

INHOUD

Inleiding	11
-----------	----

ONDERZOEKEN

1 Identiteit <i>Wie zijn we?</i>	19
2 Imago <i>Hoe komen we over?</i>	37
3 Communicatie met je mensen <i>Wat willen zij?</i>	49
4 Communicatiemiddelen <i>Waarmee communiceren we?</i>	58

ONTWIKKELEN

5 Visie en focus <i>Wat wordt de stip op de horizon?</i>	77
6 Creatief concept <i>Hoe val je onderscheidend op in de markt?</i>	93

UITVOEREN

- 7** **Structuur in de communicatie** 105
Wat, hoe, wanneer?
- 8** **De middelen** 113
Wat zet je in?
- 9** **De mensen maken het merk** 129
Maar hoe dan?

MONITOREN

- 10** **Monitoren** 145
Wat wil je weten en dus meten?
- 11** **Evalueren** 159
Is het goed?
- Over de auteur 171
Gebruikte inspiratiebronnen 173

INLEIDING

Het MerkMenu® zet in elf stappen je organisatie onderscheidend op de kaart. Het is een model van vier fasen met daarbinnen elf stappen, recht uit de praktijk. In 1988 stapte ik met een onderwijskundige en creatieve achtergrond het bedrijfsleven in. Ik wilde bedrijven en organisaties graag helpen met hun communicatie en hun fysieke uitstraling. Dat vroeg om goed kijken, luisteren en samenwerken, maar vooral om achtereenvolgens **onderzoeken**, **ontwikkelen**, **uitvoeren** en **monitoren**. Deze belangrijke activiteiten vormen de 'schijf van vier' van het MerkMenu.

Met mijn bureau P Projects, Mensen maken het Merk heb ik in de loop der tijd veel organisaties en bedrijven geholpen aan een corporate identiteit; een huisstijl met daaromheen alle communicatiemiddelen in één lijn. Deze middelen moesten vooral de externe communicatie ondersteunen. De tekstuele inhoud ervan was aanvankelijk erg product- en/of dienstgericht. Wat je verkocht, moest je goed laten zien. Organisaties hadden vaak zelf al een idee wat voor middelen ze wilden gebruiken, zeker in de tijd dat online communiceren nog uitgevonden moest worden.

Maar met het groeien van het aantal middelen, vooral online, werd het voor de organisaties lastiger om zelf uit te zoeken wat ze nu wel of niet moesten doen en vooral waaraan ze prioriteit moesten geven. De wereld veranderde, hij werd meer ontsloten en iedereen kan inmiddels 24 uur per dag communicatie tot zich nemen en (ver)zenden.

Door de crisis is sinds ongeveer 2008 het aanbod groter geworden dan de vraag. Daardoor is bedrijfscommunicatie in een overgangperiode terechtgekomen. Een periode waarin het goed is om nog nauwgezet stil te staan bij de inhoud van jouw merk. Bijzonder zijn en je onderscheiden zijn nu nog essentiëler dan voorheen. Authenticiteit/echtheid en maatschappelijk verantwoord de dingen doen spelen een steeds belangrijker rol. Daarnaast maken we de verandering door dat organisaties minder top-down gestuurd worden. In plaats daarvan zoeken zij naar een bottom-up benadering. Hierbij komen verantwoordelijkheden laag in de organisatie te liggen en worden de ondernemerskwaliteiten van alle medewerkers aangesproken.

Om je als organisatie in deze nieuwe omstandigheden onderscheidend te presenteren, is een zoektocht naar 'de kern' noodzakelijk. Je moet eerst kijken naar de binnenkant, zo zou je kunnen zeggen. Wie of wat is de organisatie nu echt, welke mensen werken er en waar staan zij voor? In de organisaties die ik help, luister ik niet alleen naar de directie, maar kijk ik ook graag naar de twee kapitalen die een belangrijke rol spelen in elke organisatie, namelijk de medewerkers en de klanten. Zij vertellen perfect wat ze vinden en wat ze wensen. Wanneer deze twee groepen bijzonder tevreden zijn met elkaar dan groeit elke organisatie.

Mijn ervaring en overtuiging is dat mensen het merk maken. Een team kan het verschil maken als het een eigen cultuur heeft met een duidelijke visie en focus, 'de stip op de horizon' als gezamenlijk doel. Dankzij het expliciete gebruik van die visie en focus in de communicatie wordt alle communicatie één geheel, een bedrijfsverhaal. Zo'n *corporate story* kun je vervolgens effectief vervatten in een creatief concept waarin de waarden van de organisatie verankerd zijn. Daarbij horen natuurlijk de juiste communicatiemiddelen, een goede structuur en de mensen die het merk maken. Zij dragen het verhaal uit.

Als je de complete bedrijfscommunicatie op deze manier benadert, wordt de organisatie iets waarin klanten zich herkennen en waarmee ze zich willen verbinden. Deze verbindende factor is van levensbelang voor elke organisatie. Vanzelfsprekend blijft ook de kwaliteit van de producten en/of diensten vooropstaan.

Nadat ik merkte dat ik steeds eenzelfde werkwijze volgde om het beste uit organisaties en mensen te halen, heb ik deze methode uitgewerkt tot een model: het MerkMenu. Het MerkMenu is een combinatie van consultancy, communicatie en marketing in vier fasen. De schijf van vier, vier delen die elkaar opvolgen. Door te **onderzoeken** krijg je een totaalbeeld. Je onderzoekt onder meer hoe je klanten en medewerkers over je denken. Komt je identiteit overeen met je imago en sluit de communicatie daarbij aan? Daarna ga je een creatief concept **ontwikkelen**. Dat doe je door het waarom van je organisatie scherp te krijgen en een stip op de horizon te zetten: het grote doel waar je naartoe werkt. Het creatief concept verbeeldt en verwoordt de visie en focus als uitgangspunt voor je nieuwe interne en externe communicatie. Bij het **uitvoeren** breng je structuur aan in je communicatie en plan je 'wat, wie, wanneer'. De in te zetten middelen krijgen vorm en de medewerkers worden erbij betrokken, want zij maken het merk. Het **monitoren** doe je tussentijds en achteraf om te weten waar je staat en stond en of je je doelen bereikt. Evalueren en bijsturen maakt de cirkel rond.

Nu is deze werkwijze vervat in dit praktische boek. De elf stappen van het MerkMenu vormen elf hoofdstukken, vol met concrete opdrachten en tips. Het boek is niet alleen een praktische gids voor iedereen – zowel binnen de profit- als de non-profitsector – die aan merkbekendheid werkt, maar geeft collega's, managers en directeuren ook inzicht in het belang van de juiste keuzes in dezen, en de rol die zij kunnen vervullen om het eigen merk en de medewerkers te laten groeien. Ik spreek jou, de lezer, in dit boek aan als de persoon die de macht heeft

om een MerkMenu-traject te starten. Je bent de directeur, de eigenaar, de leidinggevende van de organisatie. Maar natuurlijk kunnen ook (communicatie)managers en -medewerkers met de informatie in dit boek aan de slag om nog meer uit hun merk te halen. Veel kun je zelf doen, en met af en toe hulp van buiten waarborg je de voortgang, zorg je voor een frisse blik en externe kennis. Zo zorg je ervoor dat de mensen het merk maken.

Ook consultants, coaches en marketing-, communicatiedeskundigen die juist andere organisaties begeleiden in 'het sterk maken van merken en teams' kunnen hun voordeel doen met dit praktische boek.

Ik wens je niet alleen heel veel leesplezier, maar vooral veel passie, spirit en samenwerking in het daadwerkelijk uitvoeren van deze elf stappen.

Couzon (Auvergne, Frankrijk),
Augustus 2015



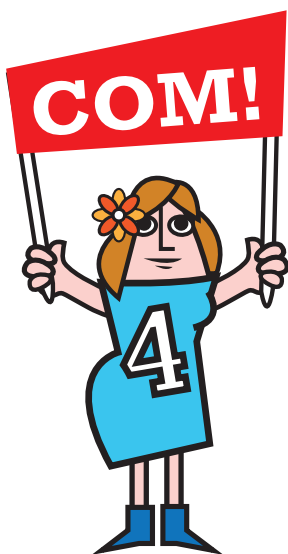
IDENTITEIT



IMAGO



**COMMUNICATIE
MET JE MENSEN**



**COMMUNICATIE-
MIDDELEN**

1-2-3-4
ONDERZOEKEN

ONDERZOEKEN

Hoe ben je als organisatie en hoe kom je over? Dit kun je onderzoeken. Dat doe je door de directie vragen te stellen, en daarnaast door het je medewerkers en je klanten te vragen. Inventariseer ook wat en hoe jij en je branchegenoten communiceren in woord, beeld en activiteiten.



IDENTITEIT

IDENTITEIT

Wie zijn we?

Om van je bedrijf een merk te maken, is het noodzakelijk te weten wat je eigen identiteit is. Wie zijn wij als bedrijf? Waar staan we voor? En waarom doen we de dingen die we doen? Mensen willen zich graag identificeren met de persoon of het bedrijf waarmee ze zaken doen. Het gaat hun niet alleen om het kopen van een product of dienst, maar bijvoorbeeld ook om de vraag of een product maatschappelijk verantwoord gemaakt wordt, en of het bedrijf werkt vanuit een bepaalde filosofie of werkwijze die mensen aanspreekt. Mensen willen zich namelijk kunnen herkennen, aansluiten en verbinden. Bedrijven die hun identiteit helder uitdragen – zowel intern naar hun eigen mensen als extern naar hun klanten, leveranciers en andere belanghebbenden – zijn significant succesvoller dan bedrijven zonder heldere identiteit.

Wat is identiteit en waarom is dat juist nu zo belangrijk?

Als het over personen gaat, is identiteit datgene wat iemand zichzelf maakt: uniek, authentiek, enig in zijn soort, anders en bijzonder. Ook organisaties hebben iets wat hen onderscheidt, een eigen identiteit. Die identiteit bepaalt hoe mensen tegen zo'n organisatie aankijken.

Maar zijn organisaties zich daar wel van bewust? Vaak hebben zij de eigen identiteit niet of nauwelijks benoemd: ze hebben

er geen woorden voor, laat staan beelden die de identiteit benadrukken. Dat is een gemiste kans, want als je de identiteit benoemt en die ook deelt, heeft dat invloed op de stakeholders en vooral ook op de medewerkers. Het zet hen aan tot nadenken over hun eigen functie. Het doet een beroep op hun eigen inzicht en het geeft hen een gezamenlijk doel en dus een gezamenlijke richting. Dat heeft invloed op hun houding en passie en het kan een energieboost geven. De identiteit die je als organisatie samen uitstraalt, is van enorm belang voor hoe je overkomt. Belangrijk dus voor je imago.

Wanneer je weinig aandacht geeft aan de identiteit van de organisatie, is het nauwelijks mogelijk om uit te stijgen boven de andere aanbieders op de markt. De tijd dat alleen een goede dienst of een goed product voldoende was om klanten te trekken, is voorbij – tenzij je dienst of product nergens anders te krijgen is. En als je goede medewerkers wilt vinden en behouden, is dat al niet anders. Wil je mensen aan je binden, zowel medewerkers als klanten, dan is je identiteit van het aller-grootste belang, want die bepaalt mede de cultuur in je organisatie.

IKEA

IKEA krijgt het voor elkaar om zijn identiteit sterk neer te zetten en zijn artikelen wereldwijd aan een heel grote doelgroep te verkopen. Het bedrijf levert een eigen design voor een heel betaalbare prijs. Het maakt waar wat het belooft en krijgt het voor elkaar om van een groot deel van zijn klanten fans en ambassadeurs te maken.

Identiteit als voorwaarde voor winst

Leveren twee bedrijven ogenschijnlijk hetzelfde product of dezelfde dienst, van dezelfde kwaliteit, maar heeft het ene bedrijf daarmee meer succes dan het andere? Dan is de kans groot dat het bij het succesvolle bedrijf de mensen zijn die het verschil maken. Zij doen iets anders, iets extra's, ze hebben

een speciale uitstraling, ze verkondigen iets anders, hebben iets bijzonders – het verschil kan dus liggen op allerlei terreinen.

De omzet of juist de winst wordt vaak genoemd als het ultieme doel van een organisatie. Wat zeker is, is dat winst een effect is van wat je doet. Een resultante dus in cijfers. Voor een positief effect moet je de juiste dingen doen. En dat betekent, afgezien van de bedrijfskundige aspecten, weten wat je identiteit is, weten wat je kiest, weten wat je wilt uitstralen en hierin ook authentiek zijn. Samen met natuurlijk een goed product of een goede dienst zorgt deze uitstraling ervoor dat je je in de markt onderscheidt.

Kiezen om gekozen te worden

Als het economisch goed gaat, verkoop je altijd wel wat en is er heel veel vraag. Maar als de wind draait, moet je de stand van de zeilen veranderen: je moet je onderscheiden om op te vallen, keuzes maken die jou bijzonder maken. Ben je niet bijzonder, dan kun je alleen opvallen door de goedkoopste te zijn. De vraag is dan wel of je daarmee overeind kunt blijven.

Een crisis polariseert en maakt de verschillen groter. Ga goed na of je de goedkoopste wilt zijn of bijzonder op een andere manier. Er zijn bedrijven die bijzonder zijn door de goedkoopste te zijn – denk bijvoorbeeld aan Action, easyJet en Ryanair – maar voor de meeste zal het geen doel op zich zijn om zich zo te profileren. Bedenk wat bij je passie en bedrijfsfilosofie past en baseer daarop je beleid. Aan de ene kant heeft de klant de macht, er is immers aanbod genoeg. Aan de andere kant willen mensen zich verbinden met groepen en merken waar ze bij willen horen, omdat ze bijzonder zijn en bij hen passen.

Om bijzonder te zijn, moet je kiezen of weten wie je bent (en wat niet), wat je wilt uitstralen en hoe je dat wilt doen. Het gaat vaak om waarde toevoegen aan de menselijke kant. Echt samen weten wat de onderscheidende missie is, het waarom van het bedrijf. Dat maakt je aantrekkelijk en bijzonder.

Als je een sterke eigen identiteit hebt, ben je anders dan de rest en dat geeft je ook het recht om andere prijzen te vragen.

Je gaat een verbinding aan die nog boven productniveau tot stand komt, en laat mensen zich aan het bedrijf binden – zowel personeel als klanten. Andersom geredeneerd: als je niet bijzonder bent, kun je alleen opvallen en in de markt blijven door een lage prijs te vragen. Mijn oproep is daarom: onderscheid je!

KUDDEDIER, OF ZIJN WE SLIMMER?

Koeien staan over het algemeen dicht bij elkaar te grazen in de wei. Als je een nieuwe koe loslaat in de wei, waar denk je dan dat die naartoe loopt? Inderdaad, naar de andere koeien. Die koe denkt misschien dat daar het gras goed is, omdat ze allemaal daar staan. De realiteit is echter een andere. Daar waar alle koeien staan, is vooral meer shit, dus minder vers gras! Moraal van dit korte verhaal: doe niet wat de kudde doet (meer van hetzelfde) maar zoek je eigen stuk en je wordt beloond met meer opbrengst (meer en lekkerder gras).

Bron: Jos Burgers

Wachten op de buitenwereld of zelf in actie komen?

Een directeur en mede-eigenaar van een middelgroot notarisbureau vertelde in 2009 dat het echt niet meeviel in de markt en hij vroeg aan iedere andere ondernemer hoe lang 'de recessie' nog ging duren. Hij koos niet voor een grondig onderzoek naar de eigen identiteit, maar zag zijn omgeving als iets waarop je wacht tot die verandert. Een halfjaar later sprak hij de verwachting en tevens de hoop uit dat 'de crisis' bijna over zou zijn. Hij was vergeten dat de wereld flink veranderd was en nooit meer hetzelfde zou worden. Om in moeilijke tijden te overleven moet je echt zelf iets doen. De afwachtende houding van de directeur is een typisch voorbeeld van varen op de koers uit het verleden en hopen dat de storm wel over zal gaan.

Bijna blind vertrouwen op je gebruikelijke manier van doen ('Het is toch altijd weer goed gekomen'), zonder iets te veranderen, blijkt een veelvoorkomende verlamming te zijn. Werken aan je identiteit wanneer de wereld even lijkt in te houden,

geeft bedrijven juist een boost om zo het verschil te maken. Grote organisaties weten dat en reserveren geld om juist in mindere tijden meer van zich te laten horen.

Dat je niet altijd morgen al de vruchten kunt plukken van je inspanningen is een feit; investeren in een tijd dat omzetten tegenvallen, vraagt om lef. Altijd actief blijven werken aan je identiteit is een must om niet links en rechts ingehaald te worden. Ook hier geldt: 'Successen uit het verleden geven niet automatisch garantie voor de toekomst.'

Zo beschrijf je je identiteit

Je kunt je alleen goed positioneren als je krachtige en uitgesproken ideeën hebt over het eigen bedrijf. Je moet weten wat je kernwaarden en kernkwaliteiten zijn en je moet een sterke missie en visie hebben. Dit zijn belangrijke onderwerpen om over na te denken, om uit te dragen in je communicatie en om naar te handelen. Bedenk dat identiteit vraagt om blijvende aandacht. Een identiteit ontwikkelt zich constant; het is niet iets wat je opschrijft en dan is het er.

Bijzonder ondernemen is mensenwerk

Natuurlijk kan een product of dienst bijzonder zijn en zelfs uniek, enig in zijn soort. Er is dan sprake van een voorsprong op de concurrentie; het product of de dienst is immers nergens anders te verkrijgen. Is er behoefte aan en weten klanten het bedrijf te vinden, dan is dat natuurlijk fantastisch en lijkt succes verzekerd. Maar wat vandaag uniek is, hebben anderen morgen ook op de markt gebracht, of het is overbodig, achterhaald of niet meer in de mode. En als je je in een markt begeeft waar veel bedrijven een gelijksoortig product of een vergelijkbare dienst aanbieden, is al helemaal duidelijk dat je je bestaansrecht ergens anders aan moet ontleen.

Je kunt je wél duurzaam onderscheiden door zaken op een bijzondere manier te doen en door vanuit een eigen visie te zorgen voor een passende cultuur in het bedrijf. Zo'n bedrijfs-

cultuur is ook veel moeilijker te kopiëren door derden. Het is dus goed om te beseffen dat het juist de mensen zijn die het verschil kunnen maken. Met het gehele team samenwerken aan dat te benoemen verschil geeft de samenwerking power, geeft het bedrijf een eigen gezicht en geeft de communicatie richting. De mensen maken immers het merk en die mensen zijn alle medewerkers samen. Natuurlijk blijft de eigenaar (of de directie, de aandeelhouders) de eindbeslisser, maar dat is wezenlijk iets anders dan dat ‘de baas’ de baas blijft. Het gaat erom dat je medewerkers stimuleert om mee te denken en mee te voelen, en dat je hun persoonlijke kwaliteiten en passie gebruikt. Dat is alleen mogelijk als je naar hen luistert en gebruikmaakt van de verschillende talenten, met de focus op een duidelijk gezamenlijk doel.

Wat is de kern van je onderneming?

Om anders te zijn dan de rest, moet je eerst weten wie je nú bent en vervolgens wie je wilt worden. Of misschien ben je al anders, maar heeft datgene wat jou onderscheidt aandacht nodig. Bedenk dat wat aandacht krijgt, groeit! Je moet hoe dan ook vaststellen wat de kern is van je onderneming. Daartoe moet je je *kernwaarden* en *kernkwaliteiten* ontdekken en benoemen. Ze zijn essentieel als onderdeel van je identiteit. Om te voorkomen dat de waarden en kwaliteiten alleen loze kreten zijn, onderzoek je zowel binnen als buiten de organisatie hoe mensen jouw onderneming ervaren en of zij de kernwaarden en kernkwaliteiten daarin herkennen. De kernwaarden en kernkwaliteiten krijgen pas echt betekenis als ze terug zijn te vinden zijn in tekst en beeld maar vooral in houding en gedrag van de medewerkers in het bedrijf. Hierna lees je wat kernwaarden en kernkwaliteiten zijn en hoe je ze vaststelt.

Binnen beginnen om buiten de vis te vangen

Een advocatenkantoor wilde eens laten kijken naar zijn communicatiemiddelen. Deze waren niet echt onderscheidend. Maar na doorvragen over de waarden en kwaliteiten, de cultuur en het

team en de visie op de toekomst bleek dat er meer te doen was dan de communicatiemiddelen opleuken. Er was een grondige aanpak nodig om het advocatenkantoor zich te laten onderscheiden. Eerst meten en weten, dan de resultaten samen bespreken, de visie en focus bepalen en vervolgens samen veranderen.

‘Binnen beginnen om buiten de vis te vangen’ is eerst weten wie je bent. In een totaalaanpak met een belangrijke rol voor medewerkers en klanten werd de identiteit naar boven gehaald en vooral ook de focus: waar willen we naartoe? Vanuit een ontwikkeld creatief concept als boodschapper van de focus kwam er een crossmediaal plan met authentieke tekst- en beeldragers. Dit kantoor zette zichzelf echt op de kaart op een heel andere en vooral eigen manier en kon daarna ook rekenen op een toeloop aan nieuwe klanten die zich konden vinden in en zich zelfs wilden verbinden met het kantoor, of beter nog: met de mensen die er werkten. Verderop in dit boek vind je voorbeelden van communicatiemiddelen voor dit kantoor, om te illustreren hoe je identiteit kunt inzetten in communicatie.

Wat zijn je kernwaarden?

De waarden van waaruit je werkt als organisatie, zijn de kernwaarden van je bedrijf. Deze uitgangspunten zijn bijna een geloof, een overtuiging van waaruit je de dingen doet. Veelal gebeurt dit onbewust, want wanneer het echt klopt, zitten deze waarden helemaal in het DNA van het bedrijf. Door die impliciete waarden te benoemen, kun je uitspreken wat je drijfveren zijn. Het lijstje dat je vaststelt, is nooit uitputtend, maar het geeft een grondhouding aan van waaruit je werkt en waarin anderen zich kunnen herkennen.

Misschien heb je je kernwaarden al eens benoemd. Dat is het goed om te bekijken of ze concreet zijn en of de inhoud duidelijk is omschreven. Worden ze met elkaar gedeeld en vooral ook uitgedragen, en zijn ze gemakkelijk te herkennen? Passen ze nog helemaal bij het bedrijf en bij de laatste ontwikkelingen? Dus zijn ze nog helemaal bij de tijd, of is het goed om ze te herijken?

BENOEM JE KERNWAARDEN

Om je identiteit te duiden, is het verstandig om drie tot maximaal zes kernwaarden uit te spreken en te gebruiken in je interne en externe communicatie. Ter inspiratie kun je de volgende lijst van kernwaarden gebruiken. Beschrijf ook in enkele zinnen per item wat je eronder verstaat.

Balans	Professioneel
Autonomie	Genuanceerd
Vrijheid	Resoluut
Gezag	Snelheid
Alertheid	Optimisme
Competitie	Kwaliteit
Bekwaam	Geborgen
Behulpzaam	Punctueel
Voorspelbaar	Verantwoordelijk
Doelgericht	Rechtvaardigheid
Doorzettingsvermogen	Flexibiliteit
Zeker	Innovatie
Ondernemerschap	Liefde
Prestatiegericht	Pionierschap
Betrokken	Loyaliteit
Empathie	Creativiteit
Vasthoudend	Respect
Schoonheid	Passie
Intensiteit	Nuchter
Loyaliteit	Samenwerking
Klantgedreven	Avontuur
Moed	Vriendschap
Harmonie	Spiritualiteit
Realistisch	Verbeeldingskracht
Authentiek	Zakelijk
Talentvol	Degelijk
Gelijkwaardig	Discipline
Inspiratie	

Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud (2010)

Wat zijn je kernkwaliteiten?

Kernkwaliteiten zijn de kwaliteiten waarover de organisatie beschikt, of beter nog: de kwaliteiten die de mensen in deze organisatie hebben. Als je deze kwaliteiten beschrijft en (nog) bewuster uitstraalt en in de communicatie gebruikt, maak je duidelijk welke vaardigheden de organisatie belangrijk vindt. Kiezen om gekozen te worden door prospects en klanten die dit waarderen.

OPDRACHT

BENOEM JE KERNKWALITEITEN

Kies drie tot maximaal zes kernkwaliteiten uit de lijst hieronder. Geef per item in enkele zinnen aan wat je eronder verstaat. Dit geeft er meer betekenis aan. Het is verstandig om te bekijken of de kernkwaliteiten de kernwaarden uit de vorige opdracht niet tegenspreken. Ze moeten aan de andere kant ook niet te veel op elkaar lijken. Kies er liever vier die echt passen dan zes om maar aan het maximumaantal te komen.

Het is een overweging om de kwaliteiten die je graag zou bezitten nu al als kwaliteiten te benoemen. Maar doe dat alleen als je hieraan ook werkelijk gaat werken.

Grenzeloos	Continuïteit
Volhardend	Afstandelijk
Executiekraacht	Moed
Zorgzaam	Autonoom
Luistervaardig	Leider
Systematisch	Direct
Consistent	Toegankelijk
Speels	Behulpzaam
Improvisatievermogen	Precies
Zakelijk	Beheersbaar
Gedecideerd	Ongeremd
Wilskracht	Baanbrekend
Tactvol	Pragmatisch
Professioneel	Eenvoud
Attent	Tolerant

Inlevend	Enthousiast
Helder	Vriendschappelijk
Betrouwbaar	Gevoelig
Passie	Voorzichtig
Creatief	Bezonnen
Resoluut	Spontaan

Bron: Van der Loo, Geelhoed & Samhoud (2010)

Missie, visie, en strategie

Het is belangrijk om een missie en visie te hebben en zowel intern als extern te communiceren, uit te stralen en waar te maken. Deze richtinggevende uitgangspunten maken een organisatie herkenbaar en bijzonder, zowel voor medewerkers alsook voor klanten. Voor medewerkers vormen ze een gezamenlijke weg ergens naartoe en voor klanten zijn ze de uitgangspunten waarmee ze zich willen identificeren en verbinden. Met een strategie geef je gestalte aan je missie en visie. Heeft je organisatie wel een missie en een visie, en zijn ze ook bij iedereen in de organisatie bekend, worden ze nageleefd en nagestreefd? Hoe eenvoudiger en korter je de missie en visie kunt verwoorden, hoe beter ze zijn te implementeren in de organisatie. Het gaat niet om volzinnen, maar om de betekenis en de voelbaarheid van de inhoud.

OPDRACHT

BENOEM JE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Brainstorm zelf of met een groep van mensen die jouw organisatie kennen over deze drie zaken:

- 1 Missie: waar sta ik voor? (Bijvoorbeeld: mensen helpen.)
- 2 Visie: hoe kijk ik daarnaar? (Welk beeld, welke methode, welke overtuiging bepaalt jouw richting?)
- 3 Strategie: hoe geef ik er gestalte aan? (Hoe voer je je missie en visie uit?)

Na de brainstorm pas je de 1, 2, 3-regel toe. Dat wil zeggen dat je de drie items als volgt verwoordt:

- 1 Missie in 1 regel
- 2 Visie in maximaal 2 regels
- 3 Strategie in maximaal 3 regels

Het uitgangspunt is dat je de kern verwoordt; snel to the point komen is daarbij het devies. Je zult merken dat het moeilijk kan zijn om in weinig woorden iets krachtig te beschrijven. Het is geen probleem als dat in fases gaat en je blijft strepen en herschrijven tot je tevreden bent.

In hoofdstuk 5 komen we hierop terug. Dan volgt er nog een andere opdracht om het ‘waarom’ van de organisatie te beschrijven.

Ronkende taal of inhoud met een echte boodschap?

Tijdens een missie-visiesessie met een makelaarskantoor kregen de eigenaren de vraag wat hun missie en visie waren. Er kwam een document op tafel dat werd voorgelezen. Het stond vol met superlatieven en knap geformuleerde hoofd- en bijzinnen met het nodige vakjargon. Eigenlijk raakte je meteen het spoor bijster. ‘Is dit nu echt dat wat jullie blij maakt als jullie ‘s ochtends naar de zaak rijden?’, vroeg ik de eigenaren. Aan het gelach was te merken dat zij zelf ook inzagen wat een papieren tijger ze ervan gemaakt hadden. Het opnieuw formuleren van een korte en krachtige missie en visie bleek daarna een prettige en praktische opgave die leidde tot een korte boodschap met een echte inhoud.

Dieper graven om tot de kern te komen

Je hebt nu in grote lijnen de identiteit van je organisatie onderzocht. Maar om tot de kern te komen, moet je nog dieper graven.

Je kunt namelijk veel meer te weten komen over de identiteit van het bedrijf door vragen te (laten) stellen – vragen aan jezelf en je mededirectieleden als je die hebt. Het lijkt zo logisch, maar in de praktijk gebeurt dit heel vaak niet, of worden de antwoorden niet opgeschreven en gedeeld. Dat is een gemiste kans, juist als je je expliciet uitspreekt over je identiteit, krijg je inzicht in je organisatie, hoe zij zich onderscheidt en hoe de toekomst eruitziet. In deze paragraaf lees je hoe je dergelijke inzichten over je organisatie verzamelt. Zelfdiscipline zorgt ervoor dat je alle vragen daadwerkelijk beantwoordt en dat je er ook iets mee gaat doen.

Zelf doen of laten doen?

Verderop in deze paragraaf vind je voorbeelden van vragen die je jezelf kunt stellen. Je kunt hiermee dus direct aan de slag, maar er is ook een andere mogelijkheid: schakel een consultant in die je deze vragen stelt. Het voordeel daarvan is dat deze buitenstaander geen onderdeel is van de organisatie en geen direct belang heeft. Ook zal een buitenstaander verder doorvragen over diverse onderwerpen, om zo een scherp totaalbeeld te krijgen. Als je de vragen aan jezelf stelt, ben je vaak te snel tevreden over je antwoord, waardoor je een minder compleet beeld krijgt.

Kies je ervoor om geen hulptroepen van buiten in te schakelen, dan blijft alleen de optie over om zelf de vragen te stellen (of hooguit om een ander uit de organisatie dat te laten doen) en de antwoorden op te schrijven. Probeer dat te doen zonder te kijken in ondernemingsplannen, financieringsplannen, beleidsplannen, marketing- en communicatieplannen, salesplannen, beleidsnotities en dergelijke. Soms zijn deze er allemaal en staan ook de doelstellingen en targets erin, maar je kijkt frisser tegen de vragen aan zonder te verwijzen naar rapporten. Mijn ervaring is dat hoofd en hart elkaar in een dergelijk gesprek ontmoeten. Ik ben een groot voorstander van een goed gesprek waarin de dingen die in het hoofd en in het hart zitten, rechtstreeks benoemd worden. Veel dossiers blij-