



# Tussen Zien & Zijn

imago, reputatie & identiteit

**We willen allemaal een super imago en een fantastische reputatie. Want naast een goed gevoel, levert het ook meer klanten en meer omzet op. Maar wat is het precies? En kun je er zelf iets aan doen om ze te verbeteren?**

Het is 31 december 1989. Oudejaarsconferenties hadden me als tiener nooit kunnen bekoren, Freek en Seth boeiden me niet. Maar dit jaar was anders. De naam van die nieuwe cabaretier gonsde al even, hij zou hilarisch zijn. Er hing iets in de lucht rond hem, iets magisch bijna.

We keken zoals bijna iedereen keek. En ja hoor, die avond brak hij door; hij was supergrappig, vernieuwend en scherper dan een pas geslepen Zwitsers zakmes. Hij was the talk of the town. Het was een bijzondere avond. Voor Nederland, voor cabaret en voor de jonge cabaretier Youp van 't Hek.

En voor Heineken. "Buckler, dat kent u toch wel?", zei Youp. "Dat is dat gereformeerde bier. Buckler-drinkers, daar heb ik een hekel aan. Van die lullen van een jaar of 40 die naast je in het café staan met hun autosleutels. Rot eens op jongen, ik sta hier een beetje bezopen te worden. Ga weg gek! Ga in de kerk zuipen idioot. Zuip dan niet idioot!". 22 seconden kostte het Youp. 22 seconden en een nonchalant gebrachte 'bucklerlul' om het merk te verbrijzelen als een soepstengel onder een olifant.



## Veredeld Water

Heineken had het merk een jaar eerder geïntroduceerd. De verkopen groeiden, Buckler was de onbetwiste marktleider in het nieuwe segment van alcoholarm bier. Tot die avond dus. Tot die 22 seconden. Enkele jaren probeerde Heineken om er nog iets van te maken maar dat bleek een hopeloze queeste: in 1993 werd het biermerk dan toch uit de Nederlandse schappen gehaald. Het imago van het jonge merk bleek niet te repareren. Buckler was een nieuw merk in een nieuw segment en was daardoor kwetsbaar en overleefde deze van 't Hek-attack simpelweg niet.

Bij drankenmerken is het imago sowieso belangrijker dan bij veel andere producten. In een blinde test met verschillende cola's weet bijna niemand zijn favoriete merk te onderscheiden maar toch heeft men vaak een duidelijke voorkeur voor bijvoorbeeld Coca-Cola of Pepsi. Als je naar de website van Red Bull gaat, moet je goed zoeken naar info over het drankje zelf; je wordt eerst door daredevils geïndoctrineerd met het gevoel van spanning, sensatie en vleugeltjes en Nestlé investeert een fortuin aan marketing om Nespresso meer glans te geven dan andere koffie. Mensen drinken een drank waarmee ze zich kunnen identificeren of waarmee zij willen dat anderen hen identificeren. In de wereld van het spraakwater en ander veredeld sap is imago vaak de belangrijkste succesfactor.

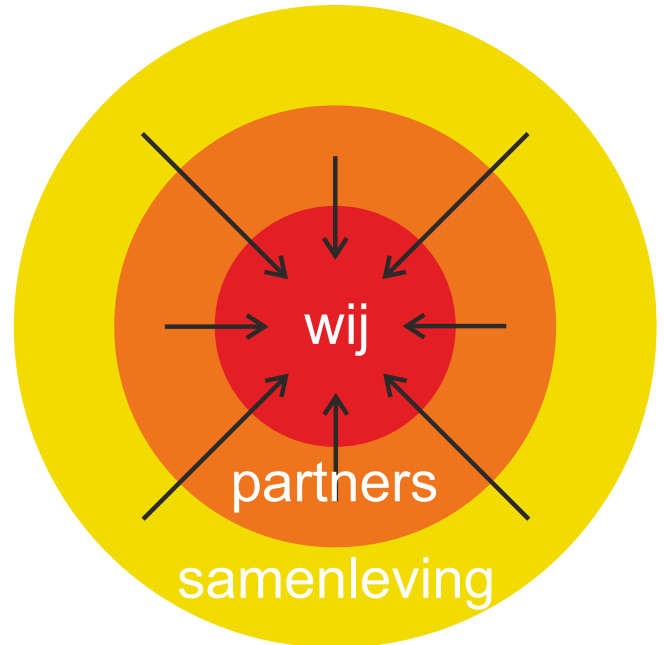


## De Publieke Opinie

Imago is niet alleen een gamechanger voor een merk, het kan ook een bedrijf maken of breken. Een imago is hoe anderen de organisatie zien. Het gaat over het beeld wat anderen hebben bij het bedrijf, over de eigenschappen die toegedicht worden en over de associaties en gevoelens die het opwekt. En dat alles compact want een imago is geen uitgebreid, weloverwogen of uitgebalanceerd palet; het is eerder een kort, krachtig statement waarvan de balans uitslaat naar de positieve of negatieve kant. Het imago is een maatschappelijke mening over jouw bedrijf.

Bedrijven investeren enorm in het bouwen aan hun imago en je ziet dat terug in de soms gigantische marketingbudgetten. Want dát is natuurlijk wat marketing is; het beïnvloeden van de publieke opinie over jouw bedrijf of product. Marketing = bouwen aan imago. Toch heb je je imago niet helemaal voor het kiezen. Een krantenbericht met slecht nieuws, een viral facebookbericht of tweet kan je zomaar de das om doen. Of een cabaretier. Ook al stop je een godsvermogen in marketing, je imago kan zonder al teveel moeite besmeurd worden en dat geheel buiten je eigen invloed. Zoals bij Buckler.

Valt er dan echt niets te doen aan deze ogenschijnlijke willekeur van de publieke opinie?



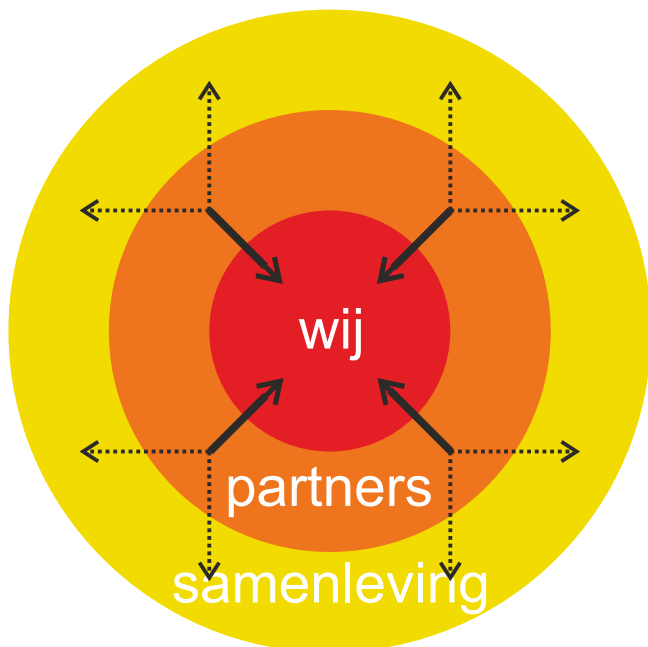
**Imago.** De binnenste cirkel (wij) staat voor de eigen organisatie. Partners: organisaties of individuen die direct betrokken zijn bij de eigen organisatie (klanten, leveranciers, investeerders etc.) Samenleving: mensen en organisaties die eigenlijk niets met de eigen organisatie van doen hebben. De rest van de samenleving. De pijltjes bij imago symboliseren hoe anderen het bedrijf zien.



## Mening mét een Fundering

Een tijdje terug had mijn youngtimer een specialistische reparatie nodig en dus zocht ik een garage die die moeilijke klus goed zou kunnen klaren. Maar welke garage? Ik heb de ballen verstand van auto's noch van garages. En dus vroeg ik in merkforums wie er goede ervaringen hadden met welke garages.

Ik vroeg dus naar de reputatie van die garages. Reputatie is hoe partners je zien en aanbevelen aan potentiële partners. En die partners hebben hun mening over jou niet gebaseerd op reclame en vooroordelen maar op hun eigen ervaringen die ze in de loop der tijd met jou hebben opgebouwd. In dit geval deelden andere klanten van garages met mij, een potentiële klant, hoe zij die garages beoordelen, gebaseerd op hun ervaringen met die garages.



*De pijlen symboliseren de manier waarop partners het bedrijf zien op basis van hun ervaringen. De stippelijntjes staan voor wat zij doorspelen aan potentiële partners.*



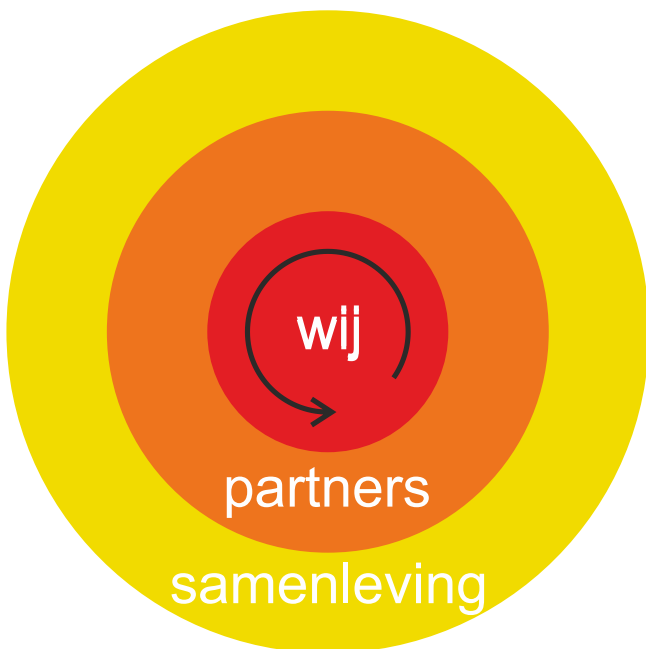
Reputatie is sterker dan imago. Reputatie is immers gebaseerd op échte ervaringen van gelijkgezinden. Reputatie gaat zo ook over vertrouwen. Als iemand die ik vertrouw jou vertrouwt, kan ik jou ook vertrouwen.

Reputatie is ook een bouwsteen van imago; als maar genoeg klanten (of andere partners) hun ervaringen delen met niet-klanten, verandert het beeld van de niet-klanten en dus het imago.

## Tussen Zijn & Zien

Imago en reputatie draaien duidelijk om perceptie; het gaat er niet om wie je als persoon, merk of bedrijf bént maar om hoe anderen je zien. Dat zijn twee verschillende dingen.

Dat wat je bént, dat is je identiteit. Hoewel ... eigenlijk is identiteit ook voor een groot deel perceptie. Want hoewel identiteit iets puur intrinsieks is - iets van onszelf - draait het toch ook vooral om hoe je jezelf ziet. Of in het geval van een organisatie: hoe de medewerkers hun eigen organisatie zien. Als alle medewerkers hetzelfde beeld hebben, is de identiteit sterk; als de medewerkers ieder heel anders naar de organisatie kijken, is de identiteit zwak.



*Identiteit is iets geheel intrinsieks: hoe de leden van de organisatie de eigen organisatie zien.*

## De Kloof tussen Wens & Werkelijkheid

Van zowel imago, reputatie als identiteit zijn er twee versies: een gewenste en een werkelijke.

Ik ben pas nog overgestapt van telecom-aanbieder omdat ik me zeer onbeschoft behandeld voelde door de klantenservice. En dat door een bedrijf wat op zijn website ronduit stoeft over de fantastische service die het haar klanten biedt. Dat op de website is vast gepend uit opdracht van het MT; zij willen graag klantvriendelijk zijn, dat is de wens die zij hebben voor hun eigen bedrijf. Maar de medewerkers van het callcenter creëren de werkelijkheid en er zit dus een enorm verschil tussen die twee. Ziedaar: De Kloof tussen Wens & Werkelijkheid.. Overigens: mijn ervaring met hen verpestte hun reputatie en nadat ik er met anderen over sprak, merkte ik dat er meer mensen vergelijkbare ervaringen hebben; hun imago staat dus ook onder druk.

Het is de bedrijfstop die de wens koestert en modelleert: zij zijn het wie aan de gang gaan met visie, marketing, waarden, paradigma's etc. Ondertussen dromen ze van een fantastisch imago en een onberispelijke reputatie die nóg meer klanten nóg meer doen afnemen. Het zijn dan ook deze mensen aan de top die het vaakst teleurgesteld worden door De Kloof.

Want de wens is wel de spreekwoordelijke vader van de gedachte, het is zeker niet de vader van de werkelijkheid. Als het om het imago gaat, zijn het de partner en de samenleving die de werkelijkheid creëert. Des te groter De Kloof is, des te groter is de teleurstelling bij de bedrijfstop. De Kloof moet zoveel mogelijk gedicht worden en blijven.



## Dicht De Kloof

Helaas heb je erg weinig grip op het imago, het ontstaat bij een grote groep mensen op wie je relatief weinig invloed hebt. Met goede marketing kun je er zeker aan bouwen maar je harde werk kan door een incident verloren gaan of anders uitpakken dan verwacht. Het is maar een dunne lijn tussen succes en falen. Gelukkig ligt dat anders bij reputatie.

Reputatie wordt namelijk geboren uit de schoot van de daden van de organisatie, niet uit je woorden. Je kunt als bedrijf nog zo hard roepen dat je klantvriendelijk bent, als je servicemedewerkers je klanten uitkafferen, is je reputatie echt aan gort. Reputatie draait om het gedrag van je medewerkers, om wat zij hoe doen. Iedere medewerker heeft dan ook invloed op de reputatie. Zij zijn het dus ook die de kloof van reputatie kunnen dichten en reputatie valt dus wel degelijk binnen de invloedssfeer van de organisatie. Als je de

reputatie wilt dat je klantvriendelijk bent, moet je vriendelijk zijn tegen je klanten en als je bij je leveranciers de reputatie wilt dat je altijd netjes op tijd betaalt, moet je gewoon op tijd betalen, zo simpel is het. Omdat een sterke reputatie je imago versterkt, is het verstandig om werk te maken van het zo dicht mogelijk krijgen van de werkelijke reputatie bij de gewenste reputatie. Het loont dus om te gaan werken aan je reputatie, zeker als je bedrijf geen mogul is met nagenoeg onuitputtelijke marketingbudgetten.

Dat kost wel wat moeite want je zult ervoor moeten zorgen dat het gedrag van de medewerkers aansluit bij je gewenste reputatie. Maak dan alsjeblieft niet de denkfout door te denken dat je het gedrag van je mensen direct kunt aansturen met protocollen en zo want dat werkt dus niet. Sterker nog, dat werkt alleen maar averechts. Mensen zijn niet maakbaar. Richt je op andere zaken.

## Hoe Wel

Versterk de bedrijfsidentiteit. Als er sprake is van een sterke bedrijfsidentiteit, betekent dat dat de meeste medewerkers dezelfde perceptie hebben van hun eigen organisatie. Dat is niet automatisch iets positiefs want ze kunnen natuurlijk ook een negatief beeld hebben van hun eigen organisatie. Je hebt dus een sterke identiteit nodig die aansluit bij de wensen van de top. Want ik ga er maar even vanuit dat die top het positief voor heeft zijn met de wereld. Zo niet, dan mag je je sowieso afvragen of er wel een plaatsje voor je vrij gehouden moet worden op deze planeet. Die positieve, sterke identiteit zal bij medewerkers leiden tot gedrag wat past bij die identiteit en dus bouw je zo aan je reputatie. Uiteraard moeten de gewenste identiteit en reputatie wel op elkaar aansluiten. De beste (extrinsieke) reputatie komt voort uit een overeenkomende (intrinsieke) identiteit. En daar past deze quote van Richard Branson mooi bij: "The way you treat your employees is the way they will treat your customers.". De bedrijfstop zal eerst een duidelijk wensbeeld moeten hebben van de identiteit en daar heb je wat beter besef voor nodig van wat identiteit is. Enkele belangrijke bouwstenen:

Dat wat de organisatie toevoegt aan de maatschappij - een product, dienst o.i.d. - vormt de eerste bouwsteen van de bedrijfsidentiteit. Ook de manier waarop je dat verwoordt, is belangrijk. Je kunt zeggen 'we maken een app voor Android' maar met hetzelfde product kun je ook zeggen 'we brengen mensen met elkaar in verbinding' en dat kan een groot verschil maken in de manier van werken. Denk dus goed na over wat je doet, wat je toevoegt aan het leven van anderen, hoe je het verschil maakt en hoe je dat allemaal verwoordt.

Waarden en paradigma's beschrijven wat belangrijk voor jullie is en hoe jullie de wereld en jullie eigen rol in die wereld zien. Het is

lastig om waarden en paradigma's om te zetten tot concrete gereedschappen maar het is essentieel om ze voor jezelf op papier te zetten. Ook hier geldt dat het een groot verschil kan maken hoe je het verwoordt.



De geschiedenis en tradities drukken een zware stempel op de identiteit. Je kun die geschiedenis niet veranderen maar je kunt wel succesverhalen uit je eigen verleden gebruiken en blijven hervertellen als die verhalen aansluiten aan je gewenste identiteit. Zo vorm je van het positieve uit het verleden een positieve basis voor de toekomst.

De visie op de toekomst voorziet in ambities. Ik gebruik hier het woord 'visie' maar het kan ook een ideologie zijn of iets dergelijks. Het maakt eigenlijk niet uit, als je maar iets hebt om te inspireren. De meeste mensen die dit lezen, dachten zoiets van 'ah, die hebben we al, die visie. Mooi!'. Dan daag ik je uit om die visie er eens bij te pakken en te lezen. En? Voel je je geïnspireerd? Als je daar vol ja op kunt zeggen, moet je jezelf als een gelukkige uitzondering zien want de meeste visies zijn even inspirerend als een geruite theedoek. Stel je eens de vraag: als ik mijn eigen mensen - met wie ik elke dag aan dezelfde doelen werk - niet kan inspireren met wat we hier samen waarom doen, hoe krijg dan in hemelsnaam mijn producten, diensten, merk of whatever gesleten aan de buitenwereld?



## Bouwen

Ga aan de gang met die bouwstenen en zorg ervoor dat je precies weet wie je als bedrijf wilt zijn en weet dat ook over te brengen aan anderen. Vervolgens zul je dat wensbeeld door alle bestuurslagen heen moeten laten doorzakken naar iedereen in de uitvoering. Daarvoor is goed ontwikkelde leiderschap in al die bestuurslagen essentieel; veel gebruikte managementinstrumenten zoals protocollen, strategieën en targets zijn hier nutteloos. Lees hier meer over in mijn essay Van Lijden naar Leiden.

Ga ook bewust aan de gang met de bedrijfscultuur. De cultuur stuurt namelijk het gedrag van het collectief op de werkvloer en dat is precies wat je nodig hebt om De Kloof van reputatie te dichten. Cultuur bestaat voor een deel uit dezelfde bouwstenen als identiteit dus je bent al halverwege. En er zijn genoeg mensen die je met dit alles kunnen helpen. Ik schreef ook een essay over cultuur wat je ook nog kunt downloaden als je zou willen.

Misschien krijg je het ondertussen door: als je wilt bouwen aan je reputatie en indirect aan imago, moet je bewust aan de gang met je identiteit. Daarvoor ontwikkel je een wensbeeld en om de kloof tussen wens en werkelijkheid te dichten, zul je moeten werken aan je eigen organisatie. En dan vooral aan de zachte, abstracte kant van de organisatie zoals leiderschap, cultuur, richting etc. Je moet dus eerst je eigen organisatie ontwikkelen; de organisatie zelf is de kern van elke vorm van succes.

## De Kracht van Zacht

Imago, reputatie en identiteit zijn belangrijke ingrediënten van succes, soms zijn ze zelfs de belangrijkste. Ze zitten allemaal in de zachte kant van een organisatie, evenals cultuur en leiderschap. Marketing woont in de harde kant en kan een fantastisch middel zijn om je imago te beïnvloeden. Desalniettemin kan een beroerde reputatie nooit met marketing worden omgetoverd tot een fantastisch imago. En marketing kan worden gekopieerd, een identiteit of cultuur niet. De Kracht van Zacht overstijgt hard.



## Mark Ernst

KennisKist & OrganisatieOpknapper  
met een passie voor:

### Presteren met Plezier op de Werkvloer Succesvol Ondernemen Leiderschap

Mark inspireert ondernemers, leidinggevendenden, politici en andere mensen tot meer succes met inzichten, nadenkers en praktische tools. Dat doet hij door middel van:

**Trainingen** waar inzichten, kennis, ideeën en praktische tools samenkomen met onvergetelijke ervaringen, in een gemoedelijke, informele sfeer.

**Seminars & Lezingen** die verbetering inspireren.

**Schrijfsels** zoals een column op MT.nl, essays en boeken.

**Onderzoeken** die allerlei abstracts zoals cultuur, leiderschap etc omzetten in concrete cijfers.

Bij dit alles combineert Mark theorieën, inzichten en wijsheden van vele denkers, wetenschappers en goeroe's uit allerlei vakgebieden zoals biologie, leiderschap, organisatiekunde, psychologie, neurobiologie, antropologie en sociologie. Mark beperkt zich dus niet tot de zienswijze van één of enkele mensen. Ook zijn ervaring als ondernemer en leidinggevende drukt een duidelijke en belangrijke stempel op zijn werk.

[www.mark-ernst.nl](http://www.mark-ernst.nl)

Ik zet mijn roze bril op...

... ik zie een wereld waar mensen niet alleen werken voor geld maar ook omdat ze ervan genieten. Waar mensen trots zijn op hun bedrijf en collega's. Een wereld waar leiding en uitvoering zij aan zij strijden in die queeste naar grootsheid. Waar mensen, van CEO tot stagiaire, zich elke dag weer overtreffen en samen meer bereiken dan men voor mogelijk dacht.

Nog mijmerend zie ik de echte, ongekleurde wereld. Mensen gaan met tegenzin aan het werk, lopen de kantjes er af en raken verstrikt in een verlamdend web van weerstand, stress en burn-outs. Managers en medewerkers botsen in een verborgen wantrouwen. Bedrijven gaan kapot aan resultaatsarmoede en de waan van de dag drijft ondernemers tot uitputting.

De mensen in die roze wereld waren blijer en gelukkiger. En de bedrijven presteerden er beter.

Mijn missie: bijdragen in het omzetten van deze schijnbare roze utopie tot werkelijkheid.