieze formuleringen van de ondervraagde ligt een enorme rijkdom aan gegevens. En verder kan het tekst van het interview natuurlijk ook voor anderen interessant zijn.

Als de onderzoeker klaar is met het interviewen, werkt hij deze uit in een aantal middel-doelketens zoals te zien in figuur 8.9. Elke lijn omhoog kan gezien worden als een antwoord op de vraag: 'Waarom is dat belangrijk voor jou?' Om nu te achterhalen wat de gezamenlijke waarden en doelen van de verschillende medewerkers zijn, worden er meerdere interviews gehouden. Alleen de aspecten die minimaal twee keer genoemd zijn, worden nu in een nieuwe betekenisstructuur gevoegd (figuur 8.10). Alle relaties (de tussenlijntjes) zijn minstens door één medewerker genoemd. Zo ontstaat er een wirwar van ketens, die consequent omhoog gevolgd leiden tot een hele algemene waarden. Op een gegeven moment worden de waarden zelfs zo algemeen dat ze voor allerlei organisaties zouden kunnen gelden. Volgens Van Rekom is daarom voor een kernachtig samengevatte identiteit het middengedeelte het belangrijkste. In dit geval is dat bijvoorbeeld 'gastheerschap'. Om een eenvoudiger en kernachtigere figuur te krijgen hoeft de interviewer het aantal keren dat een aspect of relatie genoemd moet zijn om in de structuur te komen alleen maar te verhogen. In figuur 8.11 moesten bijvoorbeeld alle relaties (tussenlijntjes) ook twee keer genoemd worden. Van Rekom merkt op dat de structuur nu uiteenvalt in verschillende verhalen, waarvan er enkele duidelijk terug te leiden zijn tot een bepaalde functie. Als nu het aantal mensen dat een bepaald aspect genoemd moet hebben opgevoerd wordt tot drie, vallen alle functiespecifieke verhalen weg en blijft er een harde kern over met als centrum 'gastheerschap' (figuur 8.12), die volgens Van Rekom een breed draagvlak heeft binnen de organisatie. Het is interessant te weten dat dit onderzoek twee jaar nadat de organisatieleiding het thema 'gastheerschap' had ingevoerd, plaats vond. Het onderzoeksresultaat doet vermoeden dat dit ingevoerde begrip inmiddels een centraal thema voor alle medewerkers is geworden. Iets dat niet alleen met de mond beleden wordt, maar ook daadwerkelijk uit het gedrag blijkt. De interviews waren immers volledig gebaseerd op het daadwerkelijke gedrag van het personeel. Bij de evaluatie van het onderzoek werd bovendien duidelijk dat het thema niet zozeer verwezenlijkt werd door slaafs opgelegde regels, maar dat het met name tot uiting kwam in het spontane handelen van het personeel. Zo vinden we midden onderaan de linkerhelft van figuur 8.10 het aspect 'over de kattenboot vertellen'. Het bleek dat de kapitein tijdens de rondvaart het bandje even uitzette om zelf iets te vertellen, het zogenaamde 'bijgidsen'. 'Bijgidsen' bleek een middel te zijn om 'persoonlijk contact' te realiseren, wat weer een middel was om service te verlenen en een goed gastheer te zijn. Hoewel dit 'bijgidsen' perfect binnen de onderneming past, bleek het management er helemaal niet van op de hoogte te zijn. De kapiteins hadden deze handeling uit eigen initiatief ingevoerd. Het idee van 'gastheerschap' was zo in hun hele denken verweven, dat ze het automatisch omzetten in concreet gedrag.



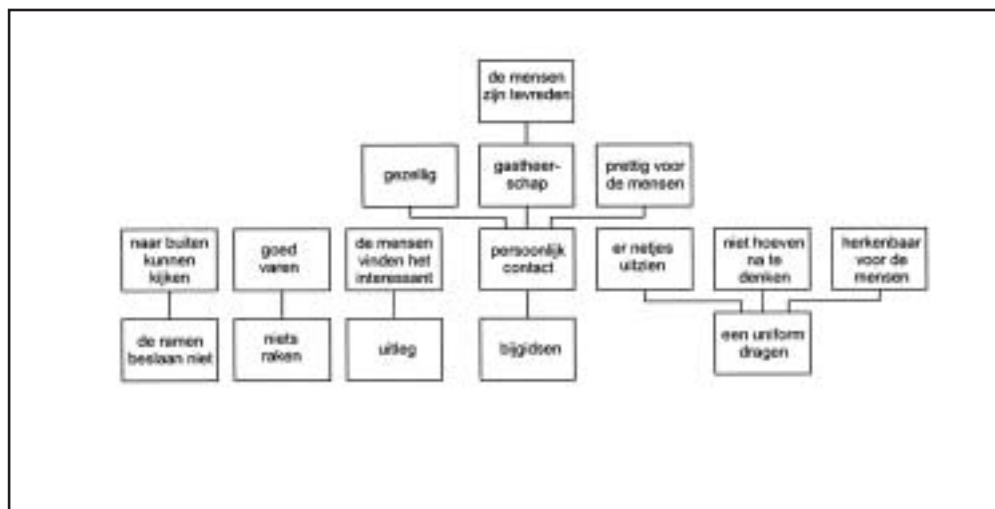


FIG. 8.11 ALS HET AANTAL MENSEN DAT EEN RELATIE (VERBINDINGSLIJNTJE) MINIMAAL MOET NOEMEN, OOK OP TWEE WORDT GESTELD, ONTSTAAT DEZE VEREENVOUDIGDE STRUCTUUR, VAN REKOM 1999

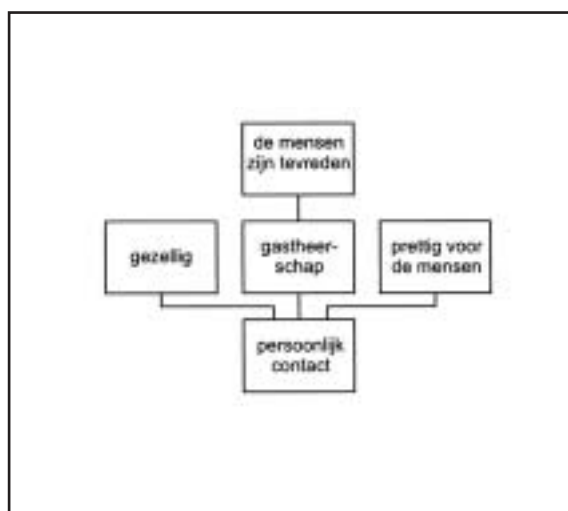


FIG. 8.12 DE HARDE KERN, VAN REKOM 1999

Een kwantitatief vervolg

Om een zo accuraat mogelijk beeld van de persoonlijkheid van de onderneming te krijgen, stelt Van Rekom voor om op dit kwalitatieve onderzoek nog een kwantitatief onderzoek te laten volgen. Omdat er vanwege de kosten maar een beperkt aantal mensen geïnterviewd kunnen worden is het in de eerste plaats een verkennend onderzoek (Van Rekom interviewde 6 van de 70 medewerkers van het rondvaartbedrijf en 25 van de 900 medewerkers van een automatiseringsadviesbureau). Met het onderzoeksresultaat beschikt de organisatie dus slechts over een hypothese, een veronderstelling over hoe de harde kern van de bedrijfspersoonlijkheid eruit ziet. Met een grootschalige enquête zou deze hypothese getoetst kunnen worden. De uitkomsten van het verkennende vooronderzoek geven een bruikbare houvast bij het opstellen van de vragen. Men weet wat men zo ongeveer kan verwachten en hoeft deze verwachting alleen maar te toetsen.

Voor- en nadelen

Het grote voordeel van de betekenisstructuuranalyse is al genoemd. Doordat dat de interviews gebaseerd zijn op het werkelijke gedrag ontstaat er een eerlijker beeld van de persoonlijkheid van de organisatie. Als de onderzoeker had besloten alleen een werksessie met het managementteam te organiseren had hij waarschijnlijk ook verhalen gehoord over gastheerschap, persoonlijk contact, gezelligheid en tevreden mensen. Het was dan alleen zeer de vraag geweest in hoeverre deze beleden waarden ook daadwerkelijk leefden onder alle de medewerkers en belangrijker nog, in hoeverre deze waarden ook daadwerkelijk zichtbaar werden in het gedrag. We zagen in het vorige hoofdstuk onder het kopje 'cultuur' al hoe de beleden waarden soms sterk af kunnen wijken van de artefacten, dat wat direct zichtbaar is. De onbewuste basisveronderstellingen die het werkelijke gedrag sturen kunnen soms erg diep weggescholen zitten. Deze methode maakt ze zichtbaar en kan bijdragen aan een nauwkeurige afstemming tussen gedrag, communicatie en symboliek.

Het nadeel van deze methode is dat er erg veel tijd en geld in gaat zitten. Dat geldt helemaal wanneer het onderzoek ook nog een kwantitatief vervolg moet hebben. Daarnaast is er een ervaren en hoog gekwalificeerde interviewer nodig en vraagt een goede uitwerking van het kwantitatieve deel om een geschoolde onderzoeker (Van Riel 1996). Ondanks deze bezwaren vindt Van Riel de betekenisstructuuranalyse wel een van de betere methoden om 'op grondige – academische – wijze de corporate identity van een organisatie vast te stellen. De vraag of een huisstijloperatie een dergelijk omvangrijk en kostbaar onderzoek rechtvaardigt hangt af van de omvang van de organisatie en de reeds aanwezige kennis. Betreft het een grote organisatie met relatief weinig kennis over de eigen identiteit, dan kan een onderzoek niet alleen voor de huisstijlbriefing, maar ook voor het totale communicatiebeleid en het aansturen van gedrag van grote betekenis zijn. Voor een uitgebreidere onderbouwing en beschrijving van deze onderzoeksmethode verwijs ik naar Van Rekoms proefschrift. Hij geeft hierin ook een voorbeeld van een enquête waarmee de uitkomsten van de interviews kunnen worden getoetst.

BEELDMETHODES

Het grootste deel van de tot nu toe beschreven methodes om de identiteit van een organisatie te onderzoeken, zijn talig van aard. De taal is het belangrijkste onderzoeksinstrument en ook de uitkomsten zijn vervat in taal. Omdat beelden vaak een extra dimensie geven aan communicatie en omdat het uiteindelijke doel van het onderzoek een passende en accurate visuele identiteit is, leek het me goed om ook enkele beeldmethodieken op te nemen. Hierbij dienen foto's en andere illustraties als belangrijkste communicatiemiddel en kan in sommige gevallen zelfs de uitkomst uit louter beelden bestaan. Ik zal beginnen met het beschrijven van de klassieke photo-sort methode. Vervolgens beschrijf ik de pas ontwikkelde identiteitindicator van Joost Klinkenberg en de merkwaardentest van de Positioneringsgroep.

Photo-sort methode

Deze projectieve onderzoekstechniek, die vaak als briefinginstrument wordt gebruikt door creatieven bij reclamebureaus (Van Riel 1996), werd ooit als meetinstrument voor het imago door de onderzoekers van FHV/BBDO, ontwikkeld. De methode maakt gebruik van foto's van gezichten van mensen die verschillende emoties laten zien. De onderzoekers gingen ervan uit dat een imago een non-verbaal fenomeen is, en dat dit daarom ook non-verbaal gemeten zou moeten worden. De visuele methodiek die zij ontwierpen zou helpen om ook de 'onderbewuste' gevoelens van de respondent naar boven te halen en bespreekbaar te maken. De gangbare verbale meetmethode zouden volgens de onderzoekers alleen maar inbreuk plegen op deze onderbewuste, non-verbale beleving.

In zijn boek *Identiteit en Imago* (1996) noemt Van Riel een aantal belangrijke voordelen van deze techniek. Het voordeel van een visuele methode boven een verbale, is volgens hem dat de respondent niet over een hoog ontwikkelde verbale begaafdheid hoeft te beschikken om de gevoelens die hij ervaart onder woorden te brengen. Als er dan ook nog eens gebruik wordt gemaakt van gezichten, die we door de vele ervaringen vanaf onze vroegste jeugd snel en trefzeker kunnen interpreteren, wordt het vrij eenvoudig voor de respondent om zijn mening kenbaar te maken. Een ander voordeel is volgens de auteur dat het een indirecte techniek is, wat de ondervraagde helpt om ongeremd zijn mening te geven. De emoties worden zo 'zuiverder en zichtbaarder'. Verder noemt Van Riel het feit de 'images' als geheel intact blijven als voordeel. Een foto kan in een moment een complex geheel van gevoelens neerzetten. En tot slot noemt de auteur nog de relatief lage kosten omdat het onderzoek in een vrij korte tijd kan worden afgenomen. Het nadeel is wel dat de onderzoeker moet beschikken over de juiste foto's. Het samenstellen van een goede en betrouwbare set foto's is niet eenvoudig.

In *Photosort, Een meetinstrument voor Imago* (1999), beschrijft M.W. den Dekker hoe je een bruikbaar photosort instrument kunt ontwikkelen. Om er zeker van te zijn dat de uitkomsten betrouwbaar en eenduidig te interpreteren zijn, moeten de foto's aan een aantal eisen voldoen. Den Dekker noemt er drie:

- 1) Om ervoor te zorgen dat de foto's beoordeeld worden op hun uitstraling en niet op de toevallige kwaliteit, moeten alle foto's een constante kwaliteit hebben.
- 2) De respondent moet kunnen kiezen uit een ruime selectie foto's. Als de set te beperkt is, komt dit de nauwkeurigheid van het onderzoek niet ten goede. Een onderzoeker die een voorselectie maakt, stuurt bewust of onbewust het onderzoeksproces. De fotoset van BBDO telt zo'n 130 foto's. Alle belangrijke emotionele dimensies moeten dus vertegenwoordigd zijn (Van Riel 1996).
- 3) De achterliggende associatie van de foto moet bekend zijn. Hiervoor is een uitgebreid testonderzoek nodig, waarbij een grote groep respondenten aangeeft welke associaties ze bij de foto hebben.

Als dat laatste niet is gebeurd, en de onderzoeker wil toch een talige onderzoeksuitslag hebben, dan is hij sterk afhankelijk van het communicatief vermogen van de ondervraagde. Deze moet hem dan immers in woorden duidelijk kunnen maken waarom het juist deze foto is. Wanneer een visuele onderzoeksuitslag genoeg is, omdat deze toch rechtstreeks naar een visueel ingestelde ontwerper toe gaat, is er vanzelfsprekend ook geen vast omschreven achtergrond nodig. Den Dekker refereert aan een publicatie Quine Systems (1997), waarin gewezen wordt op het belang van een recente fotocollectie. De foto's zullen, om hun betrouwbaarheid niet te verliezen, nu en dan aangepast moeten worden aan de hedendaagse mode.

Photosort kan op twee verschillende manieren worden ingezet. In een kwalitatieve onderzoeksopstelling dienen de foto's als hulpmiddel om tot een gesprek te komen. De respondent legt aan

de onderzoeker uit waarom hij bepaalde foto's bij de organisatie vindt passen. De foto's zijn voor hem hierbij een hulpmiddel om zijn gevoelens en associaties met betrekking tot de onderneming onder woorden te brengen. In dit opzicht is het enigszins vergelijkbaar met de eerder genoemde collagetechnieken. Het grote nadeel is en blijft zoals eerder opgemerkt dat de respondent verbaal enigszins begaafd moet zijn. Hij moet goed in staat zijn soms complexe gevoelens in woorden om te zetten.

In een kwantitatieve onderzoekopstelling wordt aan grotere groepen respondenten gevraagd welke foto's ze bij de organisatie vinden passen. Het is bij een kwantitatieve opstelling wel belangrijk dat de onderzoeker van tevoren weet welke beschrijvingen bij welke foto's horen. Een nadeel bij het kwantitatieve onderzoek is dat de onderzoeker niet precies weet op grond van welke kenmerken de respondent de foto uitkoos. In een kwalitatief interview kan dit probleem direct worden ondervangen door er naar te vragen. Volgens Van Riel is het voor een goede kwantitatieve steekproef belangrijk dat er minstens 75 respondenten meedoen. De respondenten worden meestal geobserveerd vanachter een eenrichtingsspiegel. Of met behulp van video-registratie.

Voor meer informatie over het ontwikkelen van een fotoset verwijs ik naar de literatuur van M. W. den Dekker.

De Identiteitindicator

Joost Klinkenberg, algemeen en creatief directeur van het communicatie- en designbureau HSTotaal, is net als Van Steensel van de Positioneringsgroep van mening dat de taal vaak te dubbelzinnig is om te dienen als betrouwbaar communicatiemiddel in de oriënteringsfase van het ontwerpproces. Klinkenberg: 'Waar je dan voortdurend tegenaan loopt, is dat mijn opdrachtgever zegt: "We zijn ongelooflijk modern en eigentijds en klantvriendelijk en we zijn maatschappelijk verantwoord bezig, schrijf dat maar op. Dat is wat we zijn en zo'n huisstijl wil ik ook hebben." Het probleem is alleen, dat "modern" voor mij iets heel anders is dan voor jou. En voor een directeur is dat wellicht weer iets anders. Misschien veronderstelt hij het wel als iets wat snel en dynamisch is, terwijl ik bij modern eerder denk aan de manier waarop je met je personeel om gaat. Ben je flexibel? Hoeveel vrouwen heb je in dienst? Werk je met allochtonen en gehandicapten? Een ander zal modern misschien betrekken op het interieur. Strak design, veel aluminium, staal en glas. Weer een ander zal zeggen: "Allemaal leuk en aardig, maar we ontvangen nooit klanten hier, dus die hebben dat beeld van het gebouw helemaal niet." Kortom, die omschrijving modern, voor wie geldt die eigenlijk? De directeur moet werken met zijn aandeelhouders en zijn banken en financierders, met marktgroepen en dergelijke, die werkt op een heel andere manier en die zet zijn uitstraling op een hele andere manier in dan de serviceafdeling. Daar wordt het beeld bepaald door de mensen die over de vloer komen en die de klachten afhandelen. De afdeling communicatie werkt weer met de pers en via gedrukte communicatie en via het internet, dus die zoeken daar hun uitstraling in, dus die geven weer een hele andere betekenis aan modern.

'Zo loop ik tegen het probleem aan dat alle betrokkenen in het oriënteringsproces – ikzelf, maar ook die directeur en de marketing manager, de communicatieadviseur, de ontwerper van ons bureau die ermee aan de slag gaat – door hun eigen specifieke achtergrond, cultuur en leefomgeving, een eigen interpretatie geven aan de woorden die over tafel gaan. Ik loop dus eigenlijk heel erg klem in woorden.'

Tot voor kort deed Klinkenberg zijn identiteitsonderzoeken altijd op basis van woorden en teksten, maar door de dubbelzinnigheid van de taal en de problemen die hij had met de subjectiviteit van veel uitspraken van zijn klanten, voelde hij zich genoodzaakt andere onderzoeksmethoden te zoeken. 'Te vaak maken wij mee dat ondernemers en bestuurders tijdens de project-briefing maar wat roepen,' schreef hij me in een brief. Hij noemt de clichés die in een eerder hoofdstuk van deze scriptie al ter sprake kwamen en voegt daar aan toe dat dergelijke 'open deuren' totaal onbruikbaar zijn voor een onderscheidend communicatiebeleid.

Om deze problemen het hoofd te bieden ontwikkelde Klinkenberg de zogenaamde

‘Identiteitindicator’. Een soort plaatjesenquête, waarmee zowel de huidige als de gewenste identiteit van de onderneming ‘gemeten’ kan worden. De enquête bestaat uit zes hoofdvragen waaronder negentien subvragen verdeeld zijn. De respondent kan telkens kiezen uit zes beelden. Zo mag hij kiezen welk vrouwengezicht het beste past bij de organisatie, welk dier, welk interieur, etc. Joost Klinkenberg is zo vriendelijk geweest me toestemming te geven een deel van de enquête als bijlage op te nemen in deze scriptie (zie bijlage 7).

Het voordeel van deze methode is volgens de bedenker, dat je mensen kunt dwingen keuzes te maken in beelden. Klinkenberg: ‘Op een bepaald ogenblik moet je een vertaalslag maken, moet je omschrijvingen en woorden omzetten in de juiste beelden. Want uiteindelijk moet je kleur kiezen, moet je vorm kiezen, moet je letter kiezen, moet je de heftigheid kiezen.’ Door de opdrachtgever al in een vroeg stadium te dwingen de organisatie in beelden te omschrijven, weet Klinkenberg al snel wat de visuele associaties zijn die de opdrachtgever zelf heeft bij zijn onderneming. Door de beelden te inventariseren krijgt hij grip op de inhoud van de woorden die men gebruikt en kan hij eventuele inconsequenties in de omschrijving van de klant snel aan het licht brengen.

Het is de bedoeling dat zoveel mogelijk mensen uit zoveel mogelijk hoeken van de organisatie de enquête invullen. Twee tot vijf respondenten vindt Klinkenberg te weinig. Hij zou het onderzoek daarom niet willen beperken tot het directieteam. Je enquêteert daarmee niet alleen te weinig mensen, je krijgt ook nog eens een erg eenzijdig beeld van de organisatie. Klinkenberg: ‘De directie heeft vaak een veel te gekleurd beeld van zichzelf en daarnaast spreken ze de klant niet altijd zelf, en daar gaat het natuurlijk om.’ De twee keer dat Klinkenberg zijn methodiek heeft toegepast deden er telkens zo’n vijftien tot twintig mensen mee uit verschillende delen van de organisatie. In de uitkomsten van het onderzoek constateerde hij, op enkele uitzonderingen na, opmerkelijk veel overeenkomsten. Als de uitkomsten werkelijk geen enkele samenhang vertonen, is er volgens Klinkenberg sprake van een zwakke identiteit en wordt het volgens hem tijd om wat aan interne communicatie te gaan doen.

Door ook te vragen naar de functie of de afdeling van de respondent kan de onderzoeker een beeld krijgen van de ideeën die er op de verschillende afdelingen of bij de verschillende functies leven. Mensen met verschillende functies komen met verschillende relatiegroepen in contact en hebben vaak allemaal een eigen kijk op de onderneming. Klinkenberg denkt dat hij de identiteitindicator in de toekomst ook kan gebruiken om het externe imago onder klanten en andere relaties te meten.

De identiteitindicator is gebaseerd op een identiteitsmodel (figuur 8.13) waarin de twee dimensies ‘extravert versus introvert’ en ‘behoudend versus vernieuwend’ verwerkt zijn. Het model wordt gevisualiseerd door middel van twee cirkels die over elkaar heen gelegd kunnen worden. De eerste cirkel bevat de dimensie ‘extravert/introvert’ (verticale as), de tweede cirkel bevat de dimensie ‘behoudend/vernieuwend’ (horizontale as). De cirkel wordt vervolgens opgedeeld in zes segmenten met zes verschillende identiteitstypen: ‘communicatie/boodschap’, ‘creatief/pionier/vernieuwend’, ‘ratio/kennis’, ‘product/techniek’, ‘volgend/beherend/controlerend’, ‘mens/emotie/samenwerken’. Elk segment bevat een aantal typerende kernwaarden. Zo zijn de kernwaarden van het introverte, vernieuwende segment ‘ratio/kennis’: formeel, slim, zakelijk, denker, vakkundig, intelligent, analytisch, verstandelijk, efficiënt, oordeelvorming, wetenschappelijk, rationeel; en bevat het extraverte, vernieuwende segment ‘communicatie/boodschap’ waarden als expressief, zelfbewust, kleurrijk, intuïtief. Voor deze kernwaarden heeft Klinkenberg zich mede laten inspireren op de competentie modellen van Schouten & Nelissen.

Daarna heeft de ontwerper-strateeg met de vaardigheden en vakkennis die hij ook gebruikt in de ontwerppraktijk, bij alle kernwaarden een passend beeld gezocht. De acht medewerkers van HSTotaal hebben alle beelden met de kernwaarden vervolgens individueel over de verschillende segmenten van de cirkel verdeeld (bijlage 8). Het bleek dat de medewerkers de afbeeldingen voor het merendeel in dezelfde segmenten plaatsten. Een tweede test, waarbij ook acht externe mensen gevraagd werden, bevestigde dit beeld. Voor de afbeeldingen waarvan het plaatsingspatroon te grillig werd, heeft hij alternatieven gezocht.

Een grotere onderzoekopstelling waarin een groter aantal mensen naar de betekenis van de verschillende beelden wordt gevraagd, – zoals dat ook gebeurde bij het ontwikkelen van de eerder genoemde Photo-stormmethode – zou de Indicator wellicht nauwkeuriger kunnen maken. Maar los daarvan blijf je altijd zitten met het probleem dat kleef aan alle modellen: ze geven een sterk samengevat en daarmee vervormd en versimpeld beeld van de werkelijkheid. Identiteit is een erg complex begrip. Elk bedrijf heeft een zeer unieke combinatie van eigenschappen, waardoor het bijna onmogelijk wordt de organisatie ongeschonden in een segment te plaatsen. Toch is dit wat mij betreft een goede methode om op een snelle en eenvoudige wijze een bescheiden inzicht te krijgen in de ziel van de organisatie.

Klinkenberg haast zich daarom ook te zeggen dat het geen wetenschappelijke methode is die genadeloze feiten aan het licht weet te brengen. Hij zal daarom ook nooit zeggen: 'Kijk, hier liggen de uitkomsten, dit zijn jullie.' Het beeld dat de identiteitindicator geeft is niet allesomvattend en uitiem, maar meer bedoeld om het gesprek op gang te brengen. Al in een vroeg stadium van het traject te ontdekken wat de visuele ideeën van de opdrachtgever zijn, wat zijn smaak is, wat de gewenste toon en stijl is waarmee de identiteit verbeeld moet worden. Klinkenberg: 'Het is ontwikkeld op de manier waarop wij ons vak beoefenen. Puur op de ervaringen en de kennis die wij hebben.' In de evaluerende gesprekken kunnen ook eventuele interpretatieverschillen besproken worden. Zo kan iemand zeggen: 'Ik heb dat levendige ronde kleurpalet gekozen omdat ik het zo vriendelijk en menselijk vond, voor mij heeft dat niets met 'boodschap/communicatie' te maken. Of iemand zegt: 'Ja ik moest wel kiezen uit een kleur, maar er was er geen een bij die ik mooi vond.' Op die manier brengt Klinkenberg de eventuele zeer persoonlijke waarderings in beeld. Maar meestal blijkt er, zo zegt hij, erg veel overeenstemming te zijn wat betreft de interpretatie van de beelden. Een ander groot voordeel is volgens Klinkenberg het feit dat mensen deze methodiek erg interessant en leuk vinden. 'Ze vinden het heerlijk om daarmee te spelen en te worstelen, ze zijn ook vreselijk benieuwd naar de uitslag, dat willen ze heel erg graag weten. Zelf zijn we er erg enthousiast over, omdat het ons tot goede gesprekken brengt en een echte confrontatie met onze klanten.' Als deze confrontatie pas plaats vindt tijdens de presentatie van de schetsen of het uiteindelijke ontwerp, ontstaat er volgens hem de kans dat een eventueel intern conflict pas dan aan het licht komt. Het ontwerp wordt dan vaak zo geamendeerd, zo teruggebracht, zo vervormd, dat dat ten koste gaat van zijn oorspronkelijkheid en van zijn zeggingskracht. Ik wil graag een ontwerp maken dat meteen staat als een huis. Daarvoor is dat visuele voortraject nodig.

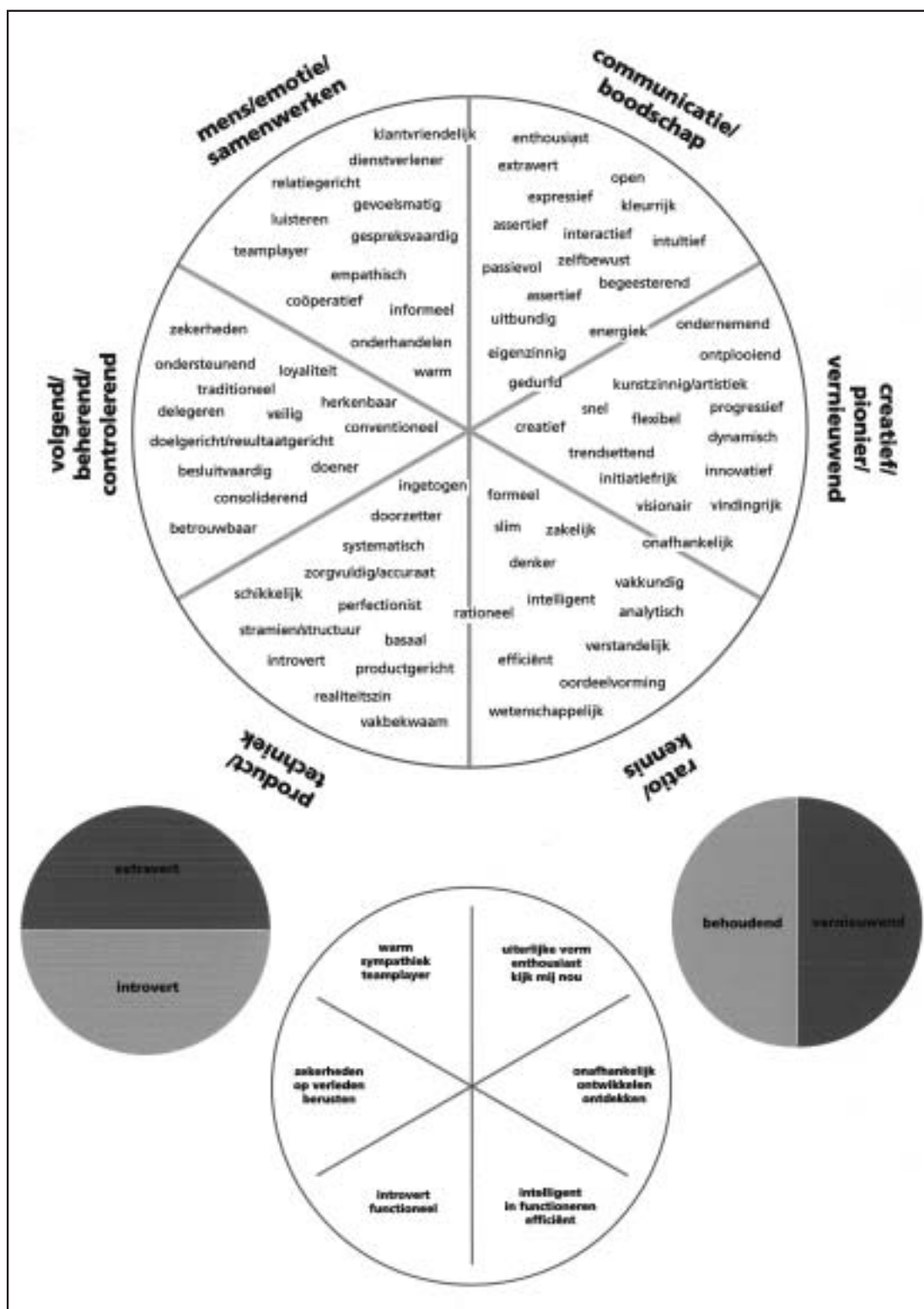


FIG. 8.13 | HET MODEL VAN DE IDENTITEITINDICATOR
COPYRIGHTS HSTOTAAL 2003

De vragen van de Identiteitindicator kunnen online, middels een webbased elektronisch formulier worden beantwoord. De Indicator stelt vragen over de identiteit, de huidige en gewenste uitstraling en het huidige en gewenste imago, en wordt door de deelnemers éénmaal ingevuld. Na het invullen worden de antwoorden geanalyseerd en volgt er een eveneens visueel advies. Nadat de uitkomsten van de identiteitindicator zijn geïnventariseerd en besproken, maakt het ontwerpbureau een serie moodboards met fotobeelden, portretten, titels, teksten. Het zijn grote panelen waarvan de beelden niet vast zitten, maar uitwisselbaar zijn. Klinkenberg: 'We laten klanten daarmee werken. Ze kunnen dan nogmaals zelf beelden, etc uitkiezen en daar een paneel van maken. Dat ene paneel wordt dan het pallet om mee te ontwerpen.' Door na de identiteitindicator nog eens een dergelijke werksessie te organiseren, kan het beeld dat het onderzoek opleverde genuanceerd, verfijnd worden. Klinkenberg gaat liever niet meer terug naar alleen de woorden: 'Woorden interesseren me eigenlijk niet zo veel, het zijn doodoeners. Iedereen kan roepen dat ie een perfecte organisatie heeft, of modern of eigentijds, het zegt mij niets, tot dat ik de lading ervan ken want dan kan ik het pas gaan ontwerpen. En hoe geef ik het die lading? Door ze hiertoe te dwingen, door ze zelf hun visuele waarden te laten kiezen.' De uitkomsten van de Identiteitindicator worden in grafiekjes aanschouwelijk gemaakt. Enkele voorbeelden van de methoden die Klinkenberg eerder gebruikte om de identiteit van de organisatie in kaart te brengen zijn te vinden in bijlage 9.

De Merkwaaudentest

Bij de identiteitsontwikkeling van Achmea – waarbij het bedrijf van een 'branded' identiteitstructuur naar een 'endorsed' identiteitstructuur ging – heeft de Positioneringsgroep een grootschalige merkwaaudentest gehouden onder de medewerkers. Met deze test werd gezocht naar een identiteit die de tot nu toe onafhankelijk gepositioneerde divisies kon overkoepelen. Gedurende enkele weken werd op het intranet van alle Achmea-divisies een wekelijkse waardenpoll gehouden. Hierin werd de medewerkers steeds gevraagd welk van de afgebeelde merken ze het beste bij de identiteit van Achmea vonden passen. Op die manier probeerde de Positioneringsgroep te achterhalen welke automerken, biermerken, merken van kledingzaken, merken van dagbladen, etc, het meest geassocieerd werden met het merk Achmea. Doordat de waarden van de verschillende merken bekend zijn, kan de uitslag gemakkelijk en eenduidig geïnterpreteerd worden.

Uiteindelijk deden zo'n 10.000 mensen mee met de polls, waardoor er een betrouwbaar beeld ontstond van de ideeën die er onder de verschillende divisies leven. Deze ideeën werden op een tweedimensionale kaart weergegeven, waarvan de horizontale as de dimensie 'individueel versus sociaal' vertegenwoordigde en de verticale as de dimensie 'extrovert versus introvert' (zie figuur 8.14 en 8.15). Na verschillende polls werd duidelijk waar de verschillende divisies zich ten opzichte van de twee assen bevonden en werden ook de onderlinge verschillen zichtbaar.

Volgens Van Steensel is het beter om een enquête gespreid aan te bieden en daarnaast ook nog eens te werken met beelden. Mensen worden tegenwoordig te vaak overvallen door enquêtes, vindt hij. Ze hebben er geen zin meer in, waardoor de resultaten vaak bedroevend zijn.

Naast de waardepolls organiseerde de Positioneringsgroep een aantal werksessies met vijftig mensen uit verschillende business-units. Hierin werden de ideeën verfijnd waardoor er het begin van een soort Achmea gevoel ontstond.



FIG. 8.14 | COPYRIGHTS

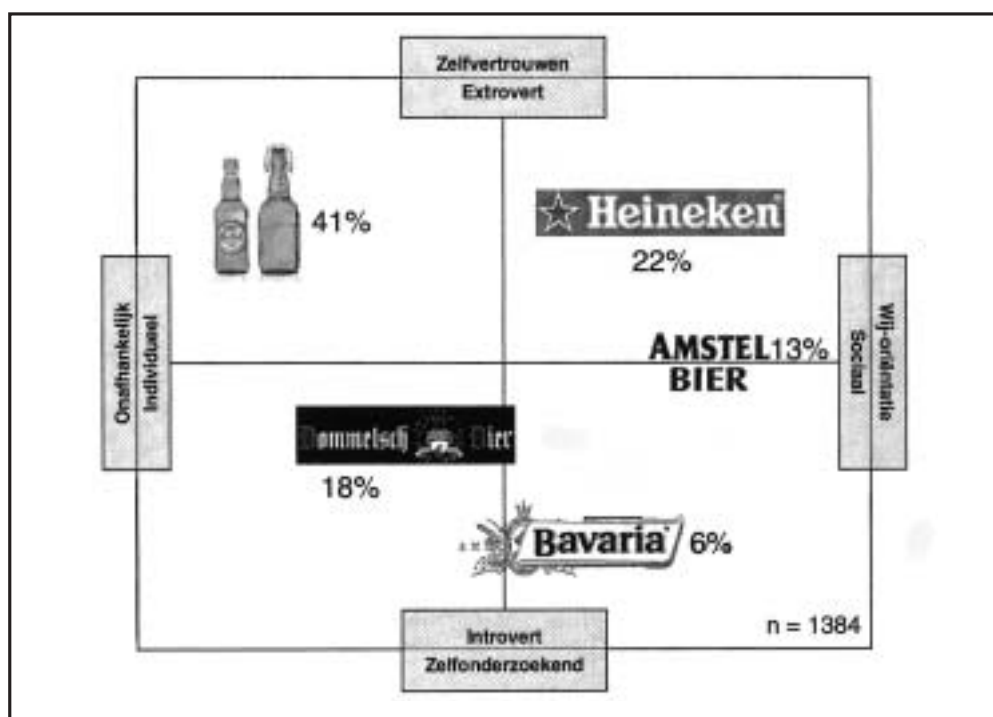


FIG. 8.15 | UITKOMST VAN DE WAARDENPOLL MET DE BIERMERKEN, COPYRIGHTS

INSPIRERENDE VERHALEN

Als alle belangrijke gegevens over de identiteit van een organisatie bekend zijn, kan er een inspirerend verhaal geschreven worden. Naar aanleiding van de theorie van Van Riel heeft Beelaerts een methode ontwikkeld waarmee de medewerkers gezamenlijk aan de slag kunnen. Volgens de auteur zijn de medewerkers namelijk meer betrokken bij het uitdragen van het verhaal als ze ook betrokken zijn geweest bij de productie ervan. Beelaerts: 'Door hun verhaal op te tekenen geeft de directie aan respect te hebben over de signaal-functie van de medewerkers en zullen zij sneller eventuele reacties en correcties terugkoppelen.'

Het stappenplan van Van Riel

Beelaerts gaat uit van de zes stappen van Van Riel (1999)

Stap 1 Positionering – Hoe wil de organisatie zichzelf plaatsen in de wereld? Wat zijn de belangrijkste doelgroepen in termen van macht, legitimiteit en urgentie? Wat is de huidige positionering? Van Riel noemt een aantal belangrijke bronnen waaruit de organisatie informatie kan halen: rapporten van trendwatchers in de relevante sector; inventarisatie van de prestaties en communicatiestijlen van concurrenten; de lange termijnplannen van de organisatie; financiële gegevens; marketing gegevens.

Stap 2 Huidige en gewenste identiteit – Hierbij wordt de gehele identiteit onder de loep genomen. Zowel de persoonlijkheid als de verschillende uitingsvormen. Alle belangrijke ondernemingsgegevens die in het voorgaande hoofdstuk aan bod kwamen, kunnen van nut zijn voor dit onderdeel. Van Riel merkt op dat het hier niet gaat om een opsomming van claims, maar dat er daadwerkelijk naar het gedrag van de medewerkers gekeken moet worden. De input moet uit alle lagen van de organisatie komen. (In een casestudie waarin hij het ontwikkelingsproces van een de corporate story verduidelijkt gebruikt Van Riel onder andere de spinnenwebmethode om de huidige en gewenste identiteit vast te stellen.)

Stap 3 Reputatie – Gegevens uit alle relevante en actuele reputatieonderzoeken geven inzicht in het beeld dat de externe doelgroepen hebben van de organisatie.

Stap 4 Creatie en verantwoording – Op basis van de hierboven genoemde gegevens wordt er een kernbelofte geschreven, die de basis wordt voor de corporate story. Vervolgens wordt de kernbelofte gecontroleerd onder de interne en externe doelgroepen. In de eerder genoemde casestudie maakte Van Riel een vragenlijst waarin hij een grote groep managers vroeg te reageren op de kernbelofte en bewijzen aan te leveren waarmee deze belofte kon worden onderbouwd. Verder wilde hij weten wat ze van de toon en stijl vonden. Voor de onderzoeken onder de externe doelgroepen gebruikt Van Riel de IDU-methode (importance-delivery-uniqueness) van Rossiter & Percy (1997). Hierbij vraagt men de relaties aan te geven in hoeverre ze de door de organisatie genoemde karakteristieken belangrijk vinden, in hoeverre de organisatie ze overdraagt en in hoeverre ze de eigenschappen zien als uniek. Met de vierde stap uit het ontwikkelingsproces wordt het verhaal als het ware 'geldig' gemaakt. Door de ideeën van een grote groep interne en externe relaties mee te nemen in de totstandkoming van het verhaal krijgt het legitimiteit.

Stap 5 Implementatie

Stap 6 Monitoren – Door voortdurend te controleren of de gegevens nog kloppend en geloofwaardig zijn, blijft het verhaal levend.

Audiovisuele aanpak van Beelaerts

Om de medewerkers nog meer te betrekken bij het creatieve proces, voegt Beelaerts aan stap 4 een audiovisuele aanpak toe. Ze wil de medewerkers van de organisatie een video journaal laten maken van hun onderneming. Volgens Beelaerts heeft deze extra stap tot voordeel dat het makkelijker is grotere groepen mensen te betrekken bij het creatieve wordingsproces. Daarnaast maakt het audiovisuele deel het mogelijk om met alle zintuigen aan het verhaal te werken. De beelden en geluid voegen een extra dimensie toe, waardoor volgens de auteur de betrokkenheid vergroot wordt en de accuraatheid van het verhaal toeneemt.

De opdracht luidt: 'U zit in de redactie van het CNN-journaal en u maakt een item over de ziel van uw organisatie.' Aspecten die hierbij aan de orde moeten komen zijn: identiteit en ideologie (wie we zijn en waar we voor staan); geschiedenis en erfgoed (het verleden, wat we ons herinneren en vooral wat we willen meenemen in de toekomst); onze verschijningsvorm en cultuur; de structuur van onze organisatie; en onze energie en drive. Om zoveel mogelijk mensen te betrekken zouden er een aantal werkgroepen samengesteld moeten worden die meedenken met de redactieleden.

Op basis van de video kan eventueel een verhaal worden geschreven, maar de video zelf kan natuurlijk ook dienen als verhaal. Met name bij een huisstijlopdracht kan een audiovisueel verhaal, erg inspirerend zijn. De beelden en de muziek voegen waardevolle dimensies toe aan het anders zo droge verbale verhaal. Daarnaast kan een film een goed voorbeeld laten zien van een gewenste toon en stijl.

Het nadeel van deze methode is alleen wel dat het erg veel tijd en geld kost. Verder is de kans dat er een amateuristische en krakkemikkige video ontstaat natuurlijk erg groot. De medewerkers zullen in de meeste gevallen niet gewend zijn om op professionele wijze aan een journalistiek item te werken. Verder moet er de nodige apparatuur beschikbaar zijn.

In de publicatie *Creating a Sustainable Corporate Story according to CARP*, (1999) geeft Van Riel een uitgebreide casestudie waarin hij zijn methode om een corporate story te schrijven toelicht.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES DEEL 2

In deel 1 werd duidelijk dat de communicatiestrategie, de identiteit van zijn organisatie moet kennen om een vruchtbaar imagobeleid te voeren. De strategie moet samenhang aanbrengen. De middelen gedrag, communicatie en symboliek behoren voort te komen uit de organisatiekern, de persoonlijkheid, en moeten daarnaast ook nog eens afgestemd zijn op elkaar. Het is daarom van groot belang dat wanneer er een nieuwe visuele identiteit moet komen, men een gedegen team van deskundigen samenstelt, waarin behalve de ontwerper en de opdrachtgever ook een strateeg deelneemt. Daarnaast is het belangrijk dat er voor een continu en op de lange termijn gericht identiteitsbeleid langdurige relaties zijn tussen de verschillende deskundigen. Alleen op die manier kan een identiteit zich staande houden in een snel veranderende samenleving zonder te gaan zwalken.

Een nieuwe visuele identiteit is volgens de geïnterviewde deskundigen niet iets wat je in een paar dagen in elkaar zet. Er is over het algemeen veel tijd nodig om tot een goede en weloverwogen oplossing te komen die tot ver in de toekomst bruikbaar is.

Naast voldoende tijd is een goede oriëntering, gevolgd door een heldere complete en kloppende briefing erg belangrijk voor het slagen van het huisstijlproject. Omdat de briefing zoals die bij de meeste bureaus verre van helder, compleet en kloppend is, maken veel bureaus een debriefing. Om deze debriefing te schrijven wordt eerst een zorgvuldig oriënteringsproces doorlopen, waarbij zowel de ontwerper als de strateeg betrokken zijn. In dit oriënteringsproces is niet alleen aandacht voor de huidige en gewenste identiteit en de toon en stijl van de organisatie, maar wordt de klant ook klaar gemaakt om straks een goede en weloverwogen keuze te maken die niet alleen op persoonlijke smaak gebaseerd is, maar veel meer op het belang van de organisatie. De meeste praktijkmensen in het ontwerpvak geloven niet in de ideale briefing. Elke huisstijlbriefing is net als elke opdracht telkens weer nieuw. Toch is elke nieuwe opdracht wel steeds weer een huisstijlopdracht, waarin, zoals bleek uit de literatuur en het onderzoek, bepaalde aspecten keer op keer terugkeren.

Uit het literatuuronderzoek bleek dat de ideale briefing ten eerste een logische structuur heeft: afgebakende informatie-eenheden, waarin het geheel samenhangend gepresenteerd wordt. Ten tweede is er bij de ideale huisstijlbriefing uiteraard veel aandacht voor de persoonlijkheid van de onderneming. Ten derde moet de briefing beknopt zijn. En tot slot moet er inspiratie vanuit gaan. Met behulp van de informatie uit de literatuur en de interviews heb ik op basis van deze vereisten een model samengesteld, van waaruit een briefing kan ontstaan. Het is geen simpele invuloefening, maar een leidraad aan de hand waarvan de deskundigen de voor dat project ideale briefing kunnen samenstellen. Het model bestaat uit twee hoofdonderdelen: 1. Praktische opdrachtinformatie; en 2. De onderneming. In dit tweede hoofdonderdeel wordt de zo belangrijk geachte identiteit van de onderneming beschreven.

Deel 1 beschrijft wat de opdrachtgever wil, wat de aanleiding is en waarom hij het wil. Daarnaast is er aandacht voor identiteitsdragers, technische eisen, tijdspad, budget en contactpersonen.

Deel 2 geeft de onderneming weer in drie subdeeltjes.

- 1) De identiteit bestaande uit de persoonlijkheid en de identiteitsmiddelen – naar analogie van het model van Birkigt en Stadler.
- 2) De omgeving, bestaande uit concurrenten en relaties.
- 3) De inspirerende verhalen, zoals corporate story, typische persoonsbeschrijvingen en beeldverhalen.

Uit de interviews bleek dat in veel gevallen de heldere, kloppende en complete huisstijlbriefing niet alleen gunstig is voor het verloop van het huisstijlproces, maar ook voor tal van andere communicatietrajecten. Op de vraag of een geslaagde huisstijlbriefing ook kon dienen als basis voor andere identiteitsprojecten reageerden veel deskundigen enthousiast. Het verhaal dat achter de visuele identiteit zit, moet volgens hen ook achter de andere corporate identity uitingen passen.

Ik wil daarom pleiten voor een aandachtig identiteitsonderzoek waarvan de uitkomsten verwerkt worden tot een heldere, complete en kloppende huisstijlbriefing, immers wanneer de huisstijlbriefing een zorgvuldige verwoorde afspiegeling is van de huidige identiteit en wanneer er in de briefing een heldere langetermijnvisie doorklinkt, zal deze niet alleen een uitstekend startpunt zijn voor het ontwerpen van een nieuwe visuele identiteit, maar kan deze ook dienen als startpunt voor vele andere identiteitsprojecten. Een dergelijke aanpak, waarbij iedere manifestatie van de identiteit daadwerkelijk voortkomt uit een en hetzelfde heldere verhaal, kan bijna niet anders dan leiden tot een samenhangende en daardoor duidelijke identiteit.

Enkele belangrijke werkwijzen waarmee de gegevens voor de huisstijlbriefing achterhaald kunnen worden zijn: deskresearch, het interview, de enquête en de werksessie. Afhankelijk van welke werkwijze er gekozen wordt, kunnen grotere of kleinere groepen van binnen en buiten de organisatie betrokken worden bij het vergaren van de juiste informatie. Werknemers die effectief betrokken worden bij het ontwikkelen van een (visuele) identiteit, zullen zich in veel gevallen ook sterker tot deze identiteit aangetrokken voelen. Daarnaast vergroot een degelijk onderzoek ook de kans dat de visuele identiteit beter aansluit op wie de organisatie in werkelijkheid is.

Een aantal belangrijke methodieken voor de werksessie zijn: de Spinnenwebmethode van Bernstein, de Stermethode van Lux, het Identiteitsprisma van Kapferer, de Visiemethodiek van Collins en Porras. (In de scriptie beschrijf ik ook nog enkele specifieke methodieken van verschillende bureaus.) Methodes voor cultuuronderzoek zijn: de methode van Schein en het Cultural Web van Johnson en Scholes. Daarnaast is er nog de betekenisstructuuranalyse van Van Rekom, waarmee door middel van interviews en een enquête de belangrijkste waarden van de organisatie boven water worden gehaald. Van de beeldmethodes is er: de Photo-sort methode, de identiteitindicator van HSTotaal, en de merkwaardentest van de Positioneringsgroep.

Om een goede corporate story te schrijven gaf Van Riel, tot slot een goed stappenplan, welke door Beelaerts werd uitgewerkt tot een audiovisuele methodiek.

DEEL 3 ROYAL VAN ZANTEN, EEN CASUS

OVER DE VISUALISATIE VAN EEN PERSOONLIJKHEID

HOOFDSTUK 9 DE IDENTITEITSMATRIX

In dit laatste hoofdstuk wil ik nog een korte praktijkcasus behandelen. Het gaat om de visualisatie van de bedrijfspersoonlijkheid van ROYAL Van Zanten. Een bloeiend bloemenbedrijf dat zich sinds 1862 bezig houdt met het ontwikkelen, veredelen en vermeerderen van allerhande siergewassen, zoals bloembollen, stekken en kleine planten. In dit opzicht heeft het bedrijf heel wat pionierswerk verricht: de eerste stuifmeelloze lelie, de eerste 'groen label-kas' van Nederland en een ketenbreed ondernemerschap, van research tot supermarktboeket. Het bedrijf is in kwantitatief opzicht wereldmarktleider en claimt daarnaast ook het 'mentaal leiderschap.'

In 2001 kreeg Total Identity van deze producent van uitgangsmaterialen voor de sierteelt de opdracht een visuele identiteit te ontwikkelen. In deze casus gaat het me vooral om het proces van visualisatie, ik sla dus het hele oriënteringstraject over en begin op het moment dat er juist een corporate story is ontstaan. Ik doe dit omdat ik het hele oriënteringsproces naar mijn mening al uitgebreid genoeg heb beschreven in de voorgaande hoofdstukken. Ik wil proberen in dit hoofdstuk het vaak zo duistere visualisatieproces wat te verhelderen. Hierbij zal ik aan de hand van de identiteitsmatrix van Total Identity laten zien hoe een verhaal langzaam maar zeker wordt omgezet in een visuele identiteit. In de tekst van dit hoofdstuk zullen stukjes uit de corporate story van ROYAL Van Zanten naar voren komen, het volledige verhaal is te vinden in bijlage 10.

De identiteitsmatrix is een belangrijk instrument in het visualisatieproces van Total Identity. De matrix is gebaseerd op het idee dat een persoonlijkheid gevormd wordt door twee factoren, namelijk erfelijkheids- en omgevingsfactoren, nature and nurture. Volgens Kagenaar geldt voor de persoonlijkheid van een organisatie hetzelfde. Aan de ene kant zijn daar de kernwaarden die als een soort genetische code sinds de oprichting van de organisatie hun stempel op de organisatie hebben gedrukt. Aan de andere kant zijn er de omgevingsfactoren, de thema's en onderwerpen waarmee een organisatie zich bezig houdt.

In de matrix worden de thema's ('wat doen ze?') langs de verticale as geplaatst en de waarden ('hoe doen ze het') langs de horizontale as. Voor ROYAL Van Zanten zijn de drie belangrijkste thema's 'samenwerking,' 'groei als fenomeen' en 'productassortiment.' De belangrijkste waarden zijn: 'gedrevenheid,' 'vernieuwing' en 'respect' (zie figuur 9.1).

De negen vakjes die zo ontstaan, worden vervolgens gevuld met stukjes uit de corporate story. Het zijn telkens antwoorden op vragen als: wat betekent 'samenwerking' in relatie met gedrevenheid? of wat betekent 'groei' in relatie tot 'vernieuwing?' (Zie figuur 9.2) Vervolgens worden de stukjes tekst samengevat in één of twee woorden (figuur 9.3). 'Samenwerking' en 'gedrevenheid' leveren 'lange termijnrelaties' en 'groei' en 'vernieuwing' leveren 'zorgeloze rassen.'

In de hierop volgende fase gaan de ontwerpers deze woorden visualiseren. Er worden series moodboards gemaakt voor elke combinatie van thema en waarde (figuur 9.4). Op die manier krijgt de opdrachtgever een overzicht van de mogelijkheden op het gebied van toon en stijl. Het laat de consequenties van iedere mogelijke positioneringkeuze zien. Daarnaast werd er ook een internationaal imago-onderzoek gedaan onder kwekers, waarin de kernwaarden van het bloemenbedrijf werden getoetst op relevantie en herkenning. De naam Van Zanten bleek internationaal zeer bekend te zijn en veel positieve associaties op te roepen. In de matrix is te zien hoe de ambitie zich verhoudt tot de werkelijke perceptie. Omdat één van de belangrijkste ambities van Van Zanten 'vernieuwing' (twee plusjes) maar weinig werd waargenomen (een minnetje) besloot men zich in de eerste plaats op vernieuwing te richten. Het uitgangspunt voor de nieuwe visuele identiteit werd zo de combinatie 'groei' en 'vernieuwing.'

Het idee ‘zorgeloze rassen,’ werd de uiteindelijke briefing. ‘Zorgeloze rassen heeft te maken met een belangrijke doelstelling van ROYAL Van Zanten,’ vertelt de strateeg. ‘Het bedrijf probeert de sierrassen zo te ontwikkelen dat de teler er geen omkijken meer naar heeft. Je kunt bij wijze van spreken je bollen in de grond stoppen en met vakantie gaan en twee weken later heb je prachtige tulpen.’ De wat rare uitspraak ‘zorgeloze rassen’ vindt hij een perfect startpunt voor de ontwerper om vanuit te gaan ontwerpen. Het prikkelt en inspireert. Kagenaar vertelt dat de ontwerper bij zorgeloze rassen moest denken aan iets heel simpels. ‘Als het zo zorgeloos is, misschien is het dan wel zo simpel als playmobiel’ En dat is iets wat dan ook in de vormgeving naar voren komt: heel strak en simpel, maar ook verrassend, want Van Zanten houdt zich in feite bezig met het beheersen en beïnvloeden van de natuur – de natuur wordt als het ware verrast, terwijl de natuur ook de kweker telkens weer verbaast (zie figuur 9.5).

De visuele identiteit is opgebouwd uit drie simpele beeldjes, die staan voor ontwikkeling, groei en bloei. Eronder een korte kernbelofte: ‘surprising nature.’ Figuur 9.6 laat zien hoe het beeldmerk is uitgewerkt in de totale visuele stijl van Van Zanten.

Kagenaar: ‘Als we de opdracht hadden gekregen, “doe een nieuwe visuele identiteit voor Van Zanten” en na 2 maand waren we hiermee gekomen, dat was echt ondenkbaar. “Waar kom je nu mee aan, zijn jullie gek geworden.” Terwijl als je je opdrachtgever stapje voor stapje meeneemt in het proces, ze meteen begrijpen waarom je met zo’n ontwerp aan komt zetten. Nu zijn ze echt ontzettend blij met hun nieuwe visuele identiteit. Dus het proces doet ook een hele hoop voor je.’

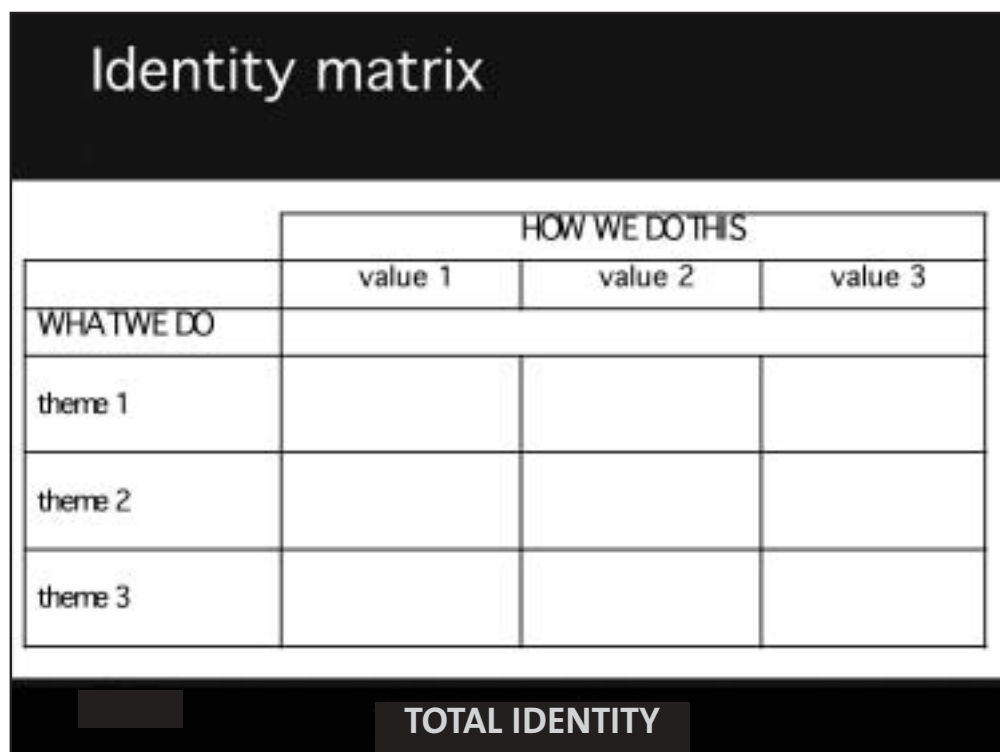


FIG. 9.1 | COPYRIGHTS TOTAL IDENTITY 2001

MATRIX/CORPORATE STORY			
THEMA'S	AMBITIE PERCEPTIE	GEDREVENHEID ++ +/-	WAARDEN
	PRODUCT ASSORTIMENT		VERNIEUWING ++ -
			RESPECT + +
	IN ONZE BELANGRIJKSTE MARKTEN WILLEN WE TOT DE TOP 3 BLIJVEN BEHOVEN. WE ZIJN TOONAANGEVEND IN ALSTROEMERIA, BEGONIA, CHRYSANT, CYCLAMEN, FRESIA, LELIE EN TULP EN HET AANTAL GEWASSEN WAARIN MET SUCCES WORDT GEWERKT NEEMT SNEL TOE. KLIANTEN WILLEN TENSLOTTE UIT EEN BREED ASSORTIMENT KUNNEN KIEZEN.	ONDER EEN KWALITATIEF HOOGWAARDIG PRODUCT VERSTAAN WE UITGANGSMATERIAAL DAT GOEDE RESULTATEN OPLEVERT: STERKE BLOEMEN EN PLANTEN, GOEDE OPBRENGSTEN EN EEN PRIMA PRIJS.	BLOEMEN EN PLANTEN GEVEN HUN CHARMES NIET VANZELF PRIJS. ZE KENNEN EEN GEBOORTE, EEN JEUGD EN EEN BLOEI. IN DIE JEUGD LIGT DE KIEM VAN HUN KARAKTER, HUN SCHOONHEID EN LEVENSKRACHT. DAT IS DE BELOFTE VAN ELKE BOL, JONGE PLANT OF STEK VAN ROYAL VAN ZANTEN. EN DIEZELEDE KRACHT EN VITALITEIT KENMERKT ONS BEDRIJF.
GROEI	UITGANGSMATERIAAL PRODUCEREN WE OP DE PLAATS WAAR DAT HET BESTE KAN. DAARVOOR GELDEN KLIMATOLOGISCHE, BODEMKUNDIGE EN BEDRIJFS-ECONOMISCHE ARGUMENTEN. EEN ZORGVULDIGE AFWEGING VAN DIE ARGUMENTEN IS DE BESTE GARANTIE VOOR LEVERINGSBETROUWBAARHEID IN EEN BREDE RANGE VAN PRODUCTEN TEGEN EEN ZO SCHERP MOGELIJKE PRIJS. NIET VERWONDERLIJK DUS DAT ROYAL VAN ZANTEN OP ALLE CONTINENTEN AANWEZIG IS.	HEEL WAT VIERKANTE METER IS GEBESERVEERD VOOR PROEVEN EN EXPERIMENTEN TEN BEHOEVE VAN TEELT-VERBETERING. DAARDOOR ZIJN ONZE ADVISEURS EN VER-TEGENWOORDIGERS IN STAAT ONZE KLIANTEN MET RAAD EN DAAD BIJ TE STAAN OM HET BESTE UIT HET PRODUCT TE HALEN: VAN ZANTEN LEVERT GROEITALENT. TEGELIJKERTIJD IS VOOR VERSTERKING VAN ONZE POSITIE IN DE MARKT, HET KRAAKT NIEUW MATERIAAL. HET IS VAN BELANG, HET GEEFT DAARBIJ NIET ALLEEN OM DE ONTWIKKELING VAN NIEUWE SOORTEN EN VARIËTEITEN, MAAR OOK OM DE VERBETERING VAN BESTAANDE GEWASSEN ZODAT ZE RESISTENT ZIJN TEGEN ZIEKTEN, DE TEELTCYCLUS WORDT VERKORT EN DE TELER MET MINDER ENERGIE, MESTSTOFFEN EN GEWASBESCHERMINGSMIDDELEN AFKAN.	WIJ NEMEN ONZE ZORG VOOR DE SAMENLEVING SERIEUS EN HERBEN EEN SCHERP OOG EN OOR VOOR WAT OM ONS HEEN GEBEURT. WE HANDELEN VANUIT DE OVERTUIGING DAT WE VERANTWOORDELIJKHEID DRAGEN VOOR ONZE MENSEN EN ONZE OMGEVING IN DE BREDE ZIN VAN HET WOORD.
SAMEN- WERKING	UITERAARD WERKEN WE ZEER INTENSIEF SAMEN MET LEVERANCIERS EN KWEEKERS EN VERZAMELEN WE SYSTEMATISCH INFORMATIE OVER DE BRANCHE. OOK ONZE DIVISIE DIE BOEKETTEN EXPORTEERT GEEFT ONS VOELSPRIETEN IN DE MARKT, MET NAME BIJ DETAILLIST EN CONSUMENT. OVER MODE EN TRENDS IN KLEUREN EN SOORTEN. MAAR OOK DE VELLINGEN VOLGEN WE NAUWGEZET OM ADEQUAAT IN TE KUNNEN SPELEN OP DE ONTWIKKELINGEN IN VRAAG EN AANBOD.	DE VRAAG NAAR BLOEMEN EN PLANTEN NEEMT NOG STEEDS TOE, WANT MENSEN HEBBEN STEEDS MEER TE BESTEDEN. TEGELIJKERTIJD ZIJN DIE MENSEN VAKER OP ZOEK NAAR IETS SPECIAALS. EEN APARTE SOORT OF VARIËTEIT OF EEN VERASSEND IDEE VOOR EEN BOEKET, DAT BETEKENT DAT WE CONTINU OP ZOEK ZIJN NAAR NIEUWE MOGELIJKHEDEN. DIE VERNIEUWINGSKRACHT IS HET KLOPPENDE HART VAN HET BEDRIJF.	DOOR ONZE OMVANG DOEN WE MEE IN DE KETEN, STAAN WE GARANT VOOT BREED EN GEVARIEERD ASSORTIMENT. KUNNEN WE ALTIJD ONZE AFSPRAKEN NAKOMEN EN BESCHIKKEN WE OVER EEN BEHOORLIJKE DOSIS INNOVATIEF VERMOGEN.

FIG. 9.2 | COPYRIGHTS TOTAL IDENTITY 2001

THEMA'S	WAARDEN			
	AMBITIE PERCEPTIE	GEDREVENHEID ++ +/-	VERNIEUWING ++ -	RESPECT + +
PRODUCT ASSORTIMENT		VOLLEDIGHEID	WINSTGEVENDE RASSEN	KWALITEIT
GROEI		WERELDWIJDE AANWEZIGHEID	'ZORGELOZE' RASSEN	EVOLUTIE GEEN REVOLUTIE
SAMEN- WERKING		LANGE TERMIJN RELATIES	(EXCLUSIVITEIT) ANTICIPATIE	BETROUWBAARHEID

FIG. 9.3 | COPYRIGHTS TOTAL IDENTITY 2001





FIG. 9.6 DE UITEINDELIJKE VISUELE IDENTITEIT VAN ROYAL VAN ZANTEN, TOTAL IDENTITY 2001 (DE BOLLEN ZWART, HET PLANTJE LICHTGROEN EN DE BLOEM FEL ROZE)

[BIJLAGE 1 DE GEÏNTERVIEWDEN]

TEL DESIGN

Het in 1962 opgerichte Tel Design geldt als het oudste ontwerpbureau van Nederland. Na 41 jaar van bekende en soms zelfs befaamde huisstijlen, waarmee het internationale erkenning verwierf, – NS, HBG, ECI, Gasunie, Nuon en Achmea – staat het bureau nog steeds bekend om zijn hooggekwalificeerd ontwerpwerk. Op dit moment werken er negen ontwerpers bij Tel Design. Het bedrijf dat altijd gewend was te werken met externe strategen, werkte de afgelopen jaren met de vaste strateeg, Stijn van Diemen. Omdat hij in juni van dit jaar vertrok naar Total Identity werkt Tel Design nu weer als vanouds met een externe ‘Identity Doctor.’

Stijn van Diemen

Studeerde Nederlandse Taal- en Letterkunde en Filosofie aan de UvA. Na zijn afstuderen in 1988 werkte hij tien jaar voor zichzelf waarna hij bij Tel Design in dienst trad. In 2000 vertrok Van Diemen voor anderhalf jaar naar Spanje om daar voor verschillende Spaanse opdrachtgevers te werken. Van 2001 tot juni 2003 werkte hij weer voor Tel Design, het bureau waar ik hem begin 2003 interviewde. Voor dit bureau werkte hij aan de inhoudelijke onderbouwing van huisstijlen voor organisaties als Staff Planning, IVOP, WoonEnergie en leidde hij de huisstijlprojecten voor de Raad voor Verkeer en Waterstaat en INREV. Momenteel is hij vestigingsdirecteur van Total Identity Den Haag en werkt hij aan de huisstijl voor de Voedsel en Waren Autoriteit (de fusie tussen de Keuringsdienst van Waren en de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees).

Jaco Emmen

Studeerde in 1988 af aan de academie voor Beeldende kunsten St. Joost in Breda. Na enkele jaren bij verschillende ontwerpbureaus gewerkt te hebben, begon hij in 1991 bij Tel Design, waar hij sinds 2000 creatief directeur is. Jaco werkte voor Tel Design onder andere aan de visuele identiteiten van Achmea, Xantic, bedrijfsschap Horeca en Catering en Transferium.

TOTAL IDENTITY

Werd in 1963 opgericht als Total Design door Wim Crouwel, Friso Kramer, Benno Wissing en Dick en Paul Schwarz. Evenals Tel Design heeft ook Total Identity een roemruchte geschiedenis met grote opdrachtgevers en befaamde ontwerpen op het gebied van visuele identiteitenprogramma's (Randstad, PTT, SHV) affiches (Stedelijk Museum en Museum Boijmans Van Beuningen) en een aantal bekende postzegels.

Sinds de officiële fusie met het pr-bureau VanRossum eind maart 2001, wordt Total Identity de formele overkoepelende naam voor het 'grootste en meest complete identity-bureau,' zoals ze dat zelf noemen. Het bureau wil zich niet meer louter op het ontwerpwerk richten, maar wil vormgeven aan een totale geïntegreerde communicatie, waarbij design, communicatie en strategie een volmaakte eenheid vormen. Momenteel heeft het bedrijf vestigingen in Amsterdam, Den Haag en Maastricht en zijn er in totaal zo'n 110 mensen werkzaam. Het bureau beschikt over copywriters, projectmanagers, vormgevers, dtp-ers en strategen.

Martijn Kagenaar

Studeerde psychologie, werkt sinds 2000 als strategy director bij Total Identity. Voorafgaand aan zijn toetreden tot Total Identity werkte hij bij diverse onderzoeksbureaus en een reclame bureau. Bij Total Identity werkte hij de afgelopen jaren onder meer aan huisstijlprojecten voor ROYAL Van Zanten, Rijkswaterstaat, Tinq en het VSBfonds. Op 1 juni 2003 werd hij directeur van de Maastrichtse vestiging van Total Identity.

EDEN DESIGN & COMMUNICATION

Ontstond uit een fusie tussen BRS Premsela Vonk, Linea en DC3 interaction Design, waarna het zich bezig ging houden met 'Corporate Design,' 'Information Design,' 'Communications Consultancy,' 'Interaction Design,' en 'Environmental Design.' Bij het Amsterdamse Design & Communication bureau werken zo'n 70 mensen, waaronder twee strategen. Eden heeft inmiddels al voor een flink aantal grote en bekende opdrachtgevers gewerkt. Op het gebied van visuele identiteiten heeft het bureau vooral veel werk verricht voor de overheid: de visuele identiteiten van de ministeries van Justitie, Economische Zaken, en Verkeer en Waterstaat werden er ontworpen. Voor de nieuwe huisstijl voor de stad Amsterdam – de 'Stijl van Amsterdam' – heeft het bureau de Nederlandse Huisstijlprijs 2003 gekregen.

Joost Mogendorff

Studeerde in 1994 af aan de KUN voor het vak Communicatiewetenschappen. Na zijn studie werkte hij enige tijd als vervangend dienstplichtige bij een onderzoeksinstituut te Wageningen op de afdeling Marketing en Communicatie. Sinds 2000 is hij werkzaam als strateeg bij Eden Design.

Hugo van Roy

Studeerde onder andere Sociale Psychologie. Werkt sinds 1986 in het reclamevak (Leo Burnett, Ogilvy). Op dit moment werkt hij bijna een jaar bij Eden Design.

OVERIGE DESKUNDIGEN

Ben Bos

Begon zijn carrière in de reclamewereld als copywriter maar ontdekte al gauw dat hij meer belangstelling had voor vormgeving. Na een avondopleiding aan de Amsterdamse grafische school (toen de Kunstnijverheidsschool) begon hij als art-director bij Ahrend. In de loop van de jaren '60 werd hij gevraagd om voor het toen pas opgerichte Total Design (nu Total Identity) te komen werken. Hij werkte daar 29 jaar, waarvan 26 jaar als creatief directeur. Na een korte exercitie bij 2D3D, begon hij in 1994 voor zichzelf.

Gedurende zijn loopbaan als ontwerper creëerde Bos vele bekende en zeer gewaardeerde visuele identiteiten. Zo ontwierp hij het Randstad-logo en werkte hij onder andere aan tal van identiteitsprogramma's voor Furness groep, Generale Bank, de Gruyter, Gemeente Capelle aan den IJssel, Kluwer, de Nationale Investeringsbank, Bührmann-Tetterode en ECT.

Momenteel staat hij als consultant en coach enkele oud-collega's bij in hun werk als ontwerper en publiceert hij veel over huisstijlen. Eind 2002 verscheen van zijn hand het boek *Huisstijl, de kern van de zaak*. Andere publicaties van hem over huisstijlen zijn te vinden in het identiteitsblad *Identity Matters*.

Joris Funcke

Begon in 1979 als ontwerper en richtte in 1990 het ontwerpbureau Funcke Ontwerpers op dat zich in de eerste plaats richt op 'communicatieve vormgeving.' Funcke Ontwerpers legt grote nadruk op de integratie van de identiteitsmiddelen gedrag, communicatie en symboliek. De oprichter denkt er daarom over om naast een communicatie en design bureau ook een bureau voor de gedragsconsultancy op te richten. Bij Funcke Ontwerpers werken 7 ontwerpers en 3 strategen, waarvan Joris er één is. Funcke studeerde de afgelopen jaren in Londen waar hij zich verdiepte in corporate identity en geïntegreerd design. In het voorjaar van 2003 rondde hij zijn MBA.

Peter van Steensel

Werkte 20 jaar bij verschillende reclameadviesbureaus, waarvan de laatste vijf jaar als adviseur op het gebied van merkenpositionering. Sinds 2001 werkt hij als partner bij de Positioneringsgroep, een adviesbureau dat zich gespecialiseerd heeft op het gebied van merkpositionering. Het bureau dat onder andere de positioneringsstrategie voor Achmea bedacht, telt 15 medewerkers, waarvan 11 adviseurs en 4 ondersteunende medewerkers. Roland van Kralingen, auteur van de bekende merkboeken *Superbrands* en *Brandworld*, is een van de 5 partners van de Positioneringsgroep.

Ruud Winder

Na een stage bij Total Identity, studeerde hij in 1995 af aan de Rietveld academie, Grafisch ontwerpen. Winder begon meteen na zijn afstuderen als zelfstandig ontwerper, wat resulteerde in het in 1997 door hem opgerichte bureau gras (communicatie internet en design). Bij het bureau zijn momenteel 5 medewerkers actief: een art director, een assistent vormgever, een dtp'er, een copywriter, en een internetvormgever/programmeur. In 2001 kreeg Winder 'project KOSOVO' een nominatie voor de Nederlandse Huisstijlprijs. In 2003 werden twee van zijn huisstijlen geselecteerd door de Nederlandse Designselectie. Het betrof werk voor 'BK Corporate' en 'Sociaal.nl.'

Joost Klinkenberg

Studeerde af aan de Rietveld academie, Vormgeving, waarna hij in 1976 begon bij een industrieel technisch reclamebureau. In 1980 trad hij in dienst bij Total Identity (toen nog Total Design) waar hij acht jaar onder de leiding van Ben Bos werkte. In 1989 werd hij hoofd van de afdeling grafische vormgeving bij de NOB, waar hij de televisievormgeving deed voor NOS programma's als het NOS-journaal, Teleac, en diverse actualiteiten rubrieken en educatieve programma's. In 1990 richtte hij samen met een collega HSTotaal, een bureau voor creatieve communicatieadviezen op. Ook voor HSTotaal is geïntegreerde communicatie het hoofddoel. Lange termijnrelaties waarin de creatieve uitingen zorgvuldig worden doorontwikkeld tot een samenhangend en 'totaal' beeld.

[BIJLAGE 2 HUISTIJLENQUETE, VRAGENLIJST]

Het ontwikkelen van een Visuele Identiteit

Visuele identiteit: De algehele visuele presentatie van een onderneming, ook wel huisstijl in engere zin genoemd.

Huisstijlbriefing: Beschrijving van de opdracht, vergezeld van alle benodigde informatie.

1 Man/Vrouw:

- ☐ Man
☐ Vrouw

2a Functie:

2b Plaats:

Algemeen:

3 Hoeveel ontwerpers werken er bij uw bureau? (In fte):

4 Beschikt uw bureau zelf over communicatiestrategen of -adviseurs bij het ontwikkelen van een visuele identiteit?

- ☐ Ja, we hebben de beschikking over eigen adviseurs, namelijk: (fte)
- ☐ Nee, maar we schakelen wel eens externe bureaus in.
- ☐ Nee, we werken alleen met ontwerpers.

5 Huurt uw opdrachtgever bij een huisstijlopdracht zelf wel eens een extern communicatieadviesbureau in?

- ☐ Nee, dit gebeurt nooit.
- ☐ Ja, dit gebeurt soms.
- ☐ Ja, dit gebeurt vaak.
- ☐ Ja, dit gebeurt altijd.
- ☐ Ik weet het niet.

Wat vindt u hiervan?

- 6** **Hoeveel procent van uw opdrachten bestaat uit het ontwikkelen of aanpassen van een visuele identiteit?**

 %

Competitie:

- 7** **Hoeveel procent van deze opdrachten zijn competitieopdrachten?**

 %

- 8** **Voor hoeveel procent van de competitieopdrachten ontvangt u een vergoeding?**

 (%)

- 9** **Als er sprake is van een vergoeding, wat vindt u dan over het algemeen van de hoogte van die vergoeding? (Als u nooit een vergoeding ontvangt, kunt u deze vraag overslaan.)**

- ☐ De vergoeding is hoog in vergelijking met de inspanningen die ik heb geleverd.
- ☐ De vergoeding komt goed overeen met de inspanningen die ik heb geleverd.
- ☐ De vergoeding komt niet overeen met de inspanningen, maar is desondanks acceptabel.
- ☐ De vergoeding is over het algemeen veel te laag.

- 10** **Weigert u wel eens een competitieopdracht?**

- ☐ Ja.
- ☐ Nee.

Waarom wel of niet?

- 11** **De kwaliteit van een visuele identiteit die gemaakt werd in competitie is:**

- ☐ Hoger dan normaal.
- ☐ Hetzelfde als altijd.
- ☐ Lager dan normaal.

Toelichting:

- 12 Heeft u verder nog opmerkingen over opdrachten in competitie?**

Visuele identiteit:

- 13 Stelling: Als een visuele identiteit maar mooi is of de aandacht trekt, is het goed.**

- ☐ Mee eens.
☐ Mee oneens.

- 14 Waarom bent u het eens of oneens met deze stelling?**

Huisstijlbriefing:

- 15 Wat vindt u van de gemiddelde huisstijlbriefing zoals die bij uw bureau binnenkomt?**

- ☐ Zeer goed.
☐ Goed.
☐ Matig.
☐ Slecht.
☐ Zeer slecht.

Toelichting:

- 16 Beschikken opdrachtgevers vooraf al over een duidelijke beschrijving van:**

Altijd Vaak Soms Nooit

Het probleem	☐	☐	☐	☐
De organisatiedoelen	☐	☐	☐	☐
De organisatievisie	☐	☐	☐	☐
De kernwaarden	☐	☐	☐	☐
De organisatiecultuur	☐	☐	☐	☐
De organisatiegeschiedenis	☐	☐	☐	☐
De concurrentiesituatie	☐	☐	☐	☐
De doelgroepen	☐	☐	☐	☐
De gewenste identiteit	☐	☐	☐	☐

17 Welke van deze gegevens vindt u van belang voor het ontwikkelen van een visuele identiteit? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Probleemstelling
- ☐ Organisatiedoelen.
- ☐ Organizatievisie.
- ☐ Kernwaarden.
- ☐ Organisationscultuur.
- ☐ Organisationsgeschiedenis.
- ☐ Concurrentiesituatie.
- ☐ Doelgroepen.
- ☐ Gewenste identiteit
- ☐ Andere gegevens, nl:

18 Is er een duidelijk verschil tussen huisstijlbriefings opgesteld door een extern communicatiebureau en huisstijlbriefings opgesteld door de opdrachtgever zelf?

- ☐ Ja, de briefings van externe bureaus zijn over het algemeen beter.
- ☐ Ja, de briefings opgesteld door de opdrachtgever zelf zijn over het algemeen beter.
- ☐ Ja, er zijn wel verschillen, maar dat maakt voor de kwaliteit weinig uit.
- ☐ Nee.
- ☐ Ik weet het niet.

19 Vindt u het nodig dat er in de huisstijlbriefings meer op onderzoek gebaseerde feiten van uw opdrachtgever staan?

- ☐ Ja.
- ☐ Nee.

20 Gebruiken opdrachtgevers vaak de briefing bij de beoordeling van het voorstel?

- ☐ Ja.
- ☐ Nee.

Het ontwikkelingsproces:

21 Wat is volgens u de verhouding tussen verstand en intuïtie in het ontwerpproces?

Verstand (%)

Intuïtie (%)

22 Hoe lang is volgens u de periode die een ontwerpbureau gemiddeld nodig heeft om een goede visuele identiteit te ontwikkelen? Tijd vanaf het moment dat de briefing binnenkomt, tot de uiteindelijke presentatie.

A Bij een kleine organisatie (0-10 medewerkers)

- ☐ Een week of minder
- ☐ Twee tot drie weken
- ☐ Vier tot acht weken.
- ☐ Meer dan acht weken.
- ☐ Dergelijke organisaties behoren niet tot onze klanten.

B Bij een middelgrote organisatie (10-100 medewerkers)

- ☐ Een week of minder
- ☐ Twee tot drie weken
- ☐ Vier tot acht weken.
- ☐ Meer dan acht weken.
- ☐ Dergelijke organisaties behoren niet tot onze klanten.

C Bij een grote organisatie (meer dan 100 medewerkers)

- ☐ Een week of minder
- ☐ Twee tot drie weken
- ☐ Vier tot acht weken.
- ☐ Meer dan acht weken.
- ☐ Dergelijke organisaties behoren niet tot onze klanten.

23 Welke methode(en) gebruikt u om informatie te verzamelen (u kunt meerdere antwoorden geven)

- ☐ Ik verzamel geen informatie.
- ☐ Interview(s) met medewerkers uit de organisatie.
- ☐ Interview(s) met mensen van buiten de organisatie.
- ☐ Enquête(s) onder de medewerkers uit de organisatie.
- ☐ Enquête(s) onder de medewerkers buiten de organisatie.
- ☐ Brainstormsessie(s) met een projectgroep uit de organisatie.
- ☐ Groepsdiscussie(s) met mensen van buiten de organisatie.
- ☐ Deskresearch, analyse van het communicatiebeleid en de communicatieactiviteiten van de organisatie.
- ☐ Deskresearch, analyse van de concurrenten van de organisatie.
- ☐ Andere methode(n) nl:

Heeft u nog opmerkingen over deze vraag?

24 Krijgt u altijd de gewenste tijd van uw opdrachtgever?

- ☐ Ja.
- ☐ Nee, in % van de gevallen moet het sneller.

De volgende vraag hoeft u alleen te beantwoorden als u bij vraag 24 *nee* heeft gekozen.

25 **Als u minder tijd krijgt dan u eigenlijk nodig heeft, waarop bezuinigt u dan? (U mag meerdere antwoorden geven.)**

- ☐ Ik bezuinig op de oriëntatiefase.
- ☐ Ik bezuinig op de conceptfase.
- ☐ Ik bezuinig op de ontwerpfase.
- ☐ Ik bezuinig op (een) andere fase('s), nl:

26 **Heeft u nog op- of aanmerkingen?**

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Als u hier uw e-mailadres invult, krijgt u binnenkort de totaaluitslag van deze enquête toegestuurd.

Verzenden

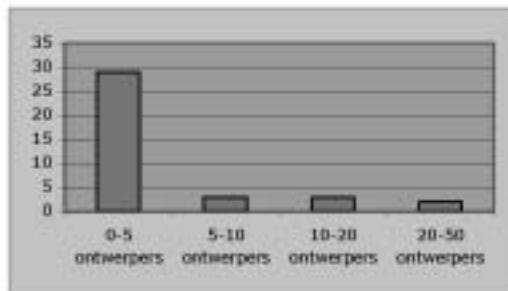
[BIJLAGE 3 HUISSTIJLENQUETE, UITKOMSTEN]

Vraag 1:

Blanco	Man	Vrouw
0	28	9

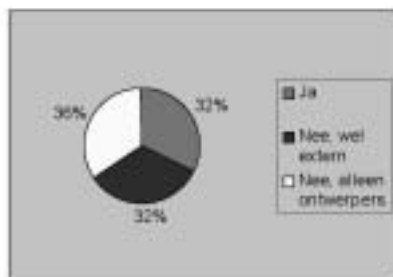
Vraag 3: Hoeveel ontwerpers werken er bij uw bureau? (In fte)

Blanco	0-5	5-10	10-20	20-50
0	29	3	3	2

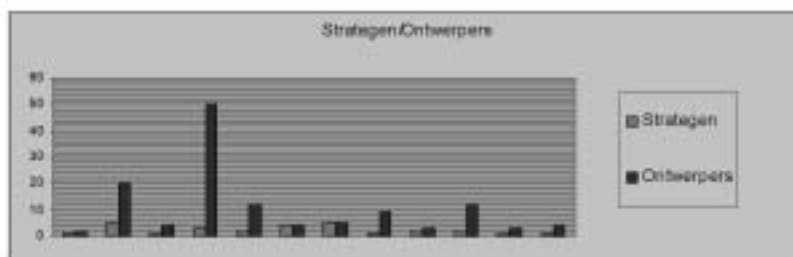


Vraag 4: Beschikt uw bureau zelf over communicatiestrategen of -adviseurs bij het ontwikkelen van een visuele identiteit?

Blanco	Ja	Nee, wel extern	Nee, alleen ontwerpers
0	12	12	13

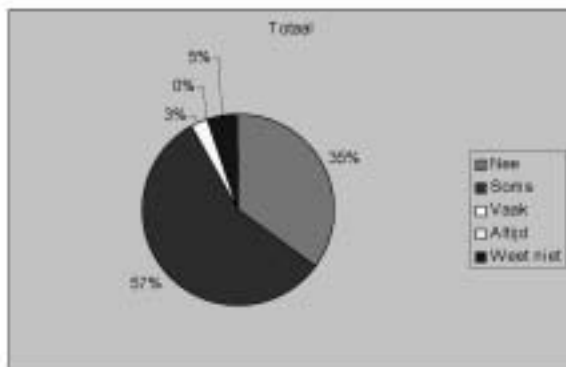


Zo ja, hoeveel communicatiestrategen?	Op hoeveel ontwerpers?
1	2
5	20
1	4
3	50
2	12
4	4
5	5
1	9
2	3
2	12
1	3
1	4



Vraag 5: Huurt uw opdrachtgever bij een huisstijlopdracht zelf wel eens een extern communicatieadviesbureau in?

	Blanco	Nee	Soms	Vaak	Altijd	Weet niet
Bureaus met alleen ontwerpers	0	7	4	0	0	2
Bureaus die wel eens extern bureau inhuren	0	2	9	1	0	0
Bureaus met adviseurs	0	4	8	0	0	0
Totaal	0	13	21	1	0	2



Wat vindt u hiervan?

Positieve reacties (12)

- Belangrijk
- is ok, leren we van
- prima
- verstandig, maakt de briefing duidelijker
- welkome aanvulling op het analyseren van de probleemstelling
- De opdrachtgever is daar vrij in, en een goede voorbereiding is voor de ontwerper altijd een goede basis om op door te gaan
- Wij moeten ze daarin adviseren en kiezen er dan veelal voor om zelf een extern bureau in te schakelen.
- kan bij uitgebreide huisstijlprogramma's wellicht nuttig zijn
- Positief
- Kan verrijkend werken en kan soms net even iets meer invulling geven omdat zij net even aan anders denken dan ontwerpers. Maar in de regel los ik meestal de problematiek zelf op omdat ik zelf ook de opdrachtgever met huiswerk opzadel. Aan de hand van het door mij gevraagde aan de opdrachtgever krijg ik een volledig pakket van eisen retour en dan kan ik daarmee aan de slag.
- Zou goed kunnen zijn om dit in de toekomst wel te doen. Hangt echter wel van de complexiteit van de opdracht af (nietelkaar bij grotere complexiteit)
- heel goed

Positief/Negatief (8)

- Soms lastig, want de 'meerwaarde' is niet altijd zichtbaar en dan wordt het bijleest.
- Afhankelijk van de opdracht en de kwaliteit van het bureau kan dit kwaliteit verhogend of verlagend zijn.
- Wisselend. Vaak wordt het door de opdrachtgever aangestuurd en kunnen we niet meebeslissen over de bureaukeuze. De keren dat dit wel mogelijk is werkt het veel beter.
- dat is soms lastiger werken omdat je moet wennen aan andere aanpak, maar dat kan soms ook inspirerend zijn.
- kan per situatie verschillen, maar het idee is prima
- Op zich prima. Het kan erg prettig zijn op het moment dat er veel inventarisatie- en implementatiewerkzaamheden zijn. Voorwaarde is wel dat het goed moet klikken met de betreffende partij. Meestal is het communicatieadviesbureau al ingeschakeld voordat de creatieve partij wordt ingeschakeld dus daar hebben we vrijwel nooit invloed op.
- ligt eraan waarvoor, implementatietrajecten geen probleem mee
- dat hangt nogal af van het bureau. Soms hebben zij een totaal andere denkwijze en werkt het vertragend of anti-creatief. En dat komt dan eigenlijk meer voor dan andersom
-
- Afhankelijk van de kwaliteiten van het bureau. Werkt over het algemeen goed.

Neutraal (2)

- Het is niet ondenkbaar
- daar zal men geldige redenen voor hebben

Negatieve reacties (5)

- communicatieadviesbureau is een volledig overbodige beroepsgroep

aanwezig

- Wij zijn van mening dat het bureau beter een adviseur in de hand kan nemen.
- te veel gelds

Geen reacties

Tien respondenten gaven geen aanvullende reactie

Vraag 6: Hoeveel procent van uw opdrachten bestaat uit het ontwikkelen of aanpassen van een visuele identiteit?

Blanco	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%
0	6	16	6	5	4

Vraag 7: Hoeveel procent van deze opdrachten zijn competitieopdrachten?

Blanco	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%
0	24	7	4	2	0

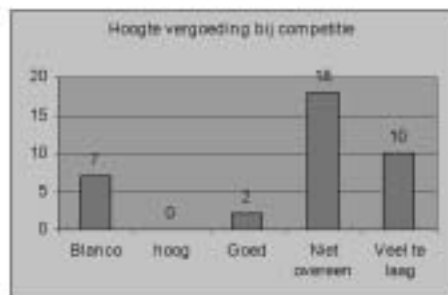
Vraag 8: Voor hoeveel procent van de competitieopdrachten ontvangt u een vergoeding?

Blanco	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%
3	14*	3	7	2	8

Vraag 9: Als er sprake is van een vergoeding, wat vindt u dan over het algemeen van de hoogte van die vergoeding? (Als u nooit een vergoeding ontvangt, kunt u deze vraag overslaan.)

- a) De vergoeding is hoog in vergelijking met de inspanningen die ik heb geleverd.
- b) De vergoeding komt goed overeen met de inspanningen die ik heb geleverd.
- c) De vergoeding komt niet overeen met de inspanningen, maar is desondanks acceptabel.
- d) De vergoeding is over het algemeen veel te laag.

Blanco	hoog	Goed	Niet overeen	Veel te laag
7	0	2	18	10



Vraag 10: Weigert u wel eens een competitieopdracht?

Blanco	Ja	Nee
0	30	7

Waarom wel of niet?

Weigeren – Geen of te lage vergoeding (15)

- Als ze niet betalen doen we niet mee
- Weigering als er geen vergoeding tegenover staat
- Onbetaalde, conform richtlijnen BNO
- Omdat ie niet betaald wordt of omdat er teveel bureaus mee doen (dan kun je beter een staatslot kopen).
- Indien er geen - of te geringe - betaling aan is verbonden.
- Indien de pitch duidelijk alleen tot doel heeft zo veel mogelijk kennis of ontwerpen te vergaren voor een zo gering mogelijk bedrag.
- Als een competitieopdracht onbetaald is weigeren wij die.
- Indien er geen vergoeding voor staat en er erg veel gevraagd wordt. Product en adviezen leveren om niet doet het vak geen recht. Kwaliteit kent een prijs.
- Als er geen vergoeding tegenover staat, als we er geen zin in hebben. Afhankelijk van het soort bedrijf of organisatie die de vraag stelt.
- Als er geen vergoeding tegenover staat (is in strijd met bno afspraken).
- Bij te lage beloning - bij te veel deelnemers - als de uiteindelijke opdracht te klein is

- Niet: wanneer hier geen vergoeding tegenover staat (geeft aan nooit mee te doen met competities)
- Wij hebben bezwaren tegen pitches, zeker tegen slecht of onbetaalde pitches. Wij doen het dus liever niet. (geeft aan nooit mee te doen met competities)
- Als er geen acceptabele vergoeding tegenover staat.
- 1) Verhouding toekomstig potentieel en vergoeding 2) Onvoldoende motivatie voor relevantie pitch

Weigeren - overige redenen (13)

- Tijd.
- Als de voorwaarden mij niet aanstaan.
- Bij naar onze mening ongelijke vergelijking. (Geeft aan nooit competitieopdrachten te doen)
- Opdrachtgevers kiezen op grond van wat ze weten wat we kunnen. Competities vergelijken altijd appels met peren en zijn bijna altijd illustratief voor de situatie waarin een opdrachtgever nog niet aan een keuze toe is.
- Ik word geselecteerd op mijn vaardigheden en mijn staat van dienst. Ik verkoop geen kunstjes, maar lever een serieuze oplossing (Geeft aan nooit competitieopdrachten te doen)
- Als ik het gevoel heb dat ze er misbruik van maken.
- Als de klant wensen heeft die niet stroken met mijn vormgegevoel en het leidt daarmee tot spanningen dan moet ik de opdracht teruggeven.
- Hangt af van: de tijd die we hebben, de aantrekkelijkheid van de opdracht en "wat zit er eventueel nog meer voor ons in"
- Conflicterende accounts of het soort opdracht of de opdrachtgever past echt niet bij bureau
- Als we van tevoren weten dat er meer dan 3 bureaus mededingen
- Meestal zijn de voorwaarden onduidelijk. (Geeft aan nooit mee te doen met competities)
- Indien de opdracht te onduidelijk omschreven is, bijvoorbeeld wanneer de toetsingscriteria onduidelijk zijn, doen we niet mee.
- Mensen kunnen aan eerder gemaakt werk zien of wij bij ze passen. Wij vinden het niet netjes om een opdracht door 10 bureaus uit te laten voeren, en dan een keuze te maken die niet eens altijd op resultaat is gebaseerd...

Redenen om niet te weigeren (6)

- Je zou het moeten doen, maar andere bureaus doen het wel en lopen er dan mee weg, we winnen ook wel eens wat.
- Dat kunnen we nog niet weigeren. We zijn pas begonnen. We zouden soms wel willen weigeren.
- Zijn niet vaak competitieopdrachten. Als er wel een is en er is een vergoeding voor is het een goede kans een nieuwe klant te krijgen.
- Het is nog niet voorgekomen. Ik kan het me wel voorstellen op het moment dat in een absurd tijdsbestek absurd hoge eisen worden gesteld.
- Interessante opdracht(gever)Opdrachten nodig hebben Een goed concept ontwikkelen en dus winnen
- Niet geschoten is altijd mis

Vraag 11: De kwaliteit van een visuele identiteit die gemaakt werd in competitie is:

Blanco	Hoger dan normaal	Hetzelfde	Lager dan normaal
2	0	26	9

Toelichting:

Hetzelfde als altijd

- Dit is niet te zeggen. Er valt geen objectieve meting te maken omdat er geen vergelijkingsmateriaal beschikbaar is.
- Goed werk moet je altijd leveren.
- Het verschilt per competitie.
- Een goed ontwerp is een goed ontwerp.
- De kwaliteit is gelijk het gebeuren erom heen, presentatie etc. kan wat meer over de top zijn.
- Wij streven ten alle tijden naar een hoge kwaliteit. Dat die kwaliteit soms niet gehaald wordt ligt vaak aan de klant zelf.
- Ik stel aan mijzelf en het bureau hoge eisen en wil een sterk product op de markt zetten, maar vaak merk ik dat er bureaus zijn die dmv een inmiddels bekende hype in vormgeving daarmee toch weten te scoren, terwijl ik dan de relatie met het programma van eisen totaal niet meer kan herkennen.
- Ik probeer altijd het best mogelijke resultaat te bereiken.
- De werkwijze is niet anders, groot nadeel is wel dat de briefings vaak incompleet zijn en communicatie met opdrachtgever moeilijker is.
- Als wij deelnemen, dan doen we het goed.
- Je bent nu eenmaal ontwerper.
- Omdat we altijd meer dan 100% geven.
- Niets gaat de deur uit van "mindere" kwaliteit.

Lager dan normaal

- Reguliere opdrachten en klanten gaan voor.
- Minder tijd wordt er aan besteed.
- Belangrijk is het voortraject. Daar is vaak geen tijd voor in competitie verband!
- Je hebt minder tijd en hebt daardoor minder veldwerk kunnen verrichten. Een opdrachtgever wil te snel een eindproduct. De meeste klanten komen niet meer 'los' van wat ze in de competitiepresentatie hebben gezien. Als bureau heb je het gevoel dat je te oppervlakkig bent gebleven, jammer!
- Een goed ontwerp komt tot stand door communicatie tussen opdrachtgever en ontwerper, je maakt niet iets voor iemand maar met iemand.
- Een gedegen interactief proces en dialoog met de klant ontbreken.
- Wij hebben onze eigen manier ontwikkeld om tot een goed logo (bijvoorbeeld) te komen. Wij doen eerst onderzoek en mappen om tot duidelijke uitgangspunten te komen. Die uitgangspunten gaan meestal verder dan die de opdrachtgever in eerste instantie aangaf. In het geval van competitie gaat het meer over het in de roos schieten; er is een briefing en daar moet iedereen het mee doen. Het ontwikkelen van een logo en een identity is een proces waarvan het verbeelden (ontwerpen) een onderdeel is.
- Er wordt teveel op de wensen van de opdrachtgever ingegaan en te weinig op de probleemstelling.

Vraag 12: Overige opmerkingen over competitie

- Er zijn nu eenmaal teveel ontwerpers.
- Oneerlijk zonder vergoeding. 1 of meerdere (uitstekende bureaus) zijn voor niets bezig.
- De uitslag van een competitie staat meestal niet meer ter discussie. Eigenlijk zou je alles dan in de prullenbak moeten gooien en opnieuw beginnen.
- Er worden in toenemende mate pitches uitgeschreven die hun doel volledig missen omdat de aard en omvang van de daaraan verbonden opdracht een pitch niet rechtvaardigt. Ergo: de pitch lijkt in een aantal gevallen tekstboekstrategie te zijn van onervaren marketeers.
- Ik vind het vaak een uiting van het niet kunnen kiezen van een klant. Zij hopen hun keuze uit te kunnen stellen door te wachten op een beeld waarin ze zich kunnen vinden. Terwijl als ze goed kijken en luisteren bij bijvoorbeeld een bureaupresentatie ze zeker moeten kunnen weten met wie ze in zee willen.
- Niet doen.
- Vind ik geen goed middel om tot een juiste keuze te komen met welke ontwerper je tot het beste resultaat kunt komen. Het is doorgaans een luke methode van de opdrachtgever om de markt die hij niet kent, te verkennen.
- Het zou verboden moeten worden!
- Competitie OK, maar dan normaal betaald.
- Ja, we liggen vaak in competitie met drukkers wat ik eigenlijk belachelijk vind. Maar ze zijn nu eenmaal zeer actief bezig op de Zeeuwse markt.
- Ik probeer vaak te achterhalen waar nu hun uiteindelijke keuze van bureau vandaan komt. Vaak zijn het bekenden van iemand die bij de opdrachtgever werkt en is op de een of andere manier al vaak van tevoren al min of meer een voorkeurskeuze gemaakt. Het ligt meestal nooit echt open. Ook vaak speelt het kostenplaatje een grote rol en niet de kennis of kunde.
- Door vaak slechte briefings krijgt de opdrachtgever geen vergelijkbare offertes.
- In een competitie een identiteit maken is eigenlijk niet de manier. Vaak gaat een opdrachtgever voor een eindresultaat (logo, stationery is bijv. vaak gevraagd) wat hem/haar aanspreekt en dat vind ik vanuit een opdrachtgever niet de meest optimale manier. De opdrachtgever zou voor een competitie moeten selecteren op de aanpak en de denkwijze over een bepaald communicatievraagstuk van een bureau. Natuurlijk moet de stijl van het bureau aanspreken, maar dat was natuurlijk al gedaan vóór de bureauselectie.
- Opdrachtgevers worden steeds brutaler en zijn meer geneigd even te gaan 'winkelen' bij ontwerpers. Het tekent de wijze waarop dit vak nog steeds wordt gezien. Jammer.
- Beperkt aantal bureaus moeten worden uitgenodigd.
- Het is vaak ondoenlijk om een sfeer 'meer te leggen' in een huisstijl, als je de betrokken mensen niet vooraf ontmoet en uitgebreid gesproken hebt.
- Ik vind dat we als BNO bureaus bij ons standpunt moeten blijven dat we geen onbetaalde competities moeten doen. In ieder geval moet er een vergoeding tegenover staan, ook al is die klein.
- Opdrachtgevers worden hierin steeds veeleisender.

Vraag 13: Als een visuele identiteit maar mooi is of de aandacht trekt, is het goed.

Blanco	Mee eens	Mee oneens
1	2	34

Vraag 14: Waarom bent u het eens of oneens met deze stelling?

Mee oneens

- Visuele identiteit moet samenhangen met identiteit.
- Mooi is geen uitgangspunt.
- Te simpel gesteld. Mooi en onderscheidend is één, aansluiting bij bedrijf of organisatie is de andere één.
- Mooi is één functionaliteit, toepasbaarheid en overeenkomsten met identiteit zijn belangrijke vereisten.
- Een visuele identiteit moet een afspiegeling zijn van de (merk)persoonlijkheid. Een heavy metal band heeft een andere kijk op 'mooi' dan bv de Novib.

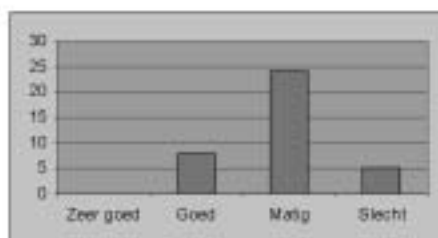
- Een visuele identiteit dient doelmatig te zijn. Mooi is te subjectief, de aandacht trekken is lang niet in alle gevallen het eerste doel. Coherentie is belangrijk.
- Dit vind ik typisch een studentenvraag. Het gaat te ver om daar hier op in te gaan. Alsof je dingen los van elkaar kunt zien!
- Het moet een strategisch doel nastreven. Dit doel hoeft niet alleen maar 'mooi' of 'aandachttrekkend' te zijn.
- Visuele identiteit is een afgewogen (ontworpen!) balans tussen esthetiek, functionaliteit, traditie, innovatie, voorspelbaarheid, vernieuwing, cliché, verandering, samenhang, diversiteit, etc.
- Mooi heeft niets met doelmatig te maken. Herkenbaarheid is wezenlijk iets anders dan aandacht trekken.
- Visuele identiteit is meer dan een leuk plaatje.
- Mooi is een relatief begrip. Aandacht trekken kan ook van hele korte duur zijn.
- Het moet ook nog voldoen aan andere randvoorwaarden (uitstraling, symbolische waarden e.d., logistieke verwerking, enz.)
- Dit kan één van de redenen zijn voor de klant. Naar mijn mening moet een corporate identiteit aan meer eisen voldoen.
- Een identiteit moet passen bij een organisatie. Los van of het mooi is of aandacht trekt.
- Een identiteit moet ergens op gestoeld zijn en niet zomaar een leuk vormpje dat is ontstaan door op de computer diverse filters en grappen open te trekken. Op papier moet een goed concept ten grondslag liggen en pas later middels de computer worden uitgevoerd. De computer is geen ontwerper, is slechts bedoeld om ontwerpen uit te voeren en zonnig enige optimalisaties snel in beeld te brengen.
- Moet passen bij het bedrijf, moet functioneel zijn op meerdere gebieden, moet voldoen aan de wensen van de klant.
- Alleen Yorin wil aandacht, verder moet het gewoon werkbaar zijn.
- Het is mooi "meegenomen" als het ook concept heeft!
- Het moet wel de lading dekken, consistent toepasbaar zijn terwijl het niet voorspelbaar wordt etc etc. Mooi en aandacht is te dun.
- Aan een visuele identiteit kleven veel meer aspecten: associatief vermogen, herkenbaarheid, toepasbaarheid, onderscheidend vermogen, functionele eisen.
- De visuele identiteit moet op een dieper niveau aansluiten bij de onderneming.
- Logo's en huisstijlen zijn heel vaak ordn. Er zijn maar heel weinig bedrijven/instellingen waar het überhaupt zin heeft. Het is echter een soort stropdas geworden. Mensen hebben het gevoel dat ze dan iets zijn ofzo.
- Wat is mooi? Het gaat om communicatie in bredere zin. Dus meer in de diepte.
- Mooi is een relatieve referentie de visie van de opdrachtgever, originaliteit en meerwaarde zijn belangrijker.
- Het gaat niet over 'mooi'.
- Er spelen veel meer aspecten, lees de vakliteratuur er maar eens op na.
- Dat is slechts een van de doelstelling, de vlag moet de lading dekken!
- Omdat mooi niet voldoende is. De kunst is een duidelijk concept te ontwikkelen waaruit de visuele uiting ontstaat.
- Een visuele identiteit zegt iets van het karakter of product van het bedrijf en wat het wil uitstralen.
- Nee, moet ook bruikbaar zijn. Vertalen wat het bedrijf wil uitstralen. Passen bij het bedrijf.
- Hij moet ook de echte identiteit versterken.
- Er is iets meer in het leven dan aandacht trekken en mooi zijn.
- Visuele identiteit moet een weerspiegeling zijn van wie de opdrachtgever is en hoe hij/zij in de markt staat. Esthetiek is een voorwaarde geen doel.
- Mooi en aandacht trekken is hetzelfde als je onderscheiden. Voorwaarde is wel dat de identiteit bij de klant past.

Mee eens

- Het is één van de eigenschappen die een identity nodig heeft, dus is het niet compleet genoeg maar wel goed.

Vraag 15: Wat vindt u van de gemiddelde huisstijlbriefing zoals die bij uw bureau binnenkomt?

Blanco	Zeet goed	Goed	Matig	Slecht
0	0	8	24	5



Toelichting:

Goed

- Redelijk zou beter zijn. Het varieert nogal van goed tot slecht.

- De ontwerper moet vanuit de opdrachtgever goed gevoed worden wat betreft de achtergrond van de organisatie. Verder moet er duidelijkheid komen over de richting die de opdrachtgever op wil. De huidige identiteit en het huidige imago zijn vaak degelijk voorbereid.
- Vooral het mission statement is belangrijk. Er moet een duidelijk platform zijn om vanuit te werken. Ook moet een huisstijlcommissie niet te groot zijn, want dan komen er teveel meningen op tafel en dan blijkt ook dat er intern niet goed wordt gecommuniceerd en dat kan heel gevaarlijk zijn.
- De initiële briefing is regelmatig onvoldoende, maar het biedt wel het begin van een dialoog over de uitgangspunten.
- Varieert sterk van een compleet onderbouwde briefing tot een probeer maar iets briefing.

Matig

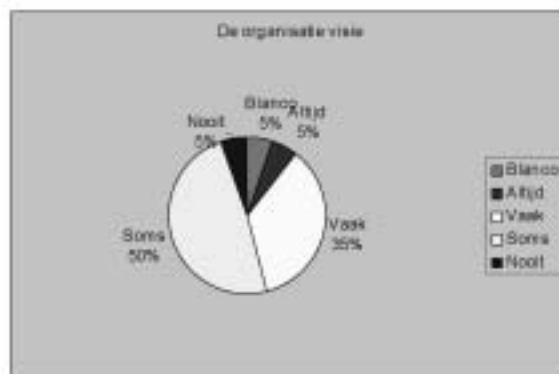
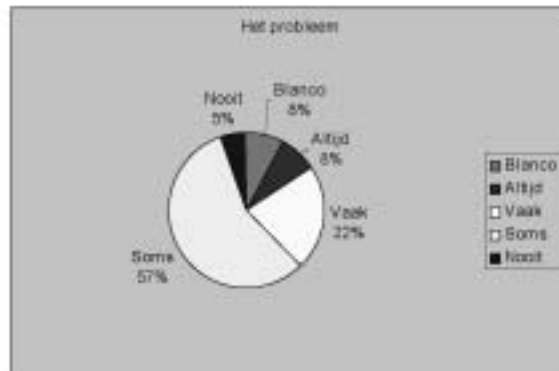
- Heestal weet men zelf niet wat men wil.
- Afhankelijk, per opdrachtgever verschillend. Taak van bureau om dit in goede banen te leiden.
- Bureaus hebben de opdracht zelf de informatie te completeren middels gerichte vragen.
- Vaak teveel gericht op algemeenheden.
- Klanten weten vaak niet goed wat ze willen, gaan hier vaak pas over nadenken als ze de eerste voorstellen voor een ontwerp zien.
- Er ontbreken essentiële punten in.
- Klant weet meestal behoeftes niet goed te formuleren. Samen met de klant komen we er wel uit.
- De opdrachtgever heeft zelden ervaring.
- Heestal incompleet op het gebied van de doelstelling en kernwaarden van de aanpassing of herpositionering.
- Kan niet anders. Als een opdrachtgever in staat is om een goede briefing te maken, kan die in principe ook de huisstijl ontwerpen.
- Meeste bedrijven hebben geen helder beeld van hun eigen identiteit.
- Opdrachtgever mist vaak het overzicht.
- Hangt sterk af van de grootte van de organisatie en de deskundigheid die daarmee samenhangt.
- Informatie in eerste instantie te summier, na lang trekken ontstaat een completer beeld.
- Er ontbreekt vaak informatie die wel relevant is. Niet erg want je kunt je als bureau direct onderscheiden door de ontbrekende stukken op te vragen.
- Opdrachtgevers zijn vaak onbekend met dit fenomeen. Voor een ontwerper is een goede briefing het halve werk, dus hoort het bij onze taak de opdrachtgever te stimuleren en te motiveren.
- De meeste klanten zijn niet gewend in vormgeving te denken.
- De meeste opdrachtgevers zijn nu eenmaal onervaren.

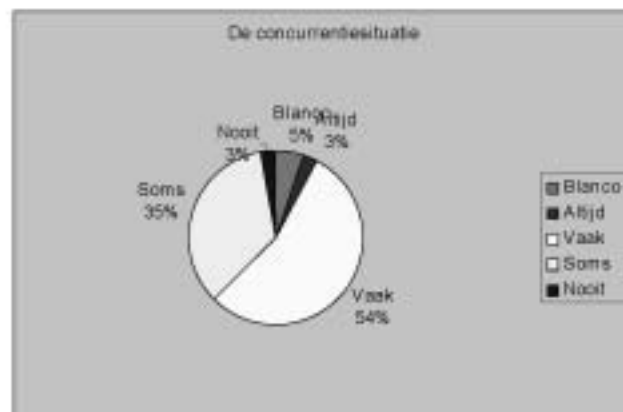
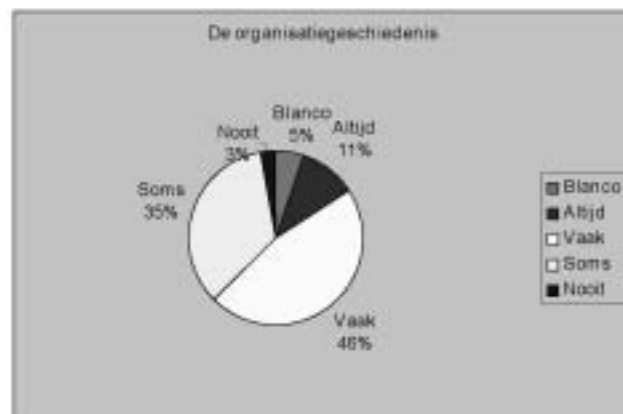
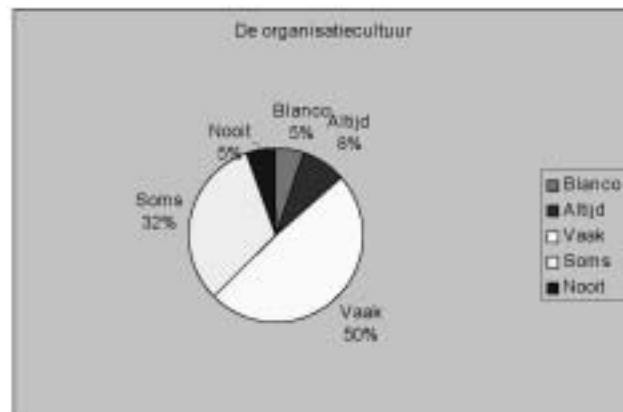
Slecht

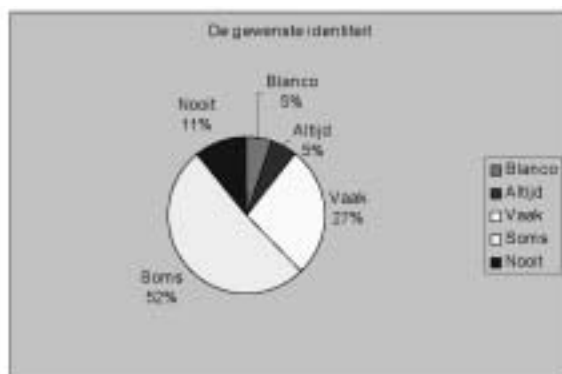
- We willen af van ons stoffige imago.....
- De gemiddelde communicatiemedewerker durft niet af te wijken van aangeleerde paden en regels. Dit komt ook terug in de briefing. Ze willen allemaal iets fantastisch, speels en vernieuwends, maar als het erop aan komt, durven ze geen keuze te maken en nemen een voortborduurset op wat er al was.
- De briefings zijn te zeer gericht op zichzelf. Op hoe de organisatie zichzelf ziet in plaats van hoe ze gezien willen worden en geden worden vanuit het gezichtspunt van hun klanten. Pakketten van eisen staan altijd vol met algemeenheden als: wij willen zakelijke overkomen,
- Heestal geven wij zelf een briefings formulier. Of gaan we langs bij de klant.
- Mensen zien niet wat dit voor hen kan betekenen.
- Er ontbreekt vaak informatie die wel relevant is. Niet erg want je kunt je als bureau direct onderscheiden door de ontbrekende stukken op te vragen.

Vraag 16: Beschikken opdrachtgevers vooraf al over een duidelijke beschrijving van:

	Blanco	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Het probleem	5	3	8	21	2
De organisatie doelen	2	3	11	20	1
De organisatie visie	2	2	13	18	2
De kernwaarden	2	1	10	22	2
De organisatiecultuur	2	3	18	12	2
De organisatiegeschiedenis	2	4	17	13	1
De concurrentiesituatie	2	1	20	13	1
De doelgroepen	2	5	23	6	1
De gewenste identiteit	2	2	10	19	4

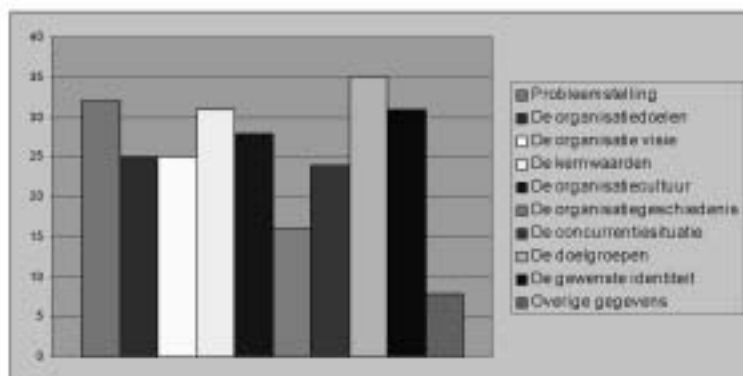






Vraag 17: Welke van deze gegevens vindt u van belang voor het ontwikkelen van een visuele identiteit? (Meerdere antwoorden mogelijk.)

	Aantal keren genoemd
Probleemstelling	32
De organisatiedoelen	25
De organisatie visie	25
De kernwaarden	31
De organisatiecultuur	28
De organisatiegeschiedenis	16
De concurrentiesituatie	24
De doelgroepen	35
De gewenste identiteit	31
Overige gegevens	8



Overige gegevens:

Toekomstvisie (2)
 Feitelijk imago-onderzoek (2)
 Go, no-go, concurrentie, het 'echte' product (1)
 Planning budget (1)
 Samenspraak (1)
 Financiële gegevens (1)
 'De rest', alles (1)

Vraag 18: Is er een duidelijk verschil tussen huisstijlbriefings opgesteld door een extern communicatiebureau en huisstijlbriefings opgesteld door de opdrachtgever zelf?

Blanco	0
Ja, de briefings van externe bureaus zijn over het algemeen beter.	14 (38%)
Ja, de briefings opgesteld door de opdrachtgever zelf zijn over het algemeen beter.	1 (3%)
Ja, er zijn wel verschillen, maar dat maakt voor de kwaliteit weinig uit.	15 (41%)
Nee	0
Ik weet het niet.	7 (19%)

Vraag 19: Vindt u het nodig dat er in de huisstijlbriefings meer op onderzoek gebaseerde feiten van uw opdrachtgever staan?

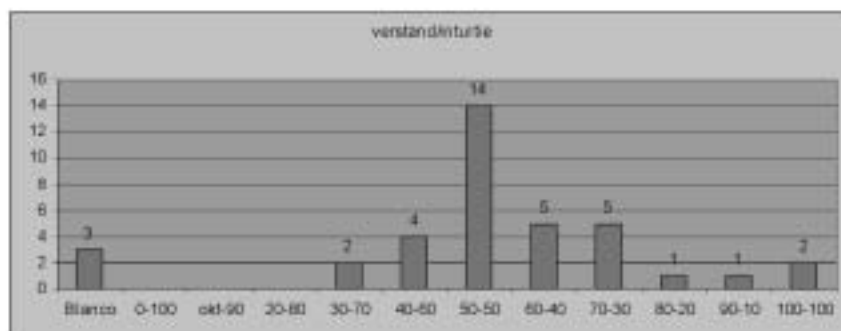
Blanko	Ja	Nee
1	20 (54%)	16 (43%)

Vraag 20: Gebruiken opdrachtgevers vaak de briefing bij de beoordeling van het voorstel?

Blanko	Ja	Nee
2	13 (35%)	22 (59%)

Vraag 21: Wat is volgens u de verhouding tussen verstand en intuïtie in het ontwerpproces?

Blanko	0-100	10-90	20-80	30-70	40-60	50-50	60-40	70-30	80-20	90-10	100-100
3				2	4	14	5	5	1	1	2



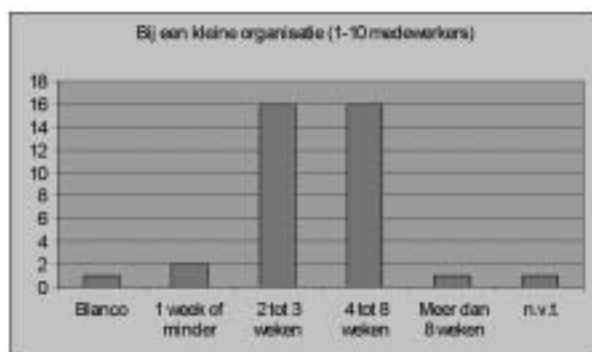
45-55 heb ik 40-60 van gemaakt

75-25 heb ik 70-30 van gemaakt

Vraag 22: Hoe lang is volgens u de periode die een ontwerpbureau gemiddeld nodig heeft om een goede visuele identiteit te ontwikkelen? Tijd vanaf het moment dat de briefing binnenkomt, tot de uiteindelijke presentatie.

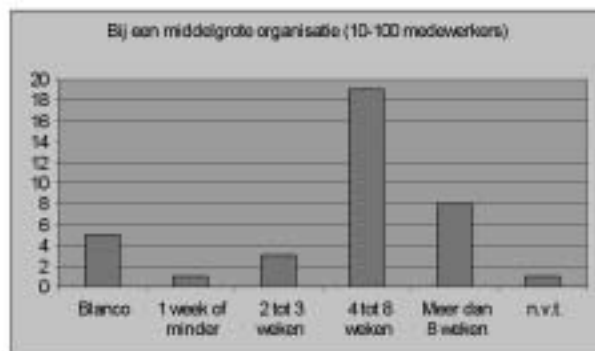
A) Bij een kleine organisatie (0-10 medewerkers)

Blanko	1 week of minder	2 tot 3 weken	4 tot 8 weken	Meer dan 8 weken	n.v.t.
1	2	16	16	1	1



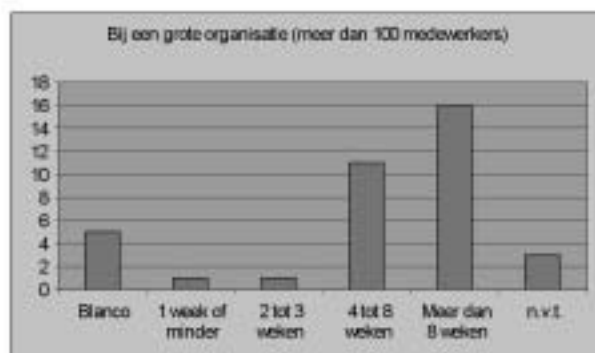
B) Bij een middelgrote organisatie (10-100 medewerkers)

Blanko	1 week of minder	2 tot 3 weken	4 tot 8 weken	Meer dan 8 weken	n.v.t.
5	1	3	10	8	1



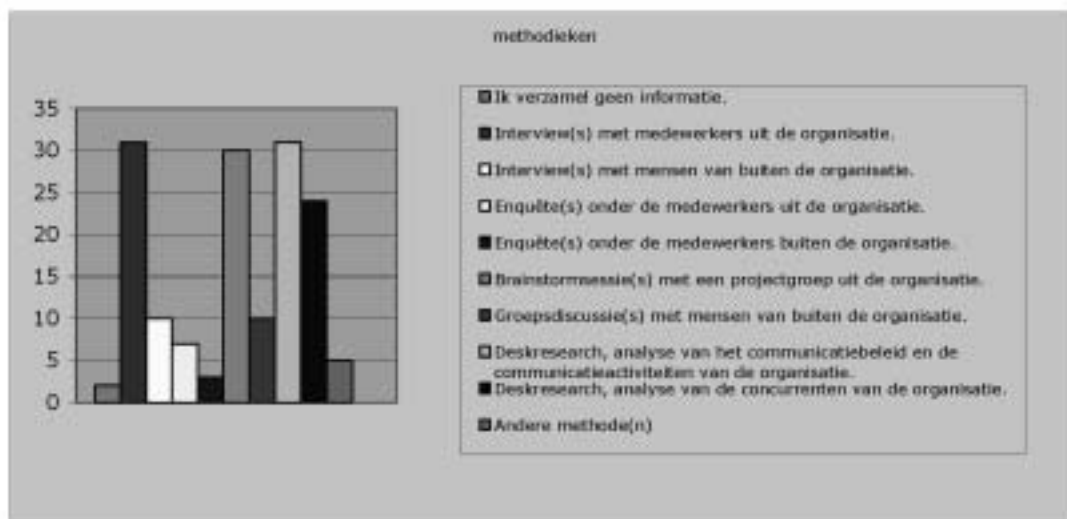
C) Bij een grote organisatie (meer dan 100 medewerkers)

Blanco	1 week of minder	2 tot 3 weken	4 tot 8 weken	Meer dan 8 weken	n.v.t.
5	1	1	11	16	3



Vraag 23: Welke methode(n) gebruikt u om informatie te verzamelen over uw opdrachtgever?

	Aantal keren genoemd
Ik verzamel geen informatie.	2
Interview(s) met medewerkers uit de organisatie.	31
Interview(s) met mensen van buiten de organisatie.	10
Enquête(s) onder de medewerkers uit de organisatie.	7
Enquête(s) onder de medewerkers buiten de organisatie.	3
Brainstormsessie(s) met een projectgroep uit de organisatie.	10
Groepsdiscussie(s) met mensen van buiten de organisatie.	10
Deskresearch, analyse van het communicatiebeleid en de communicatieactiviteiten van de organisatie.	31
Deskresearch, analyse van de concurrenten van de organisatie.	24
Andere methode(n)	5
Blanco	0



Andere methoden:

Gezond boeren verstand
Research betreffende het vakgebied van de organisatie
Rondwandelen
Simulatiespelen, ontwikkelen van online projectsoftware

Overige opmerkingen:

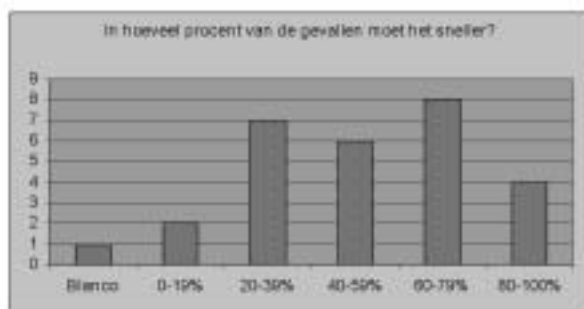
- Vaak moeilijk te realiseren. Omdat de meeste bedrijven en organisaties denken dat je meteen gaat ontwerpen.
- Belangrijk is een gesprek met directie. Dat is waar we altijd naar streven.

Vraag 24: Krijgt u altijd de gewenste tijd van uw opdrachtgever?

Blanco	Ja	Nee
0	9	28

Zo nee, in hoeveel procent van de gevallen moet het sneller?

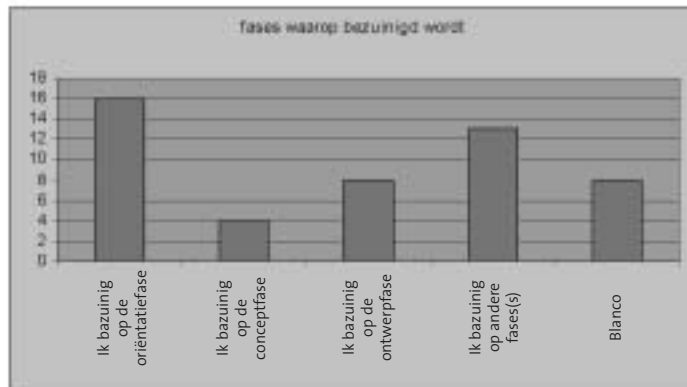
Blanco	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%
1	2	7	6	8	4



Vraag 25: Zo nee, waarop bezuinigt u als u minder tijd krijgt dan gewenst?

	Aantal keren genoemd
Ik bezuinig op de oriëntatiefase	16
Ik bezuinig op de conceptfase	4
Ik bezuinig op de ontwerpfase	8
Ik bezuinig op andere fase(s)	13
Blanco	8

(Veel respondenten gaven aan te bezuinigen op meerdere fasen)



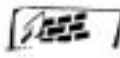
Andere fases waarop bezuinigd wordt:

- Implementatiefase.
- Mijn eigen vrije tijd, nachtrust, overuren maken.
- Meer automatisering.
- We bezuinigen niet maar plannen meer tijd in de avond. Uiteindelijk maken wij toch dat wat nodig is.
- Minder besprekingen.
- Planning projecten.
- Materiaal, afspraken.
- Niet bezuinigen maar veel overuren maken.
- In elkaar schuiven van fases (heeft risico!)
- Presentatie.
- Afhankelijk van de soort klus/opdracht.
- Minder ontwerpvoorstellen, uitwerking in volgtraject.
- Uitgangspunt hier is altijd om een ontwerpcyclus (concept, schetsen, bespreken, automatiseren, produceren van voorbeelden) zo kort mogelijk te laten duren. Liefst niet meer dan een dag. Dat betekent dat we in die periode alles al een keer hebben gedaan. Bezuiniging zit dus niet in het reduceren van een enkele fase, maar meer in het aantal cycli dat wordt doorlopen.
- Heestal bezuinigen we niet maar komen we uiteindelijk toch uit op de datum die we voorspeld hadden.
- Je kan concept en ontwerpfase vaak combineren.
- Jezelf en/of anderen meer onder druk zetten en jezelf zelf een tijd geven waarin een goed concept of ontwerp op tafel moet liggen. En een dag heeft meer dan 8 uur, ook tijd investeren in een opdracht in jezelf is geen slechte eigenschap.
- Als een opdrachtgever sneller wil proberen we via de opdrachtgever aan de ontbrekende gegevens te komen.

Vraag 26: Heeft u nog op- of aanmerkingen?

- Vraag 16 is te algemeen, dit werkt zo niet!
- Vraag 22 kan ik zo niet beantwoorden. De duur van een traject ligt aan zoveel meer factoren dan alleen de bedrijfsgrootte, dat ik er geen antwoord op kan geven.
- Ontwerpers en communicatiebureaus dat botert meestal niet zo eigenlijk, geloof ik.

[BIJLAGE 4 RICHTLIJNEN VOOR HET KIEZEN VAN LOGO'S]

Hoog	Laag	Afhankelijke variabelen
		Correcte herkenning vindt plaats wanneer consumenten zich het logo herinneren dat ze hebben gezien.
		Onjuiste herkenning vindt plaats wanneer mensen denken dat ze het logo hebben gezien terwijl dat in werkelijkheid niet het geval is.
		Affect verwijst gewoon naar de beïnvloedende emotionele reactie die een logo opwekt en omvat de vijf meetpunten goed, sympathiek, kwaliteit, interessant en onderscheidend.
		Vertrouwde betekenis verwijst naar stimuli die gemakkelijk geometrischappelijke en daarom vertrouwde betekenissen binnen een cultuur of subcultuur oproepen.
Hoog	Laag	Onafhankelijke variabelen
		Natuurlijk geeft aan in hoeverre het ontwerp objecten nabeebelt die al gangbaar worden ervaren. Deze variabele combineert de variabelen 'figuratief' en 'organisch'.
		Figuratief en het tegengestelde kenmerk abstract geven de mate van realisme in het ontwerp weer. Er is sprake van abstractie in een ontwerp wanneer de elementen van een object worden teruggebracht tot de meest typerende eigenschappen. In het uiterste geval geeft totale abstractie vrijwel geen aanwijzingen voor wat is afgebeeld. ²¹ In de literatuur over logostrategie wordt het gebruik van figuratieve logo's veelvuldig aangeraden. ^{11,13, 35,41, 43, 49, 58,60,78,82} Daarnaast blijkt uit experimenteel estheticaonderzoek dat de gemiddelde kijker moeite heeft met het interpreteren en herkennen van abstracte ontwerpen. ^{42,55,67} In theorie zouden bij figuratieve logo's vertrouwde betekenis en correcte herkenning moeten toenemen.
		Organische ontwerpen bestaan uit natuurlijke vormen, zoals onregelmatige gebogen lijnen. Geometrisch ontwerpen daarentegen geven vaak minder natuurlijke, meer kunstmatige objecten weer. Deze zijn hoekiger en meer abstract. Volgens de literatuur over grafisch ontwerpen zijn organische ontwerpen betekenisvoller. ²³
		Harmonie is een overeenstemmend patroon of een rangschikking van onderdelen en combineert de variabelen symmetrie en evenwicht (zie hieronder). Volgens het concept van Gestalt is een goed ontwerp harmonieus.
		Evenwicht is verwant aan symmetrie omdat symmetrische ontwerpen normaliter als evenwichtig worden beschouwd. Het omgekeerde is echter niet waar (dat wil zeggen: een asymmetrisch ontwerp is niet per se onevenwichtig). Evenwicht beruht op het idee dat er een centraal ophangpunt bestaat tussen twee gewichten of delen van het ontwerp. Volgens de literatuur over grafisch ontwerpen is onevenwichtigheid verontrustender voor kijkers. ²³
		Symmetrische ontwerpen zien eruit als spiegelingen om een of meer assen. De elementen aan de ene zijde van de as zijn identiek aan die aan de andere zijde. In de Gestaltpsychologie heeft men lang beweerd dat symmetrie de primaire bepalende factor was voor de 'voorspellelijkheid van het patroon', wat positieve affect opwekt. ^{16,50} Daarnaast neemt volgens de literatuur over grafisch ontwerpen het aantal positief affectieve reacties toe. ^{9,23}

Hoog	Laag	Onafhankelijke variabelen
		Gedetailleerd is niet simpelweg ingewikkeld. Gedetailleerd blijkt het idee van een rijk ontwerp weer te geven en het vermogen eenvoudige lijnen te gebruiken om de essentie van iets te vangen. Het omvat de kenmerken complexiteit, activiteit en diepte, zie hieronder.
		Complexiteit kan ontstaan uit tal van ontwerpkenmerken, zoals een onregelmatige rangschikking van elementen, toename van het aantal elementen, heterogeniteit in de aard van de elementen en hoe rijkelijk versierd het ontwerp is. ^{3,44} Volgens de theorie over 'optimal arousal' zal complexiteit een U-voetmug verband vertonen met affect. ^{7,31,34,38,39,54} In de literatuur over logostrategie worden echter eenvoudige logo's aanbevolen omdat die gemakkelijker zijn te onthouden. ⁴¹
		Actieve ontwerpen zijn ontwerpen die de indruk van beweging of stroming wekken. Deze stroming vormt de basis van het vormgevingsidee van ritme. ⁶ Volgens de experimentele esthetica zijn actieve ontwerpen boeiender en houden ze verband met andere kenmerken als symmetrie, evenwicht en complexiteit. ⁵
		Diepte wekt de schijn van perspectief of van een driedimensionaal ontwerp (dit ontwerp lijkt bijvoorbeeld een verhoogd driehoekig gedeelte te hebben dat in de verte verdwijnt). Diepte houdt verband met zowel complexiteit als figuratie. Das beïnvloedt het wellicht herkenning. ³⁴
		Evenwijdige ontwerpen bevatten meerdere lijnen of elementen die naast elkaar staan. Er zijn geen wetenschappelijke artikelen waarin dit kenmerk wordt gekoppeld aan de responsvariabelen.
		Herhaling van elementen treedt op wanneer de onderdelen van het ontwerp vergelijkbaar of identiek zijn. Omgekeerd worden identieke elementen die gewoon onderdeel vormen van een groter geheel (bijvoorbeeld naalden aan een pijnboom) geclassificeerd als één element (een pijnboom). In de literatuur wordt dit kenmerk nergens rechtstreeks behandeld.
		Verhouding is het verband tussen de horizontale en de verticale afmetingen. Een van de bekendste voorbeelden van verhouding is de gulden snede. Uit empirisch onderzoek en literatuur over Gestaltpsychologie en grafisch ontwerpen blijkt dat bepaalde verhoudingen aantrekkelijker zijn dan andere. ^{3,39,79} Merk op dat  een goed voorbeeld is van de gulden snede.
		Ronde ontwerpen bestaan voornamelijk uit gebogen lijnen en ronde elementen. Er is geen theorie bekend waarin dit kenmerk wordt gekoppeld aan de responsvariabelen.

[BIJLAGE 5 WAARDEN VAN ROKEACH]

ROKEACH INSTRUMENTELE WAARDEN

Wat moeten we doen om de eindwaarden te bereiken?

- **Ambitieux** (door hard werken iets willen bereiken)
- **Ruimdenkend** (open staan voor meningen van anderen)
- **Bekwaam** (bepaalde zaken goed kunnen)
- **Opgewekt** (vrolijk)
- **Moedig** (opkomen voor jezelf)
- **Ordelijk** (netjes, schoon)
- **Vergevingsgezindheid** (bereid zijn anderen te vergeven)
- **Behulpzaam** (bereid zijn anderen te helpen)
- **Eerlijk** (oprecht)
- **Verbeeldingskracht** (creatief, origineel)
- **Onafhankelijk** (zelfbewust)
- **Scherpzinnig** (intelligent)
- **Logisch denken** (rationeel)
- **Liefhebbend** (teder)
- **Plichtsgetrouw** (gehoorzaam)
- **Beleefd** (goede manieren)
- **Verantwoordelijk** (kun je van op aan)
- **Dicipline** (jezelf onder controle hebben)

ROKEACH EINDWAARDEN

Universele waarden die door mensen worden nagestreefd

- **Comfortabel leven** (een leven dat gerieflijk en welvarend is)
- **Opwindend leven** (een leven dat spannend en avontuurlijk is)
- **Gevoel hebben iets bij te dragen aan de maatschappij**
- **Vrede** (een wereld vrij van gewapende conflicten)
- **Schoonheid** (de schoonheid van kunst en natuur in de wereld)
- **Gelijkwaardigheid** (een wereld met dezelfde mogelijkheden voor ieder)
- **Geborgenheid van het gezin** (zorg en veiligheid voor het gezin)
- **Gelukkig leven** (een tevreden leven leiden)
- **Innerlijke harmonie** (vrij van innerlijke conflicten)
- **Volwassen liefde** (seksuele en geestelijke intimiteit)
- **Veiligheid buiten de deur** (veilig op straat kunnen lopen)
- **Plezierig leven** (een leven dat genoeglijk en prettig is)
- **Hiernamaals** (geloven in leven na de dood)
- **Zelfrespect** (waardering voor jezelf)
- **Sociale erkenning** (gerespecteerd en gewaardeerd worden)
- **Hechte vriendschap** (vrienden hebben op wie je kunt rekenen)
- **Levenswijsheid** (op een volwassen manier tegen het leven aankijken)

[BIJLAGE 6 VRAGENLIJST FUNCKE ONTWERPERS]

WORKSHOP NVI

copyrights Funcke Ontwerpers, januari 2002

Waar is SVM/Sector 1 trots op?

Wat zouden SVM/Sector 1 moeten verbeteren?

Hoe denkt u dat er tegen SVM/Sector 1 wordt aangekeken van buitenaf?

Wat voor organisatie moet het NVI gaan worden? Typeer als een:

- Automerk
- Componist/groep of muziek stroming
- Kunststroming

Waar wordt het NVI goed in?

Hoe moet er straks tegen het NVI worden aangekeken door de buitenwereld?

Wat zijn belangrijke partijen voor het NVI?

Met welke instellingen kan het NVI zich vergelijken?

Een SVM-er herken je aan:

Iemand van Sector 1 herken je aan:

U heeft een idee! Een heel goed idee; dit idee gaat een bestaand probleem oplossen. Wie is de eerste aan wie u dit vertelt? (Functie)

Ik wil snel iets regelen binnen deze organisatie, hoe kan ik dat het beste aanpakken?

Ik weet dat ik in mijn (huidige) werk gewaardeerd wordt als:

Iemand die hier komt werken moet de eerste maand beslist niet:

Maar als hij/zij

.....dan gaat hij/zij hier een gouden toekomst tegemoet.

Deze vragen beantwoordt u door 'geeltjes' in te vullen, gebruik er één per contact:

Met wie communiceert u intern?

Met wie communiceert u extern?

[BIJLAGE 7 DE IDENTITEIT/INDICATOR – ENKELE VOORBEELDEN VAN VRAGEN]

H S T O T A A L

identiteit (i)²
indicator

Vult u onze 'quick scan' in en laat ons een mening vormen. U bent wellicht van mening dat er aan uw corporate identiteit en communicatie niets short, maar soms zien anderen dat beter. Het is als een soort 'check-up' voor uw lijf, waarvoor u van tijd tot tijd naar een deskundig arts gaat. Alleen: HStotaal meet niet uw bloeddruk, maar houdt u een spiegel voor. Laat u dus zien en durf te kiezen! HStotaal's identiteit indicator helpt u op weg bij vraagstukken over identiteit en communicatie.

identiteit

De identiteit is de ziel van elk mens, van elke organisatie. Hiermee bedoelen we de 'karaktertrekken' van de organisatie: haar mensen, de historie, de cultuur, haar waarden en normen. En dus niet het logo of de huisstijl. Met deze vraag proberen we achter het 'zelfbeeld' te komen; het gaat om uw mening, hoe u tegen uw organisatie aankijkt.

1a. Met welke auto is de HUIDIGE identiteit van uw organisatie het best te vergelijken?

					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

1b. En met welk dier?

					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

1c. En met welke architectuur?

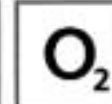
					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

COPYRIGHTS HSTOTAAL 2003

5a. Onderstaande organisaties hebben een imago. Op welk imago zou uw organisatie jaloeri zijn?

					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

5b. Beantwoord dezelfde vraag nog eens voor onderstaande dienstverleners.

					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

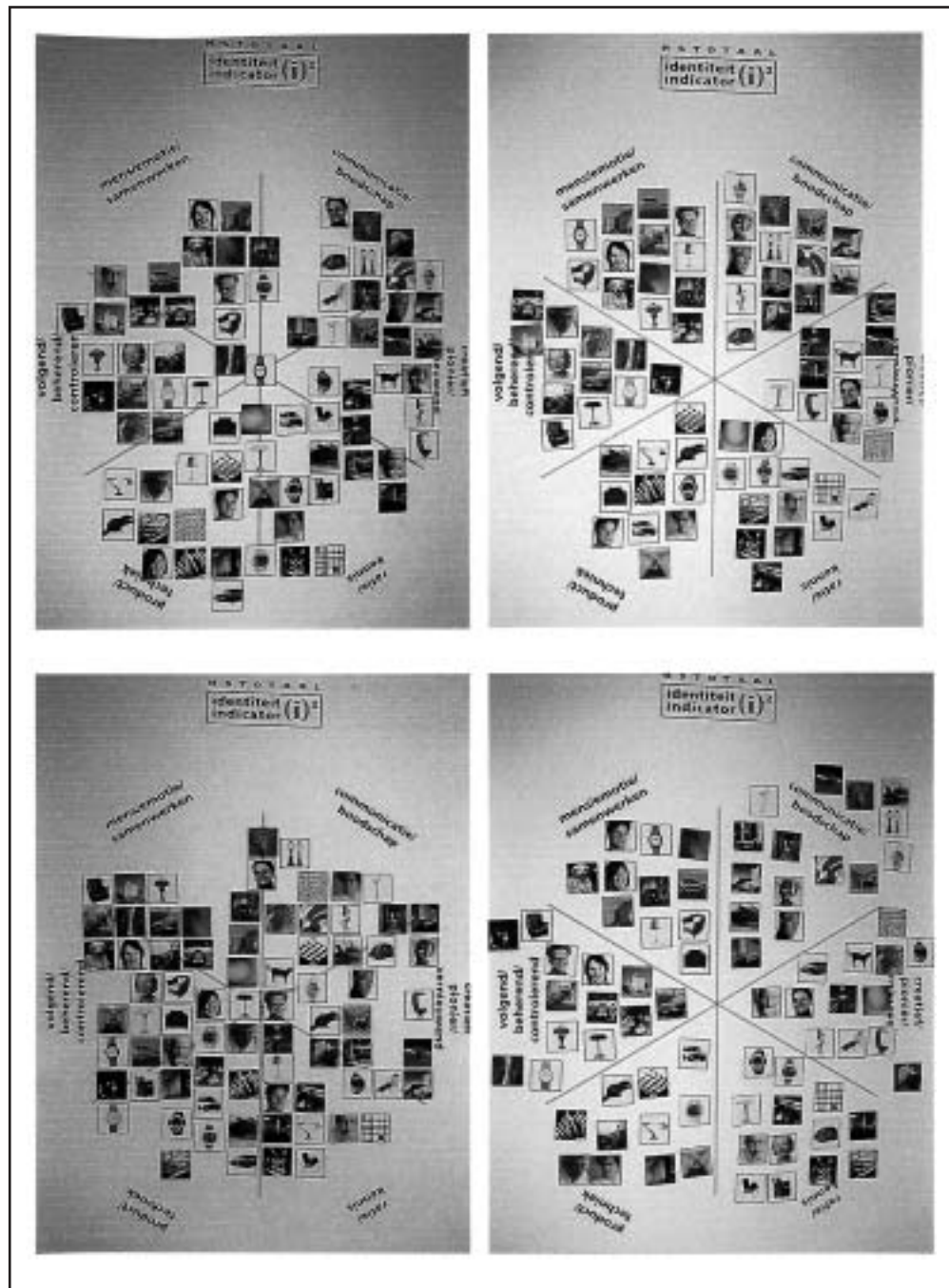
5c. En ook voor onderstaande merken.

					
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vult u hieronder uw gegevens in en verzendt dit formulier naar HStotaal, Kinderhulsingel 6, 2013 AS Haarlem.

naam en voornamen	
organisatie/afdeling	
functie	
beroepsadres	
postcode	plaatsnaam
telefoonnummer	emailadres

[BIJLAGE 8 DE BEELDEN WORDEN DOOR DE PROEFPERSONEN OVER DE CIRCEL VERDEELD]



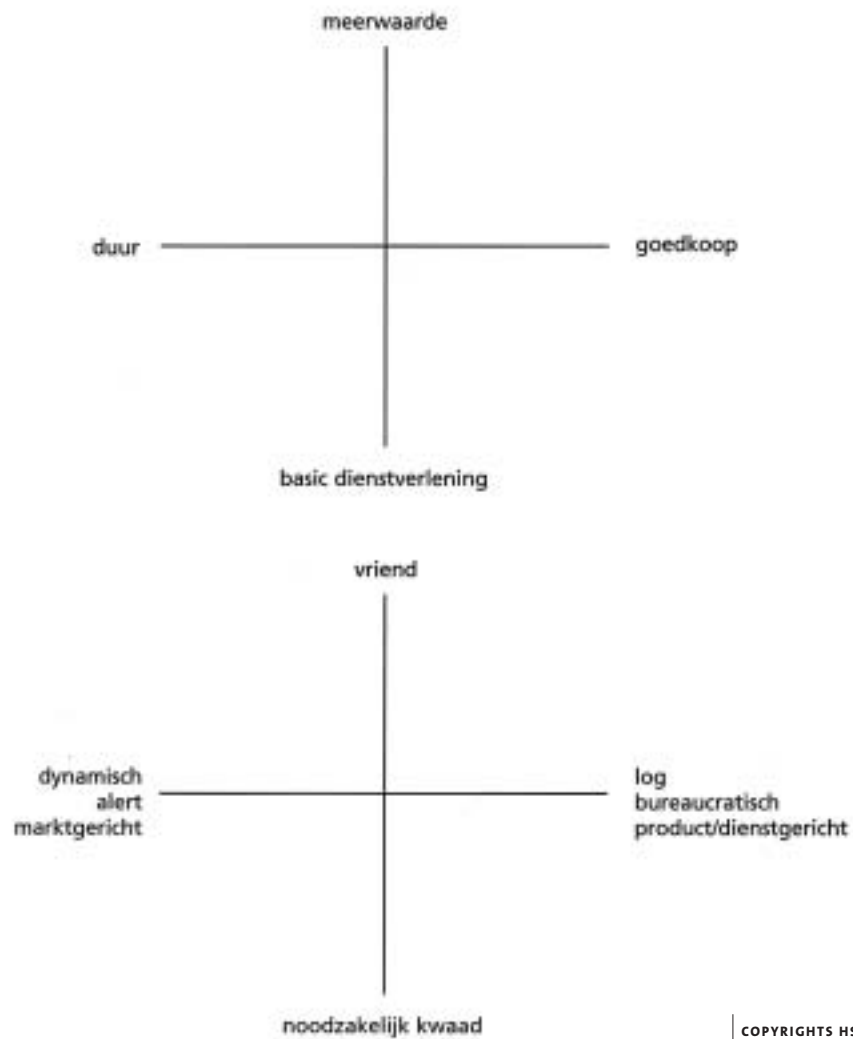
COPYRIGHTS HSTOTAAL 2003

**[BIJLAGE 9 METHODIEKEN DIE AAN DE IDENTITEITINDICATOR
VOORAF GINGEN]**

H S T O T A A L
COMMUNICATIE & DESIGN

Het imago van uw organisatie

Wat zou de positionering moeten zijn?



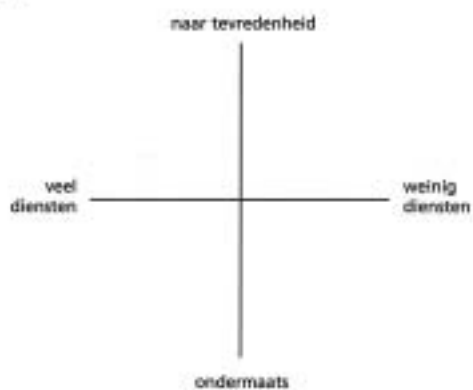
COPYRIGHTS HSTOTAAL

Het imago van uw organisatie

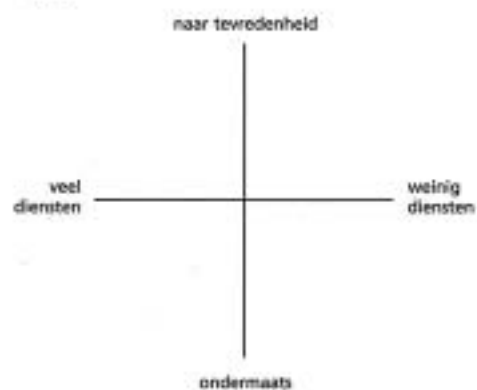
1a. Wat is het gewenste imago van uw organisatie in de ogen van uw klanten?

1b. Wat is het gewenste imago van uw diensten in de ogen van uw klanten?

1a.



1b.



2a/b. En hoe is dat momenteel bij uw concurrenten?

2a.



2b.



Identiteitsprofiel

Voor het opstellen van uitgangspunten voor een nieuwe huisstijl, legt HSTotaal u de volgende vraag voor: 'hoe zou u door uw doelgroepen gezien willen worden?'

Kruis het hokje aan dat het beste past bij de vraag.

klant	☐	☐	☐	☐	☐	☐	medewerkersgericht
smal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	breed
standaard	☐	☐	☐	☐	☐	☐	op maat
gematigd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	gedurfd
veilig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	onderscheidend
goedkoop	☐	☐	☐	☐	☐	☐	duur
innovatief	☐	☐	☐	☐	☐	☐	conventioneel
ontplooiend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	consoliderend
coöperatief	☐	☐	☐	☐	☐	☐	autoritair
ondernemend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	schikkelijk
modern	☐	☐	☐	☐	☐	☐	klassiek
kosten-georiënteerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	gebruikers-georiënteerd
professioneel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	amateuristisch
efficiënt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	verspillend
bondig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	uitgebreid
zakelijk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	informeel
leidend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	volgend

Kenmerken

Onderstaand een aantal kenmerken die wel of niet bij de nieuwe organisatie passen. Streep door welke niet past/passen.

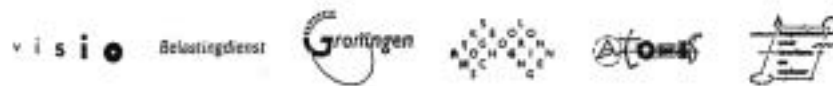
ondernemingszin, durf een eigen koers te varen, initiatieven, plezier in het leven, weifelachtig, humor, chaotisch, braaf, realiteitszin, saai, formeel, bereidheid tot samenwerking, creatief, menselijkheid, warmte, solidariteit, kleurrijk, strategisch, zorgvuldigheid, geen opsmuk, geen buitenkant, besluitvaardig, geen praatjes voor de vaak, integer, vindingrijk, geen trendsetters, wel stijl maar zonder al te veel pretenties.

COPYRIGHTS HSTOTAAL

De identiteit van uw organisatie

Welke zijn uw favorieten:

Logo's (woord- en beeldmerk)



Emblemen, (van oorsprong) heraldisch wapen



Vignet (versiering)



Monogram (in elkaar gevlochten)



Zegel (stempelmerk, bewijs van echtheid, garantiemark)



Mascotte (gelukspop, gelukbrengende voorstelling)



Abstract teken (ondefinieerbaar)



[BIJLAGE 10 DE CORPORATE STORY VAN ROYAL VAN ZANTEN]

BLOEMEN, PLANTEN, MENSEN EN VAN ZANTEN

Wie houdt er niet van bloemen en planten? Ze horen bij ons, horen bij ons leven. Zo brengen we de natuur in huis. Geuren, kleuren, gezelligheid. Bloemen en planten zijn van alle tijden en alle culturen.

Maar soms betekenen ze meer dan dat. Ze zijn ook onlosmakelijk verbonden met onze rituelen. Vrolijke en plechtige. Verjaardagen, huwelijksfeesten, overwinningen en de dood. We onderstrepen onze betrokkenheid en respect voor een ander met bloemen. En sommige hebben in hun indringende schoonheid de kracht gekregen van een symbool. De roos en de liefde, de lelie en de zuiverheid...

Bloemen en planten geven hun charmes niet vanzelf prijs. Ze kennen een geboorte, een jeugd en een bloei. In die jeugd ligt de kiem van hun karakter, hun schoonheid en levenskracht. Dat is de belofte van elke bol, jonge plant of stek van Van Zanten. En diezelfde kracht en vitaliteit kenmerkt ons bedrijf.

Internationale kraamkamer van planten en bloemen

De geschiedenis van Koninklijke Van Zanten Groep is nauw verbonden met Nederland-Bloemenland. In 1862 begon een kleinschalig bedrijf op de 'Zanderij van Six' naast aardappelen bollen te kweken. Bij die zandgronden rond Hillegom liggen de wortels van het succes. Gerrit Veldhuyzen van Zanten had een vooruitziende blik: bloembollen bleken toen de toekomst en de wereld de markt. Zijn oudste zoon, nauwelijks achttien jaar, stuurde hij in 1882 naar Amerika om Engels te leren en de handel te onderzoeken. Gerrit was een ondernemer in hart en nieren. Zijn pioniersgeest, doorzettingsvermogen, energie en hang naar hoge kwaliteit hebben ons bedrijf nooit verlaten. Het bleek de basis voor continuïteit en succes.

Een bezoek aan ons bedrijf laat uitstekend zien welke enorme evolutie ons bedrijf in bijna anderhalve eeuw heeft kunnen doormaken. Want vanuit die bollenhistorie is Van Zanten zeker de laatste decennia een ander bedrijf geworden: de internationale kraamkamer van het planten- en bloemenleven. Een vooruitstrevend, innovatief bedrijf met een breed en aansprekend assortiment uitgangsmateriaal. Keer op keer hebben we ons vanuit onze vitaliteit vernieuwd en zijn we verder gegroeid. Maar nooit met grootte als doel. Bescheidenheid siert de mens. Onze omvang is deel van die vitaliteit en ons antwoord op wat vandaag en morgen in de markt gebeurt.

Van Zanten levert groeitalentjes

De vraag naar bloemen en planten neemt nog steeds toe, want mensen hebben steeds meer te besteden. Tegelijkertijd zijn die mensen vaker op zoek naar iets speciaals. Een aparte soort of variëteit of een verrassend idee voor een boeket. Dat betekent dat we continu op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden. Die vernieuwingskracht is het kloppende hart van ons bedrijf.

onze missie

Koninklijke Van Zanten wil een vooraanstaand leverancier zijn van kwalitatief hoogwaardig vegetatief uitgangsmateriaal voor de sierteelt op de wereldmarkt. Deze positie willen we met name opbouwen met rassen, waarover we de exclusieve beschikbaarheid hebben.

Onder een kwalitatief hoogwaardig product verstaan we uitgangsmateriaal dat goede resultaten oplevert: sterke bloemen en planten, goede opbrengsten en een prima prijs op de klok.

Heel wat vierkante meter kas is gereserveerd voor proeven en experimenten ten behoeve van teeltverbetering. Daardoor zijn onze adviseurs en vertegenwoordigers in staat onze klanten met raad en daad bij te staan om het beste uit het product te halen: Van Zanten levert groeitalent.

branche in beweging

Nu is de sierteeltbranche nog een redelijk bont palet van markten en grote en kleine partijen. Maar de branche is volop in beweging en is zich verder aan het professionaliseren. Allerlei overnames en strategische samenwerkingsvormen doen zich daarbij voor. De verwachting is dat dat in ieder geval leidt tot steeds grotere bedrijven. Sommige zullen in de hele keten actief zijn. De veiling zal daardoor als distributiekanaal aan belang inboeten door directe leveranciersafspraken.

breed en gevarieerd aanbod

In onze belangrijkste markten willen we tot de top 3 blijven behoren. We zijn toonaangevend in Alstroemeria, Chrysant, Freesia, Lelie en Tulp en het aantal gewassen waarin met succes wordt gewerkt neemt snel toe. Klanten willen tenslotte uit een breed assortiment kunnen kiezen.

leveringsbetrouwbaarheid

Uitgangsmateriaal produceren we op de plaats waar dat het beste kan. Daarvoor gelden klimatologische, bodemkundige en bedrijfseconomische argumenten. Een zorgvuldige afweging van die argumenten is de beste garantie voor leveringsbetrouwbaarheid in een brede range van producten tegen een zo scherp mogelijke prijs. Niet verwonderlijk dus dat Van Zanten op alle continenten aanwezig is.

innovatief vermogen

Tegelijkertijd is voor versterking van onze positie het innovatieve vermogen van onze organisatie van belang. Het gaat daarbij niet alleen om de ontwikkeling van nieuwe soorten en variëteiten. Maar ook om de verbetering van bestaande gewassen zodat ze resistent zijn tegen ziekten, de teeltcyclus wordt verkort en de teler met minder energie, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen afkan. In het researchcentrum en moderne laboratorium van 2.500 m² in Rijsenhout zijn alle voorzieningen aanwezig om in die ontwikkelingen een vooraanstaande rol te spelen.

Ons innovatief vermogen - maar ook zorg voor onze omgeving - komt verder ook tot uitdrukking in onze 'groenlabelkas'. Ons nieuwe bedrijf in Rijsenhout, dat zich toelegt op de selectie en verdeling van onder andere Alstroemeria en Freesia, is het eerste, grote bedrijf in Nederland dat 'groenlabel' gecertificeerd is. De warmtekrachtinstallatie zorgt voor een uitgebalanceerd gebruik van energie. De rookgassen die uit de installatie vrijkomen, worden gereinigd en de CO₂ gebruiken we opnieuw als bemestingsstof. Een drainagesysteem vangt overtollig water op dat na reiniging opnieuw wordt gebruikt. Ook het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen is zoveel mogelijk beperkt. Van Zanten blijft voorloper en zal dan ook in het kader van haar researchactiviteiten starten met meer biologische activiteiten.

Met onze groeistrategie hebben we bewust gekozen voor een goede verdeling van producten over regio's waardoor risico's gespreid zijn. De komende jaren benutten we deze solide basis om de organisatie verder te versterken door schaalvoordelen te benutten en beter en intensiever samen te werken. Dat betekent vooral blijven investeren in mensen, in verdere verbetering van onze bedrijfsprocessen en een scherp oog en oor houden voor de ontwikkelingen om ons heen.

Talenten voor talenten

We dragen verantwoordelijkheid voor al onze mensen. We doen dat vanuit een oprecht gevoel van respect voor elk individu. Mensen moeten bij Van Zanten de gelegenheid krijgen zich thuis

te voelen en van harte bijdragen aan de groei en bloei van het bedrijf. Wij houden van mensen die open zijn, eerlijk en recht door zee. En waar dat zo vanzelfsprekend voor is dat we het daar nooit over hoeven te hebben.

Daar staat ook wat tegenover. In onze arbeidsvoorwaarden lopen we voorop in de branche en mensen krijgen bij Van Zanten alle gelegenheid zich te ontplooiën. Onze

De hele branche gaat ons aan. Daarom claimt Van Zanten in dat krachtenveld een heel duidelijke, eigen positie.

midden in de wereld

Wij nemen onze zorg voor de samenleving serieus en hebben een scherp oog en oor voor wat om ons heen gebeurt. We handelen vanuit de overtuiging dat we verantwoordelijkheid dragen voor onze mensen en onze omgeving in de brede zin van het woord. Waar mogelijk, dragen wij ons steentje bij. We investeren in milieu, maken ons sterk voor de branche in bijvoorbeeld de strijd voor internationale naleving van het kwekersrecht en staan voor 'good citizenship' in alle landen waar we werken. In die landen zijn heel veel managementfuncties door de lokale bevolking ingevuld en er is nauwelijks verloop.

Groei betekent kracht

De groei van ons bedrijf is de laatste decennia groot geweest. Voor een deel was dat op eigen kracht, voor een deel ook door overnames. Die groei is voor ons van strategisch belang. Door onze omvang houden we greep op de keten, staan we garant voor breed en gevarieerd assortiment zorgen, kunnen we altijd onze afspraken nakomen en beschikken we over een behoorlijke dosis innovatief vermogen.

Zicht op de keten

Hoe het proces van veredelen en vermarkten verloopt, verschilt sterk per gewas. We willen dit voor onze gewassen in eigen hand houden of krijgen, dan wel exclusieve samenwerkingen aangaan met andere partijen in de markt.

We overzien daarbij de hele sierteeltketen. Uiteraard werken we zeer intensief samen met leveranciers en kwekers en verzamelen we systematisch informatie over de branche. Ook ons boekettenexportbedrijf geeft ons voelspriet in de markt, met name bij detaillist en consument. Over mode en trends in kleuren en soorten. Maar ook de veilingen volgen we nauwgezet om adequaat in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in vraag en aanbod.

breed en gevarieerd aanbod

In onze belangrijkste markten willen we tot de top 3 blijven behoren. We zijn toonaangevend in Alstroemeria, Chrysant, Freesia, Lelie en Tulp en het aantal gewassen waarin met succes wordt gewerkt neemt snel toe. Klanten willen tenslotte uit een breed assortiment kunnen kiezen.

leveringsbetrouwbaarheid

Uitgangsmateriaal produceren we op de plaats waar dat het beste kan. Daarvoor gelden klimatologische, bodemkundige en bedrijfseconomische argumenten. Een zorgvuldige afweging van die argumenten is de beste garantie voor leveringsbetrouwbaarheid in een brede range van producten tegen een zo scherp mogelijke prijs. Niet verwonderlijk dus dat Van Zanten op alle continenten aanwezig is.

innovatief vermogen

Tegelijkertijd is voor versterking van onze positie het innovatieve vermogen van onze organisatie van belang. Het gaat daarbij niet alleen om de ontwikkeling van nieuwe soorten en variëteiten. Maar ook om de verbetering van bestaande gewassen zodat ze resistent zijn tegen ziekten, de

teeltcyclus wordt verkort en de teler met minder energie, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen afkan. In het researchcentrum en moderne laboratorium van 2.500 m² in Rijsenhout zijn alle voorzieningen aanwezig om in die ontwikkelingen een vooraanstaande rol te spelen.

Ons innovatief vermogen - maar ook zorg voor onze omgeving - komt verder ook tot uitdrukking in onze 'groenlabelkas'. Ons nieuwe bedrijf in Rijsenhout, dat zich toelegt op de selectie en veredeling van onder andere Alstroemeria en Freesia, is het eerste, grote bedrijf in Nederland dat 'groenlabel' gecertificeerd is. De warmtekrachtinstallatie zorgt voor een uitgebalanceerd gebruik van energie. De rookgassen die uit de installatie vrijkomen, worden gereinigd en de CO₂ gebruiken we opnieuw als bemestingsstof. Een drainagesysteem vangt overtollig water op dat na reiniging opnieuw wordt gebruikt. Ook het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen is zoveel mogelijk beperkt. Van Zanten blijft voorloper en zal dan ook in het kader van haar researchactiviteiten starten met meer biologische activiteiten.

Met onze groeistrategie hebben we bewust gekozen voor een goede verdeling van producten over regio's waardoor risico's gespreid zijn. De komende jaren benutten we deze solide basis om de organisatie verder te versterken door schaalvoordelen te benutten en beter en intensiever samen te werken. Dat betekent vooral blijven investeren in mensen, in verdere verbetering van onze bedrijfsprocessen en een scherp oog en oor houden voor de ontwikkelingen om ons heen.

Talenten voor talenten

We dragen verantwoordelijkheid voor al onze mensen. We doen dat vanuit een oprecht gevoel van respect voor elk individu. Mensen moeten bij Van Zanten de gelegenheid krijgen zich thuis te voelen en van harte bijdragen aan de groei en bloei van het bedrijf. Wij houden van mensen die open zijn, eerlijk en recht door zee. En waar dat zo vanzelfsprekend voor is dat we het daar nooit over hoeven te hebben.

Daar staat ook wat tegenover. In onze arbeidsvoorwaarden lopen we voorop in de branche en mensen krijgen bij Van Zanten alle gelegenheid zich te ontplooien. Onze mondiale contacten verrijken de mensen van Van Zanten. Zorgen voor een open mind, voor respect voor andere gewoonten en culturen. Mensen werken graag bij Van Zanten. En dat merk je.

Een organisatie die staat

Van Zanten heeft een sterke focus op de markt. Daarbij past een organisatievorm die het mogelijk maakt ook scherp te blijven en snel te kunnen reageren op wensen en ontwikkelingen vanuit die markt. Daarom is Koninklijke Van Zanten georganiseerd in vier zelfstandige divisies: Flowerbulbs, Cuttings, Plants en Flower Concepts. Twee werkmaatschappijen ondersteunen de groepsactiviteiten: Research doet fundamenteel onderzoek ten behoeve van veredeling en productie. Van Staveren verzorgt de export van bloemen. Waar mogelijk wordt er binnen de Groep intensief samengewerkt.

Divisie Flowerbulbs veredelt, produceert en verhandelt bloembollen. Met name in Lelie en Tulp is het bedrijf koploper. Maar ook Gladiol, Amaryllus, Iris en andere bolgewassen vormen het ijs-ersterke assortiment.

Van Zanten Flowerbulbs beschikt over eigen, moderne conditioneringruimten. De bollen worden daar onder optimale omstandigheden bewaard of geprepareerd en kunnen daardoor op elk gewenst moment in bloei worden getrokken. Door de internationale aanwezigheid en elkaar opvolgende groeiseizoenen is Van Zanten het hele jaar door verzekerd van gezond en vers uitgangsmateriaal.

Divisie Cuttings is de grootste aanbieder van Chrysantenstek voor Pot- en Snij-Chrysanten. Met een grote variatie, sterk en uniform uitgangsmateriaal heeft het bedrijf de afgelopen decennia

deze positie verworven. Met vestigingen in onder meer Nederland, Italië, Brazilië, de VS, Oeganda en Zuid-Afrika is de aanvoer door het hele jaar verzekerd. Klaas Visser International / Van Zanten Specialties vermeerderd en verkoopt stekken van onder andere Begonia, Cyklaam, Dahlia, Impatiens en Osteospermum.

Divisie Plants is de befaamde pionier op het gebied van veredeling van Alstroemeria. Veel succesvolle rassen komen hier vandaan. In deze divisie zijn vanaf 2002 Van Staaveren en Van Zanten Alstroemeria / Gerbera gebundeld. De sterke positie van dit bedrijf zal de komende jaren ongetwijfeld verder worden uitgebreid. In de moderne kwekerij in Rijsenhout vinden veredeling en vermeerdering plaats. Het bedrijf is marktleider in Snij-Alstroemeria, terwijl ook Pot-varianten met name in Japan en de VS sterk in opkomst zijn. Daarnaast beschikt het bedrijf over uitstekende rassen (Pot-)Freesia, Gerbera, Limonium en Statice.

Welkom bij Van Zanten

Koninklijke Van Zanten staat aan de wieg van miljoenen bloemen en planten per jaar. Als je beseft, wat ze voor mensen kunnen betekenen, dan geeft dat voldoening. Maar belangrijker is een ander besef. Die ene bloem, zomaar geplukt, voor een nieuwe vriendin of een vader, een jarige collega of een oma, betekent soms meer dan alle bossen bij elkaar. Dat zit niet in aantallen.

En zo is het ook bij ons bedrijf. Niet onze omvang is ons argument, maar onze integriteit en toewijding aan de kwaliteit van onze producten en aan de wijze waarop we met iedereen omgaan. Met onze klanten, onze medewerkers, onze leveranciers, onze aandeelhouders... Omdat we die eigenschappen blijven koesteren, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet.

[GERAADPLEEGDE LITERATUUR]

Beek, J. van, 1999, *Design Denkbeeldig deel 1, Design en organisatie-identiteit*, Amsterdam BIS.

Beelaerts van Blokland-Mentink, A., 2001, Een toepassing van de Sustainable Corporate Story methode, in: *Corporate Communication, het managen van reputatie, studenteneditie* (red. Van Riel) Kluwer Alphen aan den Rijn.

Berg, P.O. en P. Gagliardi, 1985, *Corporate Images: a symbolic perspective of the organization-environment interface*, paper presented at the conference on corporate images, SCOS, Cannes, juni 16-29.

Bernstein, D. 1986, *Company image & reality, A critique of corporate communications*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne.

Bettes, R.A. en C.K. Prahalad 1995, Dominant Logic; Retrospective and Extension, in: *Strategic Management Journal*, jan.

Birkigt, K., M.M. Stadler en H.J. Funck, 1988, *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

Blauw, E., 1994, *Het corporate image, Over imago en identiteit*, De Viergang, Amsterdam.

BNOWeb (www.bno.nl), 2003, BNO.

Bos, B., e.a., 1990, *The Image of a Company: Manual for corporate identity*, SDU uitgevers, 's-Gravenhage.

Bos, B., 1986, *Huisstijl, een expressie van kwaliteitszin*, Van Loghum Slaterus, Deventer.

Bos, B., 1997, Dagen des oordeels, in: *Design in Business*, nr. 2, maart, blz 20-23.

Bos, B., 1997, From here to eternity, in: *Design in Business*, december blz 26-29.
Bos, B., 2002, *Huisstijl, de kern van de zaak*, BIS Publishers, Amsterdam.

Bosch, A. van den, 2000, *Huisstijlmanagement, De verankering van de huisstijl in de organisatie*, Samson, Alphen aan den Rijn.

Brabet, J. en M. Klemm, 1995, De gedeelde visie: Bedrijfsmissies van Franse en Britse ondernemingen, in: *Tijdschrift voor Strategische Bedrijfscommunicatie*, nr.1, (Oorspronkelijke titel: Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France, in: *Long Range Planning*, nr.1, 1994, blz. 84-94).

Brandt, H.P. en J. Bügel, 2001, *Van merkpropositie naar betrokkenheid en dialoog*, Total Identity, Amsterdam.

Broos, K., 1983, *Ontwerp: Total Design*, Reflex Utrecht.

Carter, D.E., 1982, *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*, Art Direction Company, New York. (indirect.)

Castien, E., 2002, Werkplaats voor veranderingen, in: *Identity Matters*, juni, blz. 36-39.

Collins, J.C. en J.I. Porras, 1997, Visie, ideologie en toekomst verbonden, in: *Tijdschrift voor strategische bedrijfscommunicatie* nr 1. blz. 4-19, (Oorspronkelijke titel: Building your company's vision, in: *Harvard Business Review*, september-oktober, blz. 65-77).

Coolsma C. en A. van Dommelen, 1996, *Vormgeving in communicatie*, Samson BedrijfsInformatie, Alphen aan den Rijn/Zaventem.

Cote, J.A. en P.W. Henderson, 1998, Richtlijnen voor het kiezen of wijzigen van logo's, in: *Tijdschrift voor strategische bedrijfscommunicatie*, nr.1, 1999, blz 26-49,

(Oorspronkelijke titel: Guidelines for selecting or modifying logos, in: *Journal of Marketing*, april 1998, blz. 14-30).

Dekker, M.W. den, 1999, *Photosort Een meetinstrument voor Imago*, Universiteit Twente, Afdeling Communicatiewetenschap (Aspekt; 66).

Dorwin, K., 1988, Repositioning a leading stockbroker, in: *Long Range Planning*, nr. 21.

Dutton, J.E., J.M. Dukerich en C.V. Harquail, 1995, Organisatie-images en identificatie van werknemers, in: *Tijdschrift voor strategische bedrijfscommunicatie*, nr. 1 blz 24-45, (Oorspronkelijke titel: Organizational Images and Member Identification, in: *Administrative Science Quarterly*, juni 1994, blz. 239-263.

Fauconnier, G., 1988, *Het imago als placebo: niet ernstig, maar het werkt*, in: *Congresboek Ondernemen Deel II*.

Ferril, M., 2001, *Vormgeving telt*, BNO, Amsterdam.

Fischer, F., 1997, Briefen doen klant en bureau samen, in: *Design in Business*, nr.1, januari 1997, blz 20-23.

Geursen, G., 1999, *Emoties en reclame, De rol van emoties bij reclameplanning*, Stenfert Kroese, uitgevers Leiden.

Geursen, G., 2000, *Wie zijn ik?: de magie van drijvende en verbindende krachten in organisaties*, Samson, Alphen aan den Rijn.

Ginkel, D. van, 1997, De onpeilbare kracht van symboliek, *Design in Business*, oktober 1997, nr. 5.

Ginkel, D. van, 1997, Het bureau als sparring partner, in: *Design in Business*, nr.1, januari, blz.19.

Ginkel, D. van, 1997, Intuïtie als belangrijkste houvast, in: *Design in Business*, nr. 2, maart, blz 24, 25.

Ginkel, D. van, 1997, Op zoek naar heldere hiërarchieën, in: *Design in Business*, januari, blz. 16.

Ginkel, D. van, 1997, The untouchables of the corporation, *Design in Business*, januari 1997, blz 16, 17.

Ginkel, D. van, 1997, The untouchables of the corporation, in: *Design in Business*, nr. 1, januari, blz 16, 17.

Ginkel, D. van, 1998, Customer value, in: *Design in Business*, nr. 2, mei, blz 22, 23.

Ginkel, D. van, 1998, Verzakelijking, logo wordt kwaliteitsstempel, *Design in Business*, nr. 3, juni blz. 10-12

Gommer, F en E. Heijmans, 1998, Strategisch communicatiemiddel, *Design in Business*, maart 1998, blz 24-32.

Groenendijk, J.N.A., G.A.T.H. Hazekamp en J. Mastenbroek (red.), 1997, *Public Relations, beleid, organisatie en uitvoering*, Samson BedrijfsInformatie Alphen aan den Rijn/Diegem.

Grunig en Hunt, 1984, *Managing Public Relations*, Fort Worth: TX, Holt, Rinehart & Winston, (via Van Riel onderzoek 1999).

Guilford, J.P., 1954, *Persönlichkeit*, Weinheim

Hancock, M., 1992, *How to buy Design*, The Design Counsel, London.

Handy, C.B., 1985, *Understanding organizations*, Penguin Books, London.

Ingen, J.P. van, 2001, Van Strategie naar Conceptontwikkeling in: *Corporate Communication, Het managen van reputatie* (Van Riel, red.), blz 489-508, Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Jagt, R. van der, 2002, Daden bepalen de beeldvorming, *Communicatie*, januari 2002, nr. 1.

Jagt, R. van der, 2002, Een eigen plek onder de zon, *Communicatie*, september 2002, nr. 9.

Jagt, R. van der, 2002, Een eigen plek onder de zon, in: *Communicatie*, nr.9, september, blz. 38-41.

Jagt, R. van der, 2002, Het verhaal van de onderneming, in: *Communicatie*, nr 11, november, blz. 36-38.

Jasper Mulder, Veranderen vanuit de ziel, *communicatie*, blz 26 – 28 nr 12, 2001

Johnson, G. en K. Scholes, 2002, *Exploring corporate strategy*, Pearson Education Limited, Edinburgh.

Kapferer, J., 1995, *Strategisch merkmanagement, Over het eigen vermogen van merken*, (Oorspronkelijke titel: Les Marques, Capital de l'Entreprise, Les Éditions d'Organisation), Academic Service, Schoonhoven.

Keers, C. en H. Wilke, 1975, *Oriëntatie in de sociale psychologie*, Samson, Alphen aan den Rijn.

Keller, I., 1990, *Das CI-Dilemma, Abschied von falschen Illusionen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Keuning, D en D. J. Eppink, 2000, *Management & Organisatie, Theorie en Toepassing*, Educative Partners Nederland BV, Houten.

Kok, G.H.J., 2001, Positioneren van de organisatie, in: *Corporate communication, Het managen van reputatie* (red. Van Riel) blz 27-50, Kluwer Alphen aan den Rijn.

Krabbendam, D. van, Randstad Data nr. 5 1996 (Overgenomen uit *Design Denkbeeldig*, Beek, J. van, titel onbekend!)

Kralingen, R. van, 1999, *Superbrands, merken en markten van morgen*, Samsom BV, Deventer.

Kralingen, R. van, 2002, *Brandworld, rethinking branding*, Kluwer bv, Deventer.

Laros, S. en I. Bal, 2003, *Huisstijlonderzoek : op weg naar een nieuwe huisstijl*, Kluwer, Deventer.

Laundy, P. en S.T. Rogers, 1995, *Don't Image your position, Express your character*, in: *Design Management Journal*, winter, blz 9-16.

Lux, P.G.C., 1986, Zur Durchführung, von Corporate Identity Programmen, in: *Corporate Identity*, Birkigt, K. en M. Stadler, blz 565- 586.

Margulies, W., 1970, Custom control of corporate identity, *Business Horizons*, februari, blz. 31-36.

Martin, J., M.S. Feldman, M.J. Hatch en S.B. Sitkin, 1983, The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, in: *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28 Iss. 3, blz. 438-454.

Meiden, A. van der, en G. Fauconnier, 1994, *Public Relations, Profiel en Professie: Inleiding in de theorievorming*, Martinus Nijhoff, Leiden/Antwerpen.

Mulder, J., 2001, Pingpongen tussen ratio en emotie, in: *Communicatie*, nr. 11, november, blz. 24-26.

Napoles, V., 1988, *Corporate Identity Design*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.

Nimwegen, T. van, 2002, *Global Banking, global values, the in-house perception of the corporate values of ABN AMRO*, Eburon Publishers, Delft.

NRC Handelsblad, *Vakbonden spreken van 'Amerikaanse toestanden'*, 15 december 2001.

Olins, W., 1990, *Bedrijfsstrategie in beeld*, (Oorspronkelijke titel: Corporate identity, Making business strategy visible through design) L.J. Veen B.V. Utrecht/Antwerpen

Olsthoorn, A.C.J.M. en J.H. van der Velden, 1996, *Elementaire Communicatie*, Thieme, Zutphen.

Peter, J., 1989, Designing logo's, in: *Follio*, nr.18, juli, blz. 139-141.

Petersen, A.J. en F.F.O. Holtzhauer, 1995, *Briefing, wat er voorafgaat aan het maken van advertenties*, Samson Bedrijfsinformatie BV, Alphen aan den Rijn – Zaventem.

Pieters, R. en F. van Raaij, 1997, *Reclamewerking*, Educative Partners Nederland BV, Houten.

Ramakers, R., 1985, *Industrieel ontwerpen in Nederland, deel 5: Bedrijfstijlen*, Uitgeverij 010, Rotterdam.

Reesink, R., 2002, Ga op zoek naar het doel, in: *Communicatie*, nr.12 december blz. 38-41.

Rekom, J. van, 1998, *Corporate Identity, Development of concept and measurement instrument*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Rekom, J. van, 1999, De identiteit van het bedrijf, de belangrijkste troef van de eigen organisatie meetbaar gemaakt, in: *Vrijtijdsstudies*, nr.1, blz. 5-18, Uitgeverij Cereales, Wageningen. (Internet: http://www.gcw.nl/kiosk/vrijtijdsstudies/pdf/vt517_01.pdf)

Rekom, J. van, 2001, Organisatie-identiteit: concept en meetmethoden, in: *Corporate communication, Het managen van reputatie* (red. Van Riel) blz 27-50, Kluwer Alphen aan den Rijn.

Reynolds, Th.J. and J. Gutman, 1988, Laddering, Theory, method, analysis and Interpretation, in: *Journal of advertising Research*, februari/maart, blz. 11-31

Reynolds, Th.J. en J. Gutman, 1984, Advertising is image management, in: *Journal of Advertising Research*, nr.24, blz. 27-37.

Riel, C.B.M. van, 1992, *Identiteit en Imago: grondslagen van de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven.

Riel, C.B.M. van, 1996, *Identiteit en Imago: grondslagen van de corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven.

Riel, C.B.M. van, 1999, *Creating a Sustainable Corporate Story according to CARP*, Erasmus Universiteit, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Riel, C.B.M. van, 1999, *Handboek corporate communication: geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*, Samson, Alphen aan den Rijn.

Riel, C.B.M. van, 1999, *The added value of corporate logos: an empirical study*, Erasmus universiteit faculteit bedrijfskunde, Rotterdam.

Riel, C.B.M. van, 2000, Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story, in: *The Expressive Organization*, Oxford University Press, blz. 157-181.

Riel, C.B.M. van, 2001, Het vakgebied corporate communication: de theorie, in: *Corporate Communication, het managen van reputatie, studenteneditie* (red. Van Riel) Kluwer Alphen aan den Rijn.

Riel, C.B.M., van (red.), 2001, *Corporate communication*, Het managen van reputatie (Studenteneditie) Samson, Alphen aan den Rijn.

Ries, A. en J. Trout, 1986, *Positioning. The battle for your Mind* (revised edition), Warner Books, New York.

Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.

Roth, G. en A. Kleiner, 1998, Developing Organizational Memory through Learning histories, in: *Organizational Dynamics*, herfst, blz. 43-60.

Russell, D.A. en D.L. Starkman, 1990, Measuring the emotional response to advertising: BBDO's Emotional Measurement System and Emotional Photo Deck, in: *Reclame en onderzoek*, nr.1, blz 15-26

Samwel, D., 1998, Strategisch ontwerpen, in: *Communicatie*, nr. 10, oktober, blz. 9-11.

Schein, E.H., 2000, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum Schiedam, (Oorspronkelijke titel: The corporate culture survival guide, sense and nonsense about culture, Jossey Bass, San Francisco.

Schouten en Nelisen, *Competentiemodel*, (<http://www.sn.nl/>)

Schultz, M. e.a., 2000, *The expressive organization*, Oxford university press, Oxford.

Selame, E. en J. Selame, 1988, *The Company Image, Building Your Identity and Influence in the Marketplace*, John Wiley & Sons, Inc.

Smets, G.J., 1985, *Vormleer, de rede van de droom*, Delfse Universitaire Pers, Delft.

Stol, H., 1995, *Een website over huisstijl*, (<http://users.ncrvnet.nl/hstol/01.htm>).

Swarte, G. de, 1998, Identiteitscrisis in de luchtvaart, de misser van British Airways, in: *Design in Business*, blz. 41-43

Tanneberger, A., 1987, *Corporate Identity. Studie zur theoretische Fundierung und Präzisierung der Begriffe. Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität*, Dissertation Universität Freiburg, Schweiz. (indirect)

Vlemmings, M., 1997, De hardnekkige clichés, in: *Design in Business*, januari 1997, blz 24.

Vlemmings, M., 1998, Love-baby, het einde van het huisstijldictaat, in: *Design in Business*, nr. 1, april blz. 12-14.

Vugt, T. van, 1996, 'Het meeste wat ik zeg is heel basic,' in: *Adformatie*, 25 april 1996, nr 17, blz 29-31.

Vyncke, P., 1992, *Imago-management*, Handboek voor Reclamestrategen, Mys & Brusch, Uitgevers te Gent.

Waarde, K. van der, 1998, Identiteitsanalyse, is identiteit te meten?, in: *Design in Business*, nr.3, juni, blz. 14-16.

Waarts, E., 2001, Concurrentieanalyse, in: *Corporate Communication, het managen van reputatie, studenteneditie* (red. Van Riel) Kluwer Alphen aan den Rijn.

Wathen, M., 1986, Logomotion, corporate identity makes its move into the realm of strategic planning, *Public Relations Journal*, mei 1986, pp. 24-29.

Weber, J., 1985, *Unternehmensidentität und Unternehmenspolitische Rahmenplanung; Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften*. Herrsching, Prof. Dr. W. Kirsch.

Zwaal, J. van der, 2000, *Design voor opdrachtgevers*, BIS Publishers, Amsterdam.