

# Internal branding in het publiek domein

## De rol van werknemers in het managen van verwachtingen

Universiteit Utrecht- 2010

Door Linda Rijkhoek 3022528

Bestuur- en organisatiewetenschappen

Richting Communicatie, beleid en management

Scriptiebegeleider: Mr. drs. Monique Mulders

In samenwerking met: Kroese Brands & Behaviour

## Voorwoord

Dit onderzoek heeft plaatsgenomen in wat een heel druk half jaar is geweest. De onderwerpskeuze kwam echter al eerder tot stand door een combinatie van een eigen interesse in branding en de geëiste relatie die vanuit de studie Communicatie, beleid en management gelegd moest worden naar de publieke zaak. In de keuze voor dit onderwerp heb ik me toegespitst op twee onderwerpen, waarvan ik al bekend was met de communicatiekant, maar waarbij ik mijzelf gedurende het onderzoek wijs heb moeten maken in de voor mij nog vrij onbekende wereld van het publieke domein. Ik wil daarom Eugene bedanken voor de gemeente interesse die hij vanaf het begin toonde in mijn onderwerpskeuze en de manier waarop hij mij al enthousiast maakte voor dit enigszins complexe onderwerp in de opstartfase van mijn scriptie.

Gedurende de opstartfase van dit onderzoek kwam ik er al snel achter dat internal branding een hot issue is dat in velerlei vormen en kringen momenteel een onderwerp van gesprek vormt. Daarmee groeide mijn enthousiasme en kwam het besef dat ik vanuit mijn achtergrond in het zogenaamd interdisciplinaire Liberal arts en sciences hier een ongewone relatie kon leggen tussen twee onderwerpen. Ik ben erg dankbaar dat Kroese Brands & Behaviour mij hiervoor een stageplek wilde aanbieden waardoor ik binnen een organisatie kon kijken naar de praktijk van het advieswerk gedurende het schrijven van mijn scriptie.

Mijn motivatie is echter niet ten alle tijde hoog geweest en ik wil bij deze iedereen bedanken die geïnteresseerd bleef in mijn voortgang en probeerde mij op te peppen als er iets niet zo liep zoals gepland met schrijven, afspraken plannen of interviews houden. Mijn huisgenoten, mijn familie, mijn scriptiebegeleider Martijn, maar ook de andere collega's bij Kroese, mijn clubgenoten, 'grascallega's' en andere vrienden hebben hier allen op hun eigen manier aan bijgedragen.

Als laatste en niet te minste wil ik hier mijn scriptiebegeleider Monique Mulders bedanken voor de haar bijdrage. Haar onvoorwaardelijke enthousiasme en interesse in mijn bezigheden waarmee ze mij gemotiveerd probeerde te houden en haar kritische blik en aanbevelingen hebben dit onderzoek gemaakt tot wat het is.

Ik denk dat dit onderzoek een onderwerp aansnijdt wat niet gewoon is om over te praten in deze termen in het publieke domein, maar ik geloof dat het juist daarom doet wat een onderzoek behoort te doen; lezers kritisch aan het denken zetten en zelf relaties laten leggen waar zij die niet eerder zagen.

Ik wens een ieder die geïnteresseerd is een prettig lezen toe. Ik sta altijd open voor vragen naar aanleiding van dit onderzoek.

## Inhoud

<b>INHOUD</b> .....	<b>3</b>
<b>SEMIOTIEK</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
1.1 ONDERWERP .....	6
1.2 PRIVAAT, OF OOK PUBLIEK BRANDING? .....	7
1.3 RELEVANTIE .....	8
1.4 DOEL .....	9
1.5 ONDERZOEKSVRAGEN .....	10
1.6 METHODEN .....	10
1.6.1 Internal branding .....	10
1.6.2 Publieke organisaties .....	11
1.6.3 Dienstverlenende organisaties in de publieke sector .....	11
1.6.4 De praktijk .....	12
1.7 OPBOUW .....	13
<b>2 (INTERNAL) BRANDING IN THEORETISCH PERSPECTIEF</b> .....	<b>15</b>
2.1 INLEIDING .....	15
2.2 BRANDING. HET WAT, HOE EN WAAROM? .....	15
2.2.1 Wat is dan een 'brand' ? .....	16
2.2.2 Imago en identiteit uitgelicht .....	16
2.2.3 Intern en extern gekoppeld .....	18
2.2.4 Waarden .....	19
2.3 WERKNEMERS MAKEN DE ORGANISATIE .....	21
2.3.1 Voordelen voor werknemer en organisatie .....	21
2.3.2 Keuzes maken .....	22
2.3.3 De organisatieschool .....	23
2.3.4 Als ik, wij wordt .....	24
2.4 DE UTOPIE .....	25
2.4.1 Timing en leiderschap .....	25
2.4.2 Dromen doorvertellen .....	25
2.5 IN CONCLUSIE .....	26
<b>3 HET PROFIEL VAN DE PUBLIEKE SECTOR</b> .....	<b>28</b>
3.1 INLEIDING .....	28
3.2 DE OMGEVING .....	28
3.2.1 Stakeholders .....	29
3.2.2 Rolverdelingen en de noodzaak tot branding .....	30
3.2.3 Meer dan alleen voorkeur creëren .....	31
3.3 INTERN .....	32
3.3.1. Publieke identiteit .....	32
3.3.2. Management .....	33
3.3.3 Competenties en motivatie .....	34
3.3.4 De bepalende waarden .....	35
3.4 DIENSTVERLENING IN HET BIJZONDER .....	36

3.4.1 Definitie .....	36
3.4.2 Publieke dienstverlening .....	37
3.4.3 Ontwikkelingen .....	38
3.5 IN DISCUSSIE .....	39
<b>4 EXCUSES VOOR HET ONGEMAK .....</b>	<b>42</b>
4.1 INLEIDING.....	42
4.2 HOKJES DENKEN.....	42
4.2.1 Massadienstverlening .....	42
4.2.2 Zorgarrangementen .....	43
4.2.3 Individuele dienstverlening .....	44
4.2.4 Selectiebureaucratieën .....	45
4.2.5 Professionele dienstverlening .....	46
4.2.6 Vrijwillige verenigingen .....	47
4.3 DISCUSSIE EN CONCLUSIE .....	48
4.3.1 Typen dienstverlening in relatie tot internal branding .....	48
4.3.2 Conclusie .....	49
<b>5 DE PRAKTIJK.....</b>	<b>51</b>
5.1 INLEIDING.....	51
5.2 KEUZES .....	51
5.3 DE GESPREKKEN.....	52
5.3.1. De professionele educatieve dienstverlening .....	52
5.3.2. De professionele medische dienstverlening .....	57
5.3.3. De selectiebureaucratie .....	58
5.4 DISCUSSIE NAAR AANLEIDING VAN DE GESPREKKEN .....	60
<b>6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>62</b>
6.1 CONCLUSIE .....	62
6.2 DISCUSSIE.....	66
<b>7 LITERATUUR .....</b>	<b>68</b>
<b>BIJLAGEN.....</b>	<b>70</b>
<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>72</b>

## Semiotiek

### *Het waarom van begrippen*

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een aantal termen, waar ook een andere term gebruikt had kunnen worden. Hieronder een korte verantwoording waarom juist voor deze termen is gekozen in dit onderzoek.

### *Brand vs. Merk*

In dit onderzoek hebben we het over brands en internal branding. Waarom een Engelse term in een Nederlands onderzoek? Dit is ondermeer, omdat het boek *Internal branding 2.0* van Beers & Nedeski (2010) een aanleiding vormde voor dit onderzoek, en omdat veel artikelen, ook van Nederlandse auteurs spreken over branding in plaats van merkenbeleid. Het maakt het onderzoek relevanter voor een groter publiek en geeft ook de rol van het bedrijfsleven aan in de ontwikkeling en afkomst van dit begrip.

### *Organisatie vs. Bedrijf*

We spreken in dit onderzoek over organisaties. Over het algemeen lijkt men het te hebben over organisaties in het publieke domein en over bedrijven in het private domein. Vanuit de bedrijfskunde zijn bedrijven puur gericht op het maken van winst, terwijl organisaties in het publieke domein als eerste taak het maatschappelijk belang dienen. Gebruik van het begrip organisaties is nog meer te prefereren, omdat het associeert met de manier waarop bedrijven/organisaties *georganiseerd* zijn, de achterliggende structuur en aanwezige gedragspatronen die ook voor internal branding interessant zijn.

### *Klant vs. Consument*

Aanhakend bij de keuze om te spreken over organisaties in plaats van over bedrijven, spreken we hier voornamelijk over klanten. Consumenten zijn verbruikers van producten, bij klanten ligt de nadruk op contact met een organisatie en het 'gebruik' van een dienst. Dienstverlenende organisaties zijn het meest geschikt voor internal branding en staan daarom ook centraal in dit onderzoek.<sup>1</sup>

### *Internal branding*

We hebben het in dit onderzoek over *identity-based brand management*, waarop internal branding is gebaseerd.<sup>2</sup> In de literatuur lijken de termen brand en identiteit echter door elkaar gebruikt te worden. Erik Saelens, managing director Brandhome Nederland en België, schept hier helderheid in door te stellen dat wat de Amerikanen een brand noemen gelijk te stellen is aan wat wij, Europeanen, identiteit noemen. Hij spreekt daarom ook wel over *internal identification* in plaats van internal branding. Hieronder verstaat hij de co-alignment van waarden, het nastreven van evenwicht tussen de waarden van een organisatie en de individuele waarden van werknemers.<sup>3</sup> In dit onderzoek zullen we echter de term internal branding gebruiken naar het Nederlandse boek *Internal branding 2.0* dat een aanleiding vormde voor dit onderzoek en naar de vele artikelen die voor dit onderzoek gebruikt zijn, die wel spraken over (internal) branding. Zie ook brand vs. merk hierboven.

---

<sup>1</sup> Zie paragraaf 2.3.3

<sup>2</sup> Burmann en Zeplin (2005), 280

<sup>3</sup> den Engelsens (2002), 75

# 1 Inleiding

Eind januari 2010 verscheen het boek van Luc Beers, communicatieman van het jaar (2009), en Gaby Nedeski, waarin zij vanuit hun werkervaring kort de 18 meest gestelde vragen met betrekking tot internal branding beantwoorden. Een van deze vragen luidt: *'Is internal branding alleen iets voor commerciële bedrijven of kunnen non-profitorganisaties of producenten er ook iets mee?'.* In het boek maken zij duidelijk dat internal branding wel degelijk ook voordeel kan bieden voor non-profit organisaties, maar dat zij hier op dit moment nog niet heel goed in zijn.

*'Dus juist ook in dit soort organisaties kan internal branding heel effectief zijn. Het gaat er dan om de gevoelde interne drive te vertalen in een duidelijke belofte aan de buitenwereld'.*<sup>4</sup>

Ondanks dat non-profit organisaties vaak nog geen sterke brandvisie hebben, zouden zij wel een geschikte doelgroep kunnen zijn voor internal branding. Zij zijn waardegedreven organisaties in vergelijking met winstgedreven private organisaties<sup>5</sup> en verwacht mag daarom worden dat werknemers binnen deze organisaties vanuit bepaalde (maatschappelijke) waarden werken. Het gebruik van internal branding kan volgens Beers en Nedeski<sup>6</sup> richting geven aan een organisatie, betrokkenheid creëren tussen en bij medewerkers en de reputatie van een organisatie versterken.

Vanuit communicatie- en organisatieadviesbureau Kroese brands & behaviour is daarom dit onderzoek gedaan naar het non-profit type, of de types organisatie(s) dat mogelijk toegevoegde waarde zou kunnen halen uit het gebruik van internal branding. In dit onderzoek wordt non-profit vertaald zijnde organisaties in het publieke domein.

## 1.1 Onderwerp

Van oorsprong is internal branding een marketingmethode die een oplossing moet bieden voor de discrepantie tussen de brandbelofte van de brandmanagers aan de klanten en *de brand* dat door de werknemers van een organisatie worden uitgedragen. Deze discrepantie kan voortkomen uit gebrek aan competentie bij de werknemers om de belofte, bijvoorbeeld excellente kwaliteit, uit te dragen, maar komt vaak ook voort uit gebrek aan kennis over de externe brandbeloftes. Werknemers worden daarom ook wel eens een 'tweede of interne markt' genoemd, waarnaar een brand en waar hij voor staat gecommuniceerd moet worden.<sup>7</sup> Juist de medewerkers kunnen namelijk een brand in producten en diensten tot leven laten komen bij klanten. Daarbij blijkt uit onderzoek dat mensen harder werken en dat hun betrokkenheid bij een organisatie vergroot als ze geloven in de brand waarvoor zij werken.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Beers en Nedeski (2010), 48

<sup>5</sup> Noordegraaf (2008), 36

<sup>6</sup> Beers en Nedeski (2010)

<sup>7</sup> Mitchell (2002), 5

<sup>8</sup> Mitchell (2002), 5

De focus bij internal branding ligt dus bij het afstemmen van de brandbeloftes en hetgeen dat wordt uitgedragen door het handelen van de werknemers van een organisatie, ofwel het bereiken van een synergie tussen de interne organisatiecultuur en de externe communicatie.

Er wordt echter pas sinds enkele jaren gesproken over *internal branding*. Veelgehoorde termen daarvoor die betrekking hebben tot internal branding zijn begrippen als identiteit, waarden, cultuur, interne marketing en communicatie en reputatie. Cees van Riel<sup>9</sup> schrijft bijvoorbeeld in het voorwoord van *Internal branding 2.0* dat hij het het liefst heeft over *strategisch alignment*, dat wordt bevorderd door informatie, motivatie en bekwaamheid. Daarom zijn volgens van Riel voor internal branding vragen interessant als: Worden medewerkers goed geïnformeerd over relevante zaken? Voelen zij zich betrokken bij de organisatie? Zijn zij gemotiveerd om zich in te zetten en hebben zij ook de capaciteiten om dat te kunnen doen?<sup>10</sup> Afhankelijk van de gekozen focus kunnen andere vragen gesteld worden gerelateerd aan internal branding.

Ondanks dat er dus geen duidelijke eenduidige definitie van internal branding gegeven wordt in de literatuur, wordt het belang ervan steeds duidelijker. Dit is onder andere zichtbaar in het feit dat het eerste boek hierover *Internal branding in de praktijk - Het merk als kompas*<sup>11</sup>, in het Tijdschrift van de Marketing uitgeroepen werd tot het beste boek van 2008. Ook het boek van Beers & Nedeski (2010) steeg binnen een maand naar de top 15 managementboeken op Managementboek.nl. Daarnaast organiseert het Nima in september 2010 een bijeenkomst over internal branding<sup>12</sup>, wat de actualiteit van het onderwerp aangeeft.

Ondanks dat het een relatief nieuw onderwerp lijkt te zijn, wordt er in eerdere literatuur wel al over geschreven, als is dat vaak indirect. De relatie tussen internal branding en publieke organisaties wordt daarbij echter nog nergens direct getrokken.

## 1.2 Privaat, of ook publiek branding?

Nu is er in de wetenschap überhaupt nog weinig terug te vinden over de rol van marketing of branding binnen de publieke sector. Dit komt doordat de publieke sector vanuit de marketing wordt gezien als inefficiënt en weinig op presteren gericht, en doordat vanuit de bestuurskunde alles betreffende marketing als een grote onnodige kostenpost wordt gezien. Marketing wordt echter relevanter voor de publieke sector aangezien de wetenschappen naar elkaar toe aan het groeien zijn. Aan de ene kant heeft de marketing meer focus gekregen op de lange termijn, het leveren van waarden door branding en het opbouwen van relaties, en aan de andere kant is de bestuurskunde meer open gaan staan voor private managementconcepten.<sup>13</sup>

Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat een op identiteit gebaseerd perspectief op organisaties in de publieke sector, zoals dat met internal branding gebeurt, kan leiden tot een rijk en beter beeld van waar organisaties voor staan en wat ze doen. Internal branding kan publieke organisaties

---

<sup>9</sup> o.a. hoogleraar Corporate Communicatie aan de Erasmus universiteit

<sup>10</sup> Beers & Nedeski (2010), 7

<sup>11</sup> Door: Marc van Eck, Niels Willems, Ellen Leenhouts

<sup>12</sup> Op [http://www.nima.nl/internal\\_branding](http://www.nima.nl/internal_branding) op: 15-02-2010 (datum van het event is van april naar september verzet: 11-05-2010)

<sup>13</sup> Kaplan en Haenlein (2009), 198-199

mogelijk helpen hun identiteit te bepalen en te communiceren. Tot nu toe is er nog weinig gesproken over identiteit binnen de bestuurskunde, terwijl dit juist een belangrijk aandeel kan vormen in de discussie over publiek management en publiek vs. privaat.<sup>14</sup>

Bij de beschrijving van cases over de toepassing van internal branding, wordt nu veelal gerefereerd naar toepassingen in het bedrijfsleven. Zo heeft brandingexpert Keller het bijvoorbeeld over Nike en Disney die gebruik maken van een interne *brand mantra* als leidraad voor hun management en strategie. Door middel van deze mantra hebben zij de juiste keuzes kunnen maken in hun productlijn gedurende de jaren en zijn zij trouw gebleven aan hun identiteit.<sup>15</sup> De vraag is of dit ook relevant is voor publieke organisaties.

### 1.3 Relevantie

In de literatuur zijn er nog weinig cases te vinden waar de effectiviteit van internal branding in het publieke domein wordt beschreven. Als het al over branding in het publieke domein gaat, wordt er gesproken over de externe in plaats van over interne communicatie, of over de gehele overheid en niet over losse organisaties. Dewez en Soffer (2001) bepleiten in hun boek als een van de eerste, het nut van branding voor de overheid, omdat die gehoord, gezien, gekend en geliefd moet worden (als werkgever). Zij spreken echter amper over internal branding. Dit doen ook Strijp en de Witte (2003) die in hun boek *Public branding: de zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid* concluderen dat het brand denken in het publieke domein er vooral om gaat dat de burger een goed gevoel heeft bij de overheid.<sup>16</sup> Wel zegt Huibregtsen, voormalig topman van McKinsey, in hun boek iets over het belang van internal branding: *'De overheid zal meer en meer inzien dat haar rol niet het uitvoeren van taken is – dat kan ze veel betere overlaten aan marktpartijen. Haar rol zal ook niet meer die van een strenge regisseur zijn die regels vastlegt en zegt: Daar mag u niet buiten lopen, anders krijgt u klappen. De overheid moet inspireren – als een Tony Blair, een Oprah Winfrey.'*<sup>17</sup>

De publieke sector ondervindt echter niet alleen druk om te inspireren, maar ook om te presteren. Noordegraaf (2008) heeft het in zijn boek uitvoerig over de complexe omgeving waarin non-profit organisaties zich bevinden op dit moment. Hij noemt het een interventiefuik; er moet veel, maar er kan weinig. Deze fuik verschilt van vorm per issue en institutie, maar hij geeft aan dat er in alle gevallen sprake is van hoge verwachtingen en tegelijkertijd evidente beperkingen door onder andere een maatschappelijk inbedding die maakt dat er veel externe stakeholders zijn.<sup>18</sup> Het publieke domein ziet zich daarom genoodzaakt om meer te gaan functioneren als private organisaties. De ambitie is daarbij om meer strategisch te gaan denken, de korte-termijn visie te doorbreken, de interne verkokering te doorbreken en de buitenwereld meer te betrekken bij het beleid.<sup>19</sup> Bij deze uitdagingen zou internal branding mogelijk iets kunnen betekenen.

Het publieke domein is echter een ruim begrip, waar vele verschillende typen organisaties onder vallen. Daarom is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het boek van Gastelaars (2006), *Excuses voor*

---

<sup>14</sup> Noordegraaf (2003), 4

<sup>15</sup> Keller (1999)

<sup>16</sup> Arthur Verdellen, Stadsregisseur in Amsterdam, in: Strijp en de Witte (2003), 117

<sup>17</sup> Citaat uit: NRC Handelsblad, 20 juni 1998

<sup>18</sup> Noordegraaf (2008), 25

<sup>19</sup> Van Twist, Peeters & van der Steen (2008), 32



*het ongemak*. Zij doet hierin onderzoek naar de kenmerken van de publieke dienstverlenende sector en de gevolgen daarvan voor alle betrokkenen in en rond de organisatie. Gezien de huidige uitdagingen in de publieke dienstverlening, daarmee gepaard gaande veranderingen en de rol die werknemers hebben bij het uiteindelijke product, ligt bij deze organisaties dan ook de grootste relevantie van dit onderzoek. Hier wordt later in hoofdstuk 3 en 4 meer toelichting op gegeven. Afhankelijk van de kenmerken is het echter denkbaar dat niet iedere publieke (dienstverlenende) organisatie een zelfde toegevoegde waarde uit internal branding kan halen en andere hindernissen kent.

Daarom is in dit onderzoek de typologie van Gastelaars gebruikt om onderscheid te maken tussen verschillen in dienstverlenende organisaties in relatie tot internal branding. Terwijl Beers & Nedeski in hun boek nog spreken over 'non-profit organisaties' als veralgemeniseerd begrip, zal in dit onderzoek juist de nadruk liggen op de dienstverlenende kant en de diversiteit hierbinnen in het publieke domein.

## 1.4 Doel

Met het doen van dit onderzoek naar internal brand management lijkt aangesloten te worden bij de huidige gedachte die zichtbaar is in de opkomst van het Nieuw publiek management, dat publieke organisaties moeten presteren. Het nieuw publiek management is is echter niet in iedere context en organisaties van belang of van toegevoegde waarde.<sup>20</sup> Doel van dit onderzoek is dus om uit te zoeken hoe de kenmerken en huidige uitdagingen van publieke organisaties van invloed kunnen zijn op de toegevoegde waarde die internal branding kan bieden.

Dit onderzoek kan publieke organisaties helpen inzicht te verschaffen in de toegevoegde waarde van internal branding, maar kan ook professionals op dit branding gebied een beter beeld geven over de markt waarvoor internal branding geschikt is. Hiervoor gaan we voornamelijk uit van de literatuur over het onderwerp zoals die gepresenteerd wordt in de bedrijfskundige hoek, aangezien er binnen deze wetenschappelijke al veel literatuur voor handen is. Aan de hand daarvan wordt gekeken naar de verschillende types organisaties die binnen de publieke dienstverlening bestaan en de toegevoegde waarde die internal branding mogelijk binnen deze verschillende omgevingen kan hebben. De praktijk van deze organisaties wordt vervolgens als illustratie gebruikt, om een beeld te krijgen van wat voor vorm internal branding binnen het publieke domein aan kan nemen. Meer over de methoden volgt in paragraaf 1.6.

---

<sup>20</sup> Noordegraaf (2008). Lees meer hierover in hoofdstuk 3.

## 1.5 Onderzoeksvragen

Vanuit de huidige literatuur vormt zich de vraag over de mogelijk toegevoegde waarde van internal branding voor publieke organisaties en de vraag welke publieke organisaties het meest geschikt zouden zijn voor internal branding. Vanuit de bestuurskundige hoek is de vraag denkbaar of internal branding niet weer een concept is dat ondanks succes in het bedrijfsleven, ongeschikt blijkt binnen publieke organisaties. In dit onderzoek zal daarom ingegaan worden op de volgende centrale vraagstelling:

*Voor welk type publieke organisatie kan internal branding mogelijk toegevoegde waarde bieden?*

Ter beantwoording van deze centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Wat verstaan we onder internal branding?*
- *Wanneer is branding zinvol en onder welke voorwaarden heeft internal branding toegevoegde waarde?*
- *Welke kenmerken van publieke organisaties maakt dat (internal) branding daar mogelijk anders werkt?*
- *Wat maakt dat binnen verschillende type(n) publieke dienstverlenende organisatie(s) meer of minder toegevoegde waarde kan worden geboden door internal branding?*
- *Hoe is internal branding binnen enkele van deze organisatie(s) zichtbaar in de praktijk?*

Dit onderzoek is door het veelvuldig gebruik van al bestaande literatuur en kwalitatieve interviews sterk kwalitatief van aard, wat betekent dat in de analyse data is verzameld dat op dat moment relevant was. Betrouwbaarheid van de gegevens is in dit type onderzoek lastiger vast te stellen, maar vormt bij kwalitatief onderzoek niet altijd een voorwaarde voor de validiteit van onderzoek.<sup>21</sup> Hoe in dit onderzoek deze kwaliteitsmeters in de gaten zijn gehouden volgt in de volgende paragraaf.

## 1.6 Methodes

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard, waarbij de nadruk ligt op het gebruik van theorie en waarbij empirie wordt gebruikt als illustratie en onderbouwing. Door deze nadruk op theorie worden een hoop moeilijkheden bij kwalitatief onderzoek ondervangen. Om de kwaliteit te bewaken is er bij het veelvuldig literatuuronderzoek vaak gewisseld tussen data-verzameling en data-analyse, om zo de eigen bevindingen te valideren. Ook zijn de interviews opgenomen op band om geen informatie te verliezen.

### 1.6.1 Internal branding

De eerste twee vragen, *wat internal branding is* en *wat zijn toegevoegde waarde kan zijn*, zijn door middel van bestaande literatuur onderzocht. Hiervoor is gebruik gemaakt van een multidisciplinaire aanpak, waarbij stukken gebruikt zijn uit de communicatiewetenschappen, sociale wetenschappen, organisatiewetenschappen, bedrijfskunde en de marketing. Deze brede benadering is noodzakelijk vanwege een aantal redenen. Allereerst vindt (internal) branding zijn oorsprong op het marketingterrein. Het ontwikkelen van initiatieven om niet-functionele discrepanties tussen interne

---

identiteit en gewenst imago te beperken is echter een van de kerntaken van corporate communications. Dit wordt echter vaak weer verkapt onder termen als bedrijfscommunicatie en organisationele communicatie en is dus terug te vinden in meer bedrijfskundig onderzoek. De sociale wetenschappen bieden daarnaast meer inzicht in de manier waarop werknemers met dergelijke concepten kunnen omgaan.

Bij de verdieping in internal branding, is nog niet specifiek op de publieke sector gericht, omdat de meeste literatuur over internal branding in relatie tot het bedrijfsleven is geschreven. Daarbij is vanuit de sociale wetenschappen meer op communicatie en minder op human resources gericht, omdat dit beter aansluit bij de afstudeerrichting waarvoor deze scriptie is geschreven, Communicatie, beleid en management.

### 1.6.2 Publieke organisaties

Naar aanleiding van de antwoorden op de eerste twee vragen is gekeken naar wat relevante aspecten zijn voor de derde vraag, *Welke kenmerken van publieke organisaties maakt dat (internal) branding daar mogelijk anders werkt?*

Naar aanleiding van die analyse is weer begonnen met dataverzameling, maar dit keer in een andere hoek. Als antwoord op de derde vraag, is vanuit meer bestuurskundige literatuur dieper ingegaan op algemene kenmerken van publieke organisaties en de uitdagingen waar zij voor staan. Hiermee is bekeken wat de voor internal branding relevante verschillen zouden kunnen zijn tussen publieke en private organisaties in cultuur, structuur en omgeving. Deze globale kenmerken vormen de basis voor de typologie in de daarop volgende vraag.

### 1.6.3 Dienstverlenende organisaties in de publieke sector

Aangezien het publieke domein bestaat uit een grote verscheidenheid aan organisaties, lijkt het voor het correct beantwoorden van de hoofdvraag te generaliserend om de gehele publieke sector als gelijk voor te doen stellen. Daarom wordt voor de vierde vraag, *Wat maakt dat binnen verschillende type(n) publieke dienstverlenende organisatie(s) meer of minder toegevoegde waarde kan worden geboden door internal branding?*, ingegaan op de verschillen binnen de publieke organisaties, en dan specifiek de dienstverlenende organisaties. Dienstverlening als kerntaak van een publieke organisatie, is het meest geschikt voor de discussie over internal branding, omdat juist bij deze taak de meeste invloed op het imago uitgaat van het directe contact tussen werknemers en klanten.<sup>22</sup> Het is één van de rolverdelingen tussen overheid en burgers, zoals die aangegeven worden in het boek van Strijp en de Witte<sup>23</sup>.

Gastelaars biedt met haar boek, *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, als enige overzicht in de diversiteit aan publieke dienstverlenende organisaties in Nederland en is daarom als leidraad gebruikt voor het beantwoorden van deze vraag. In haar boek maakt zij gebruik van een eigen indeling in het publieke domein, gebaseerd op organisatiekenmerken

---

<sup>22</sup> Den Engelsens (2002), 75-77

<sup>23</sup> Strijp, P. & Witte, de. V. (2003) *Public branding. Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Communicatiedossier. Kluwer, Alphen aan de Rijn

als waarden, taken, organisatiestructuur en rolverdelingen. Deze indeling en kenmerken zijn gebruikt als analyse kader voor 'typen' publieke dienstverlenende organisaties.

#### 1.6.4 De praktijk

Om een beeld te krijgen over hoe de analyse uit de literatuur zich verhoudt tot wat er in de praktijk van publieke organisaties al gebeurt en de gedachten die deze organisaties hebben over/bij internal branding is ook gesproken met een aantal werknemers uit verscheidene publieke organisaties. Daarbij is rekening gehouden met de uitkomsten van de literatuur analyse en is gekozen om te spreken met organisaties waarbij de nog de meeste vragen liggen over de mogelijkheid en functionele toepassing van internal branding. Hiermee is getracht een realistischer antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren.

##### 1.6.4.1 Gesprekspartners

Voor dit onderzoek zijn dus gesprekken gehouden met werknemers uit het publieke domein over internal branding. Burmann & Zeplin (2005) spraken hier al eerder over met managers en experts op het gebied dienstverlenende organisaties zo aandacht voor het onderwerp te krijgen. Zij kozen daarbij echter alleen voor gesprekken met de private sector. Wel gebruikten zij ook hun gesprekken om de hypothesen uit de literatuur te ondersteunen, bevestigen of verwerpen. Hier werd succesvol gebruik gemaakt van exploratieve interviewtechnieken, net als in het onderzoek van deChernatony e.a. (2004).

Er werd in deze onderzoeken echter alleen gesproken met management en marketing, waar bij dit onderzoek de nadruk juist niet op de marketingexperts zal liggen, aangezien de grootste taak bij internal branding in publieke organisaties zal komen te liggen bij de HR- en communicatieafdeling.<sup>24</sup> Bij internal branding is het van belang dat kennis van de vaak extern gerichte marketingafdeling, de communicatie -/ en HR-afdeling ten goede komt. In publieke organisaties is echter vaak niet expliciet sprake van een marketing afdeling. In de praktijk bij het regelen van de interviews is het opgevallen dat voornamelijk de afdeling communicatie en het management geïnteresseerd waren in internal branding.

Op basis van deze informatie zijn gesprekspartner gezocht. Voor een kwalitatief onderzoek is de selectie van gesprekspartners altijd doordacht, om zo tot de beste kwaliteit van data te komen. Hier is de selectie gemaakt op 1) type, 2) activiteiten met betrekking tot internal branding, en 3) functie in de organisatie. Ingang tot de gesprekspartners is voortgekomen door eigen contactlegging en de rollende bal-methode. Voor een volledig overzicht van de gesprekspartners zie bijlage 1.

1. De organisaties zijn allereerst geselecteerd op hun *type*. Hiervoor is uit de analyse in hoofdstuk 4 gebleken welke typeringen van organisaties hiervoor interessante gesprekspartners vormen, omdat zij wel toegevoegde waarde zouden kunnen halen uit internal branding, maar hierbij ook moeilijkheden tegen zouden kunnen komen.
2. Daarnaast zijn organisaties gekozen die al het *belang van medewerkers en een sterke visie onderkennen* en/of al expliciet bezig zijn met andere activiteiten gerelateerd aan internal branding. Hiervoor is gekeken naar de aanwezigheid van visie en missie statements en

---

<sup>24</sup> Zie paragraaf 2.3.3 De organisatieschool

verhalen van medewerkers. Hierdoor kon een zekere mate van diepte in het gesprek gegarandeerd worden en kon de focus liggen op wat voor huidige activiteiten of ontwikkelingen binnen de organisaties daar nu mee linken.

3. Voor de keuze van de daadwerkelijke gesprekspartners binnen de organisaties is gelet op de *functie van de medewerker*. Voor veel eerdere artikelen is men in gesprek gegaan met adviseurs of brandmanagers in organisaties.<sup>25</sup> In dit onderzoek wordt echter ingegaan op de gewenste samenwerking tussen de marketing-, de communicatie-, de HR-afdeling en de 'visiemakers'. Binnen de organisaties is getracht te spreken met die personen, die al bezig zijn met praktijken gerelateerd aan internal branding naar gelang zij wel werkten in een van de functies als hierboven aangegeven.

Met de gesprekspartners zijn interviews gehouden met een gemiddelde duur van een uur. Dit waren semigestructureerde interviews met alleen gebruik van open vragen. Er hebben in totaal 7 interviews plaatsgevonden, die allen zijn opgenomen op tape en die allen na een vaste start een ander beloop hebben gehad.

#### 1.6.4.2 Proces

In de interviews voor dit onderzoek is zo open mogelijk het gesprek aangegaan. Het handvat dat hiervoor gebruikt is, is te vinden in bijlage 2. De introductie vormde een vaste start voor de gesprekken en werd ook al in de contactlegging gebruikt. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een topiclijst, waarmee structuur is geprobeerd aan te brengen in de thema's die aan de orde kwamen. Deze topics zijn geselecteerd door middel van in de eerdere hoofdstukken behandelde literatuur. De onderwerpen uit de lijst die niet vanzelf werden genoemd, zijn aangehaald door de interviewer op door haar geselecteerde relevante momenten om zo dezelfde vragen over de verschillende organisaties te kunnen beantwoorden. deChernatony maakte al eerder succesvol gebruik van deze interviewmethode in vergelijkbaar onderzoek.<sup>26</sup> In de analyse zijn de gesprekken voor zover dat kon uitgeschreven en nagelezen en geluisterd waarna de focus naar eigen invulling in de verslaglegging is gelegd op de punten uit de topiclijst.

Naar aanleiding van de interviews is een link gelegd tussen de uit de literatuur gekozen relevante kenmerken van de publieke dienstverlenende organisaties en de manier waarop die in de praktijk van invloed zijn. Hieruit is een meer realistisch beeld over de mogelijkheden en belemmeringen binnen bepaalde publieke organisaties ontstaan.

### 1.7 Opbouw

In de volgende hoofdstukken wordt eerst door middel van literatuur dieper ingegaan op het onderwerp. In hoofdstuk 2 gaan we daarom in op wat wij hier verstaan onder internal branding en wat daar al over bekend is in het bedrijfsleven. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de relatie van de organisatie identiteit tot het imago en de rol die het gedrag van een organisatie ofwel haar werknemers daarop heeft.

---

<sup>25</sup> deChernatony (2004), 4

<sup>26</sup> In: deChernatony, L., Drury, S. en Segal-Horn, S. (2004). Services brands' values: internal and external corporate communication. *Academy of Marketing Conference*, 1-9

Aan de hand hiervan gaan we in hoofdstuk 3 dieper in op de rol die dit gedrag heeft in het publieke domein. Ook kijken we hier naar de globale relevante kenmerken van publieke organisaties zoals die voor kunnen komen en van belang kunnen zijn voor internal branding. Daarbij wordt voornamelijk gelet op de rolverdeling tussen intern en extern, centraal en decentraal, de relatie tussen cultuur en structuur en op de interne motivatie van medewerkers in dit domein.

In hoofdstuk 4 gaan we vervolgens dieper in op de dienstverlening in de publieke sector en de verschillen tussen organisaties die in dit meer specifieke gebied voor kunnen komen. Daarbij wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de inzichten van Gastelaars<sup>27</sup> in de publieke dienstverlening. Haar onderscheid tussen massadienstverlening, zorgarrangementen, de individuele dienstverlening, selectiebureaucratieën, professionele dienstverlening en vrijwillige verenigingen wordt hier bekeken vanuit de hoofdvraagstelling van dit onderzoek.

Daarop inhakend wordt in hoofdstuk 5 een reflectie geleverd op de interviews die zijn gehouden met werknemers werkzaam binnen de praktijk van de dienstverlenende publieke organisatie. In hoofdstuk 6 wordt dan een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek, *Voor welk type publieke organisatie kan internal branding mogelijk toegevoegde waarde bieden?*. Ook wordt hier ingegaan op de vragen die dit onderzoek oproept en de manier waarop het onderzoek naar internal branding in het publieke domein voortgezet kan worden.

---

<sup>27</sup> Gastelaars (2006)

## 2 (Internal) Branding in theoretisch perspectief

### 2.1 Inleiding

Internal branding is een Engelse term die opduikt in de boeken vanaf ongeveer 2002, maar bij nader inzien al veel langer het onderwerp van gesprek blijkt te zijn. Vanaf begin deze eeuw werden organisaties zich er steeds meer van bewust, dat claimen dat je een bepaald soort organisatie bent, je niet automatisch zo'n soort organisatie maakt. Internal branding werd hiermee een hot onderwerp dat aan een range van veelbesproken onderwerpen linkt zoals identiteit, reputatiemanagement, storytelling, corporate communicatie, HR-communicatie en internal marketing.<sup>28</sup> In de literatuur legt iedere auteur de nadruk op een ander aspect van internal branding en blijkt al snel dat er veel mogelijk is, maar ook veel nodig is om een internal branding traject succesvol in te zetten. Over de werkwijze is echter onenigheid. Niet iedere auteur is het eens over de precieze werkwijze van de implementatie van een internal branding concept. Het roept vragen zoals het kip-ei dilemma op, beïnvloedt de omgeving de brandidentiteit of andersom?

Het lijkt van belang om een kader te schetsen over internal branding waarbinnen dit onderzoek plaats zal vinden. Voor het overzicht beginnen we dan bij het begin. Wat is een brand? Wat is de relatie daarvan tot internal branding? Welke grote lijnen kunnen we ontdekken in de gerelateerde literatuur? En welke deelaspecten zijn daarbij van belang voor de hoofdvraag van dit onderzoek en in het communicatiewetenschappelijke kader van waaruit het geschreven wordt? In dit hoofdstuk zal eerst kort naar de ideale werking gekeken worden en de daarbij horende voordelen die organisaties uit internal branding zouden kunnen halen.

### 2.2 Branding. Het wat, hoe en waarom?

We hebben het in dit onderzoek over branding, het inzetten van brands. Volgens Keller (2003), een van de meest geciteerde specialisten op het gebied van branding, kan in principe alles een brand zijn. Te denken valt hierbij aan een persoon zoals Pim Fortuyn, een land, een dienst, zoals de busdienst, en meer. Het draait daarbij om het linken van associaties aan deze persoon of dienst in het menselijk brein, die de klant kunnen helpen een keuze te maken. Branding wordt echter soms ook gebruikt om juist keuze te creëren waar die niet altijd nodig is. Denk maar aan de grote verscheidenheid aan keuze die is ontstaan als het gaat om iets simpels als koffie of drinkwater. Organisaties kunnen met branding dus ook vraag creëren. Voor de organisatie kan branding onder andere voordeel bieden door een relatie op te bouwen/te verstevigen met de belangrijkste stakeholders waarmee economische voordeel behaalt kan worden, maar het zet daarbij ook een richtinggevend kader neer voor de organisatie.<sup>29</sup>

Het gaat bij branding om klanten die (emotioneel gerelateerde) verschillen tussen brands waarnemen in dezelfde product-/organisatie categorie.<sup>30</sup> Deze meerwaarde in verschillen kan door organisaties ingezet worden om (langdurig) concurrentievoordeel te behalen, mits een brand goed gepositioneerd wordt. Dit positioneren, kan door zich te profileren ten op zichte van andere diensten/producten met een focus op bijvoorbeeld unieke waarden, een eigen rol in de samenleving,

---

<sup>28</sup> Eck e.a. (2003), 12

<sup>29</sup> Strijp & de Witte (2003), 19

<sup>30</sup> Keller (2003), 13

de beleving van het brand, gebruikersvoordelen van een product of een excellente kwaliteit.<sup>31</sup> De kern van het juist positioneren van een brand ten opzichte van anderen is het uiteindelijk opbouwen van vertrouwen tussen de klant en het brand, door een garantie te bieden voor een consistente kwaliteit.

Striijp en de Witte (2003) onderscheiden vijf benaderingen van branding, waarbij in dit onderzoek vooral de nadruk ligt op de strategische benadering van brands waarbij het brandingbeleid richting geeft aan het management en het reilen en zeilen van de gehele organisatie beïnvloedt. Ook de psychosociale benadering, waarbij de associaties van klanten bij een brand de hoofdrol spelen, is van belang in het vraagstuk van dit onderzoek.

### 2.2.1 Wat is dan een 'brand' ?

In de literatuur zijn verscheidene definities te vinden, maar hier zullen wij de voor dit onderzoek meest relevante definitie van Striijp en de Witte hanteren. Zij richten zich op corporate brands, waarbij de naam van de organisatie als brand wordt ingezet en het product/dienst niet door een eigen afwijkende product brandnaam vertegenwoordigd wordt. Hierbij kan gedacht worden aan bekende voorbeelden als Nike, MacDonalDs en Dior.

Volgens Striijp en de Witte wordt een corporate brand gekenmerkt door: *een aantal waarden die de identiteit van de organisatie representeren (brandidentiteit), met het doel de organisatie te positioneren en een netwerk van associaties in het brein van mensen te vestigen (brand imago) ten einde een zekere voorkeurspositie te verwerven, om zo het uiteindelijke keuzeprocess en het gedrag van klanten te beïnvloeden.*<sup>32</sup>

Hatch en Shultz (2009) hebben het later over *enterprise branding* in plaats van *corporate branding*, om zo de invloed van alle stakeholders van een brand, inclusief die buiten de organisatie te betrekken in de definitie. Ondanks dat het uiteindelijk juist draait om het winnen van de externe stakeholders, zullen we ons hier beperken tot de definitie van corporate branding, om de nadruk te leggen op de interne organisatie, waar internal branding processen ook op gericht zijn. Een aantal begrippen behoeven echter iets meer uitleg om bovenstaande definitie helder te krijgen. We zullen hier daarom achtereenvolgens iets dieper ingaan op identiteit, imago en waarden.

### 2.2.2 Imago en identiteit uitgelicht

De identiteit is datgene wat consistent en uniek blijft bij iedere organisatie. Er is een veelheid aan definities beschikbaar in de literatuur, maar het komt neer op dat, dat als typerend wordt gezien voor de organisatie. Het representeert de kerncompetenties, visie en missie, waarden en historie van een organisatie.<sup>33</sup> De identiteit reflecteert daarmee de cultuur of persoonlijkheid van de organisatie.

De relatie van de identiteit tot het corporate imago bij de externe stakeholders wordt duidelijk in het veelgebruikte model van Birgkit en Stadler<sup>34</sup>. Hieruit blijkt dat de corporate identiteit het corporate imago beïnvloedt door zich te uiten in de inzetbare instrumenten: gedrag, communicatie en

---

<sup>31</sup> Kroese BB

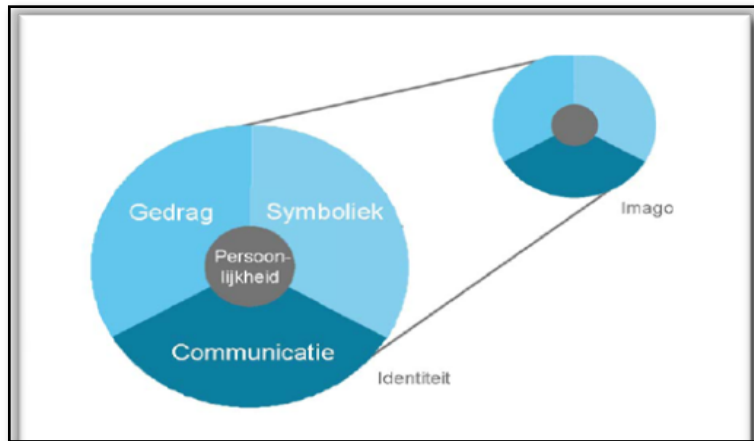
<sup>32</sup> Striijp en de Witte (2003), 20

<sup>33</sup> Striijp en de Witte (2003), 21; Riezebos, R, van Grinten, J. (2008) Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering, in: Beers & Nedeski (2010), 72

<sup>34</sup> Birgkit & Stadler (1986); Maathuis (1999), 3



symbolen, zoals een logo. Deze drie instrumenten geven bij juist gebruik de persoonlijkheid van de organisatie weer. Als kritisch punt moet daarbij echter genoemd worden dat deze identiteit-imago relatie in de praktijk niet zo één op één is als in het model, aangezien het corporate imago ook beïnvloed wordt door andere minder controleerbare bronnen als pers en omgeving.<sup>35</sup> Hier zullen we in het volgende hoofdstuk verder op terug komen, aangezien dit bij publieke organisaties meer van invloed is dan bij private ondernemingen.



Figuur 1 Relatie corporate identity en corporate image volgens Birgigt en Stadler

Veel artikelen over branding gaan in op de communicatie en symboliek componenten uit het model van Birgigt & Stadler, die daarbij vaak met een marketing insteek benaderd worden. Wij richten ons hier echter meer op de gedragscomponent, aangezien dit in veel organisaties de meest invloedrijke en het meest werkbare instrument van een organisatie. Zeker nu steeds meer organisaties een dienstverlenend karakter krijgen, worden zij bij hun brandingbeleid steeds meer afhankelijk van het gedrag van medewerkers.

Gedrag heeft echter wel een wederzijdse relatie met de overige twee instrumenten en de persoonlijkheid van de organisatie, aangezien deze gedragsaspecten kunnen ondersteunen of versterken.<sup>36</sup> Toch is voor het internal branding concept voornamelijk het gedrag van de organisatie en werknemers en de door hun aangehangen waarden en gecommuniceerde boodschap van belang.

Het corporate brand imago waar we het hier over hebben onderscheidt zich daarnaast op een belangrijk punt van een regulier brand imago. Het imago ligt hier niet alleen in de handen van externe stakeholders, zoals klanten, maar ook in die van interne werknemers. Werknemers moeten een idee hebben van het merk waar ze voor werken en hun handelen ook daar naar inrichten. Daarbij zijn de associaties die men bij een brand imago heeft ten opzichte van een organisatie complexer en minder contextgevoelig dan die, die men kan hebben bij een los productbrand.<sup>37</sup> Corporate brand imago's zijn meer abstract. Zo is de associatie kwaliteit bij een organisatie op het gehele organisatieproces van toepassing is terwijl dit bij een product alleen van toepassing is op het product. Meer facetten beïnvloeden in het geval van de organisatie het eindresultaat, het imago. Dit

<sup>35</sup> Van Riel (2003), 43-44

<sup>36</sup> Birgigt & Stadler (1986), 3

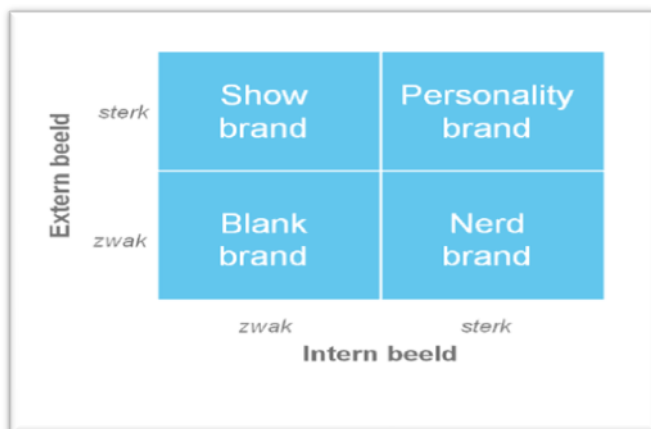
<sup>37</sup> Maathuis (1999), 28

maakt dat brandassociaties lastiger te omvatten en beïnvloeden zijn, maar maakt ook dat ze langer blijven hangen als ze eenmaal in de hoofden van stakeholders gevestigd zijn.<sup>38</sup>

Het lijkt van belang om het imago rechtlijnig te laten lopen met de identiteit. Als een van de twee gunstiger/sterker is dan de ander zou dat gevolgen moeten hebben voor de strategie van een organisatie. Is het imago sterker, dan is men vatbaarder voor negatieve publiciteit, maar als de identiteit sterker is dan het huidige imago, dan wordt de interne kracht nog te weinig benut.

### 2.2.3 Intern en extern gekoppeld

Het brand-reputation grid van Riezebos (2009) geeft een dichotome, maar wel heldere indeling in de relatie tussen dit externe imago en het interne beeld. Als het interne beeld sterk is, uit zich dat in trots en betrokkenheid van werknemers. Idealiter is het externe beeld dan ook sterk, waardoor interne en externe associaties elkaar versterken. Riezebos spreekt dan over Personality brands, zichtbaar in de rechterbovenhoek. Werknemers voelen zich hier erg betrokken bij de organisatie en eisen dat ook van hun collega's.<sup>39</sup>



Figuur 2 Reputation Brand Grid

Nerd brands leveren over het algemeen een goede dienst en zijn zich daarvan bewust, maar verkopen dit nog te weinig naar buiten. Ze presenteren zichzelf met een understatement. Show brands, vertonen ook een discrepantie tussen de externe belofte en wat er intern wordt waargemaakt, maar doen dit juist door op te scheppen. Het imago reflecteert dan niet de werkelijke organisatie identiteit. Bij Blank brands spreekt Riezebos over sterk procesgerichte organisaties, waarbij marktwerking weinig invloed lijkt te hebben op het functioneren van de organisaties. Deze organisaties zijn niet bezig met zich positioneren, niet intern en niet bij externe stakeholders. Werknemers hebben hier vaker het gevoel dat ze niks voor elkaar krijgen, omdat de organisatie te procesgericht is.<sup>40</sup> In de praktijk zitten organisaties vaak tussen meerdere typen in.

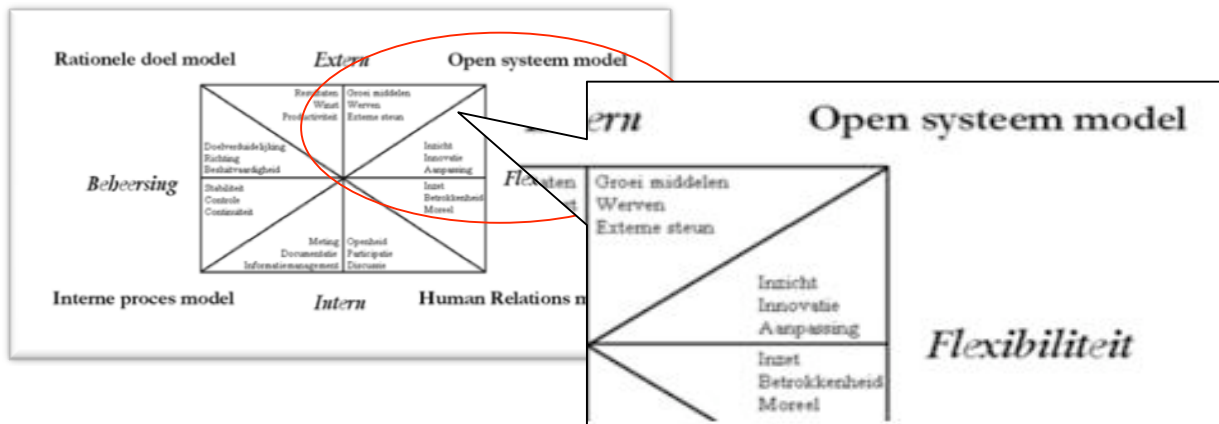
Wat interessant is, is dat Riezebos de Brand-grid ook koppelt aan het veelgebruikte cultuurmodel van Cameron en Quinn, wat een beeld geeft van het overheersende HRM-beleid in de verschillende typen organisaties. Daar wordt duidelijk dat Blank en Nerd brands meer intern georiënteerd zijn en

<sup>38</sup> Maathuis (1999), 28

<sup>39</sup> Riezebos (2009), 2

<sup>40</sup> Riezebos (2002), 2

dat de Blank en Show brands meer nadruk hebben liggen op controle en beheersing. Zij zijn daarom naar verwachting meer hiërarchisch gestructureerd. Hierbij wordt top-down, en bij show brands ook vanaf de top naar buiten geformuleerd, waar de organisatie voor staat. Hierdoor geeft de organisatie geen juiste reflectie van de organisatie identiteit naar buiten. Sterke brands die extern hetzelfde imago hebben als de interne identiteit, communiceren meer met externe stakeholders en hebben een structuur die ruimte biedt voor flexibiliteit.<sup>41</sup>



Figuur 3 Reputation Brand Grid in relatie tot het cultuur model van Cameron en Quinn

## 2.2.4 Waarden

In de definitie van Strijp en de Witte komt naar voren dat de identiteit wordt gevormd door waarden, die de drie componenten van het corporate identiteit model beïnvloeden. Aangezien dit ook een belangrijk aspect vormt bij internal branding, gaan we hier nog iets dieper op in.

Lencioni (2002) maakt een duidelijk onderscheid tussen verschillende waarden die gekozen kunnen worden om als leidraad voor beleid te gebruiken. Hij geeft aan dat het voor internal branding vooral van belang is om de juiste *core values* en *aspirational values* uiteen te zetten. Core values zijn die waarden, die gebruikt worden om het brand te positioneren en die dus leidend zijn voor de strategie van de organisatie. Aspirational values, zijn die waarden die men wel nastreeft, maar die momenteel nog niet aanwezig zijn in een organisatie. Deze worden niet gebruikt bij (internal) branding, omdat deze waarden dan *juist* een gat tussen beloftes en de werkelijkheid creëren, wat kan leiden tot het ontstaan van een show brand.

De verschillen waar Lencioni over spreekt lijken overeen te komen met de verschillen tussen gewenste (aspirational)-, toegepaste- en waargenomen identiteit van van Riel.<sup>42</sup> Het verschil tussen de laatste twee is dat de toegepaste identiteit onbewust door gedragingen van de organisatie en zijn werknemers wordt gecommuniceerd, terwijl de waargenomen identiteit die is, die onder woorden wordt gebracht door werknemers als je zou vragen naar de identiteit. Samengenomen vormen deze drie vormen de extern geprojecteerde identiteit.

<sup>41</sup> Riezebos (2002)

<sup>42</sup> Van Riel (2003), 48-49

Deze afweging tussen, wie ben ik (als organisatie), en wie denken anderen (externe stakeholders) dat ik ben, kan ook wel gezien worden als de kern van organisatie identiteit. Hij helpt om cultuur, visie en imago op een lijn te houden en een consistente boodschap te communiceren.<sup>43</sup> Hiervoor kan het juist ook zinnig zijn om in gesprek te gaan met de externe stakeholders, de brand aanhangers. Zo hervond LEGO Group's zijn ware identiteit en ontwikkelde zij vele succesvolle producten. Zij ontdekten dat brand fans de identiteit van de organisatie en het merk extern levendig hadden gehouden, terwijl de organisatie in zijn visie en strategie te ver af was geraakt van zijn originele en werkelijke identiteit en kerntaak, het produceren van technisch speelgoed.<sup>44</sup>

Automatisch volgt de vraag welke waarden gekozen moeten worden als leidraad voor de visie en strategie. In de literatuur kom je hier veel verschillen eisen tegen. Vanuit de marketing in relatie tot een succesvolle positionering wordt er vooral gesproken over dat geformuleerde waarden relevant, authentiek en herkenbaar moeten zijn. Organisaties die zeggen dat ze klantgericht zijn, hebben zagezegd een te algemeen uitgangspunt gekozen om zichzelf mee te positioneren. Willen ze attent zijn, zorgvuldig of juist snel? Wat voor *soort* klantgerichtheid kan er verwacht worden? Daarnaast is het van belang dat organisatiestructuur en werknemers attitude op de waarden aangesloten zijn, om te zorgen dat deze waarden ook in de praktijk tot uitdrukking kunnen komen en zo bij kunnen dragen aan een sterke identiteit.<sup>45</sup>

Vanuit het corporate communication, een meer bedrijfskundig, perspectief zijn de drie kerncriteria die steeds terugkomen: onderscheidendheid, continuïteit en centraliteit.<sup>46</sup> Deze laatste twee criteria leggen nog extra nadruk op de lange termijn visie die nodig is bij identiteit, hij verandert niet of nauwelijks. Ook de mate waarin alle relevante onderdelen van de organisatie doordrenkt moeten zijn van de gecommuniceerde kernwaarden blijkt uit het criterium: centraliteit. Het inspirerende brand mantra van Keller (1999) geeft aan hoe waarden centraal kunnen staan voor de hele bedrijfsvoering, management en strategie. Als voorbeeld geeft hij daarbij Disney met als leidraad: Fun Family Entertainment, en Nike die zich laat leiden door: Authentic Athletic Performance. Dit mantra is bijvoorbeeld de reden waarom Nike nog geen casual kledinglijn heeft, of consistent alleen topsporters in zijn campagnes gebruikt. Nike is daarnaast ook een voorbeeld over hoe ver waarden kunnen gaan, zoals zij zelfs belangrijke punten op haar bedrijfspampus naar topatleten heeft vernoemd. Ook in andere sectoren zien we dit soort voorbeelden, zoals de cafetaria tussen Vogue en Vanity Fair ooit werd vormgegeven in volledig glas. Hiermee werd verwezen naar de 'kijken- en bekeken worden cultuur' die heerst bij de mode(bladen).<sup>47</sup>

Het is dus van belang om de identiteit van de organisatie in de gaten te houden bij het uitstippelen van strategie en bij het positioneren van een organisatie. De wijze waarop dit consistent gebeurd is tekenend voor het uiteindelijke imago dat in de omgeving bestaat van de organisatie. Eerder gaven we al aan dat we ons hier zullen focussen op de rol die het gedrag van de organisatie en zijn werknemers daarbij speelt, aangezien dit de meest invloedrijke, maar ook meest lastig stuurbare component is van het identiteitsmodel van van Riel. Het lijkt daarom van belang meer inzicht te

---

<sup>43</sup> Hatch & Schultz (2009),121

<sup>44</sup> Hatch & Schultz (2009), 124

<sup>45</sup> Strijp & de Witte (2008), 58

<sup>46</sup> Van Riel (2003), 48

<sup>47</sup> Mitchell (2002), 10

krijgen in hoe dit gedrag gestuurd kan worden zodat de beloftes die gedaan zijn door middel van positionering ook waargemaakt (kunnen) worden in de werkelijkheid.

## 2.3 Werknemers maken de organisatie

Keller geeft in zijn boek aan dat het voor succesvol branding in de 21<sup>e</sup> eeuw noodzakelijk is dat internal en external brand management verbonden worden. Brand management moet gezien worden als een functie waaraan *iedereen* bijdraagt, zoals ook al duidelijk werd in voorgaande paragraaf.<sup>48</sup> Dit heeft het onderwerp branding sinds begin deze eeuw ook meer in het gebied van HR management geduwd, wat de veelheid aan visies op het onderwerp niet minder maakt.

Sinds het boek *In Search of Excellence* van Tom Peters en Robert Waterman in 1982 wordt er al gesproken over het belang van een goede bedrijfscultuur. Bij internal branding draait het echter niet om het ontwikkelen van de 'beste' bedrijfscultuur, maar juist om de eigenheid ervan te benadrukken. Belangrijk is het daarbij om te beseffen dat cultuur al het reilen en zeilen van organisaties beïnvloedt, maar ook dat gedrag alleen een artefact van cultuur is.<sup>49</sup> Onder de organisatiecultuur verstaan we in dit geval, het totaal van basisaannames, normen en waarden die gedeeld worden door werknemers, die doorgegeven worden aan nieuwe werknemers en die perceptie, besluitvorming en gedrag binnen een organisatie beïnvloeden.<sup>50</sup> De vraag kan gesteld worden wat dit voor de werknemers zelf op moet leveren.

### 2.3.1 Voordelen voor werknemer en organisatie

Van oorsprong is internal branding een marketingmethode die een oplossing moet bieden voor de discrepantie tussen de brandbelofte van de brandbouwers aan de klanten en 'het brand' dat door de werknemers van een organisatie worden uitgedragen. Dit gat kan leiden tot Show-brands of juist Nerd-brands. Mitchell (2002) spreekt daarom ook wel over internal marketing, die het brand beter bekend moet maken bij huidige maar ook toekomstige werknemers. Hieruit blijkt wederom de groeiende interesse vanuit HRM voor branding.

In termen van identiteit betekent internal branding dat men de onbewust toegepaste identiteit probeert te beïnvloeden, en gelijk probeert te trekken met de waargenomen identiteit of andersom. Ook probeert men deze te koppelen aan de gewenste identiteit, of in elk geval aan strategische branding doelstellingen van de organisatie. Dit is voor het management nuttig, maar kan daarnaast ook direct iets opleveren voor de huidige werknemers. Zij kunnen hierdoor de vele facetten van het brand waarvoor ze werken ontdekken, wat ervoor kan zorgen dat het gemakkelijker wordt om betekenis toe te kennen aan het werk dat zij doen. Ze zien het geheel waarin ze werken en krijgen een beter beeld van hun taken en het doel van hun werk.<sup>51</sup> Uit onderzoek blijkt verder dat mensen harder werken en dat hun betrokkenheid bij een organisatie vergroot als ze geloven in het brand waarvoor zij werken.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Keller (2003), 759

<sup>49</sup> Schein (1986)

<sup>50</sup> Burmann & Zeplin (2005), 293

<sup>51</sup> Van Eck (2008), 92

<sup>52</sup> Riezebos (2002), 24

In termen van branding gaat het hier in principe om betekenisgeving. Carl Gustav Jung sprak ooit over synchroniciteit, waarmee hij sprak over de 'bril' waarmee mensen betekenis geven aan hun omgeving.<sup>53</sup> Synchroniciteit ontstaat als mensen een waardevolle relatie ontdekken tussen twee aspecten waar ze eerst geen verband tussen zagen, zoals dat werknemers bij internal branding een verband kunnen ontdekken tussen hun individuele waarden en de organisatiedoelstellingen. Het brand biedt zo een globaal sturingselement voor de organisatie, zonder medewerkers precies te vertellen hoe alles precies gedaan moet worden. Medewerkers worden hierbij geacht zelf invulling te geven aan de manier waarop het brand aansluit op hun individuele waarden en dit te vertalen in gedrag dat de organisatiewaarden benadrukt. Op papier klinkt dit als een utopische theorie, maar in de praktijk blijkt dat werknemers zo een uitdaging vinden in hun dagelijkse routine.<sup>54</sup> Over de precieze uitvoering van internal branding lijkt echter nog onduidelijkheid te bestaan.

### 2.3.2 Keuzes maken

Als we kijken naar de uitvoering van internal branding zijn er twee richtingen zichtbaar. Allereerst wordt er gesproken over het gedrag van medewerkers afstemmen met de externe brandwaarden, ook wel internal branding 1.0<sup>55</sup> of 'culture by branding' genoemd. Bij internal branding 2.0 gaat het echter om het zoeken naar een gedeeld mentaal platform waarin alle medewerkers zich herkennen en dat aanmoedigt om te handelen naar de identiteit van de organisatie, ofwel 'branding inside out'.<sup>56</sup>

Beers en Nedeski, die in januari 2010 hun boek over internal branding 2.0 uitbrachten, geven aan dat de meeste succesverhalen uit type 2.0 voortkomen. Een aantal, veelal eerdere, artikelen gaan echter meer in op verschijnselen van branding 1.0, het top-down bedenken en marketen van de extern gecommuniceerde organisatiewaarden naar de medewerkers om zo alle gezichten dezelfde kant op te brengen.<sup>57</sup> Om een juiste projectie van de organisatie identiteit te kunnen communiceren, moeten de brandwaarden echter wel oorsprong vinden in de identiteit. Bij het formuleren van deze waarden is het daarom van belang eerst te kijken naar wat de organisatie is en te bieden heeft.<sup>58</sup> Zo zou minstens een klein deel van de werknemers en/of externe brandfans betrokken moeten worden bij het opstellen van organisatiewaarden. Werknemers die daarna niet in de geformuleerde waarden passen, 'passen dan waarschijnlijk beter bij een andere organisatie'.<sup>59</sup>

Lencioni geeft net als anderen aan dat de mate van inbreng van werknemers ook ligt aan het uitgangspunt waarop de organisatie begint met het (her)formuleren van kernwaarden. Het klinkt logisch om er vanuit te gaan dat werknemers die aangenomen worden bij een organisatie, die organisatie kiezen, omdat het aanluist bij hun eigen idealen. Zo zou het te verwachten zijn dat werknemers de ABN-AMRO kiezen, omdat ze ambitieus zijn en meer uit hun loopbaan willen halen, maar ook dat werknemers voor de Rabobank kiezen, als ze willen werken in een meer no-nonsense cultuur, waarbij een waarde als nuchterheid boven ambitie en status uitsteekt. In de praktijk is dit

---

<sup>53</sup> Van Eck (2008)

<sup>54</sup> Burmann & Zeplin (2005)

<sup>55</sup> Beers & Nedeski (2010), 24

<sup>56</sup> Beers & Nedeski (2010); deChernatony (2004);

<sup>57</sup> Lencioni (2002); Keller (1999); Eck e.a. (2003); Chang & Chang (2008); Mitchell (2002)

<sup>58</sup> Hatch & Schultz (2009), 121-124

<sup>59</sup> Lencioni (2002), 7

nog lang niet altijd het geval.<sup>60</sup> Als in tijden van nood werknemers zijn aangenomen die niet goed aansluiten bij de identiteit van de organisatie, dan kan het zijn dat de werknemers inderdaad geen waarden delen die gebruikt kunnen worden om de leidraad te vormen voor de organisatiestrategie.

Veel auteurs geven daarom aan dat het een combinatie van beiden typen internal branding moet zijn. Dit is vanuit de logische gedachte dat internal branding 1.0 niet werkt als geformuleerde gewenste waarden geen basis vinden in medewerkers, maar ook vanuit de gedachte dat een duidelijk leiderschap en voorbeeldgedrag in het uitdragen van de waarden vanuit de top en vraag naar een bepaalde identiteit van buiten noodzakelijk zijn voor slagen.<sup>61</sup> Van Riezebos (2002) spreekt ook wel van een kip-ei issue; enerzijds zijn klantcontacten bepalend voor het externe brand imago, maar anderzijds kan een sterk brandimago trots opwekken intern waarna de identiteit weer het externe imago versterkt.

In feite komt het erop neer dat internal branding gelijktijdig van binnen naar buiten werken is en andersom, vanuit de overtuiging van de werknemers. Daarbij is het verticaal van top naar werknemers en andersom communiceren en het is constant terugblijven kijken naar de werkelijke identiteit van de organisatie met de vraag hoe die in te zetten in de toekomst. Hieruit blijkt dat in dit onderzoek de reikwijdte van internal branding, de gehele organisatie beïnvloedt.<sup>62</sup>

### 2.3.3 De organisatieschool

In alle latere interviews en overwegingen is dan ook uitgegaan van een benadering van internal branding vanuit de organisatieschool zoals den Engelsens (2002) die beschrijft. Vanuit deze school gaat het om het scheppen van de juiste voorwaarden om extern branding te laten slagen. Hierbij wordt duidelijk dat internal branding verder gaat dan alleen interne communicatie en wordt de nadruk gelegd op het belang van *brand behaviour* en op het belang van een interne integrale samenwerking tussen HR, marketing en communicatie.<sup>63</sup> Het gaat bij de organisatieschool benadering om de effectieve uitvoering van de rol van contactmedewerkers als brandbouwers, waarbij de contacten tussen klant en medewerker als *moments of truth* worden gezien. Dit maakt het issue interessanter voor organisaties met een dienstverlenende taak dan voor andere organisaties.

Deze school wordt gezien als een pragmatische benadering van internal branding waarbij het willen en kunnen van medewerkers centraal staan met betrekking tot de brandvisie uitbouwen. De pragmatici zien in de praktijk dat internal branding meer is dan een mooie droom. De nadruk op een samenhangende aanpak en de pragmatische visie zouden deze school het meest effectief in de praktijk kunnen maken volgens den Engelsens.<sup>64</sup>

Veel literatuur beschrijft verdere aspecten van deze organisatieschool benadering. Zo pleiten Burmann en Zeplin (2005) voor het bevorderen van *brand citizenship behaviour*. Hiermee doelen zij op vrijwillig, niet door beloningen uitgelokt, gedrag dat bijdraagt aan het brand. Betrokkenheid bij het brand is daarvoor het belangrijkste wat vervolgens afhangt van gehoorzaamheid, identificatie en

---

<sup>60</sup> Strijp & de Witte (2008)

<sup>61</sup> Mitchell (2002); van Riezebos (2002); Burmann & Zeplin (2005); den Engelsens (2002); deChernatony (2004)

<sup>62</sup> Van Eck (2008), 69

<sup>63</sup> Beers en Nedeski (2010); den Engelsens (2002)

<sup>64</sup> Den Engelsens (2002), 75-77

vervolgens internalisatie van de brandwaarden. Identificatie en internalisatie van de brandwaarden worden daarbij als grootste voorspellers van het gewenste gedrag gezien.

### 2.3.4 Als ik, wij wordt

Voor het volledig begrijpen van waar brand citizenship behaviour vandaan kan komen, gaan we hier nog iets dieper in op het identificatie proces. Als we het hebben over een werknemer die zich identificeert met een organisatie, dan gaat het over het gevoel hebben daarbij te horen, deel uit te maken van die organisatie en invloed te hebben op het lot van die organisatie. Social identity theory geeft hier iets meer zicht in, aangezien deze verklaart dat mensen van nature de behoefte hebben om zichzelf te categoriseren als in meer of mindere mate lid van een of vaak meerdere (sociale) groepen. Zo proberen zij zich ook binnen organisaties aan groepen te verbinden zoals de lunchgroep, de afdeling en/of de vakgroep. Dit gebeurt zelfs in afwezigheid van leiderschap of afhankelijkheid van andere groepsleden. Identificatie met zo'n groep wordt groter naar mate de groep/organisatie, zich scherper positioneert ten opzichte van anderen.<sup>65</sup> Het scherp positioneren van een corporate brand en dit ook duidelijk intern communiceren kan dus voordeel bieden bij de binding van werknemers aan de organisatie. Ashfort & Mael (1989) geven daarnaast echter ook aan dat identificatie, vaak niet dezelfde diepgang heeft als internalisatie. Een werknemers kan zich namelijk wel als onderdeel van een organisatie beschouwen, maar hoeft het dan nog niet eens te zijn met de waarden en normen waar die voor staat.<sup>66</sup>

Als identificatie wil leiden tot gewenst gedrag van werknemers, dan is het van belang dat werknemers de waarden ook internaliseren, waarbij die waarden een leidraad gaan vormen voor het handelen van de werknemer. In de meest extreme vorm worden brand waarden en persoonlijke waarden dan één geheel. Internalisatie van waarden, maar ook van bijvoorbeeld inhoudelijke kennis, vindt in organisaties voornamelijk plaats door socialisatieprocessen.<sup>67</sup> Dit is het kennis nemen en eigen maken van cultuur en vaardigheden door het observeren van artefacts zoals gedrag en symbolen. De kans hierop is het grootst als de werknemer er zelf van overtuigd is dat het gewenste gedragspatroon aansluit bij zijn waarden. Socialisatie wordt veelal aangehaald als de meest blijvende gedragsverandering op de lange termijn en kan daarom gezien worden als cruciaal voor een geslaagde waardeoverdracht.<sup>68</sup>

Aangezien internaliseren dus plaats vindt door een sociaal leerproces, is *positive reinforcement* hier ook op zijn plek. De HR-afdeling en communicatieafdeling kunnen het internalisatie proces dan stimuleren door middel van acties en het bieden van de juiste werkvoorwaarden. Dit is niet de plek om in te gaan op hoe zij dit precies zouden moeten doen, maar wel wordt uit de literatuur al duidelijk dat leiderschap hierbij een, zij het beperkte, rol moet spelen.<sup>69</sup> Pure overdracht door middel van macht heeft minder effect op de lange termijn en leidt vaak alleen tot identificatie met de waarden. Daarbij moet opgemerkt worden dat socialisatie of internalisatie van de waarden niet meer nodig is, als werknemers juist geselecteerd worden op hun waarden, die aansluiten bij die van de organisatie en het corporate brand.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Ashfort & Mael (1989), 24-25

<sup>66</sup> Ashfort & Mael (1989), 21

<sup>67</sup> deChernatony (2004); Strijp en de Witte (2003)

<sup>68</sup> Strijp en de Witte (2003); Ashfort & Mael (1989)

<sup>69</sup> Schein (1986), 31

<sup>70</sup> Burmann & Zeplin (2005)



## 2.4 De utopie

Werknemers die zichzelf aansturen aan de hand van een sterke identificatie met de corporate brandwaarden en zo een eenduidige boodschap uitdragen, in lijn met de externe marketingboodschap. Dat is iets waar vaak vragen rijzen over hoe dat dan zou moeten gebeuren, omdat het te mooi klinkt om waar te zijn. Het boek van Beers & Nedeski<sup>71</sup> probeert een handboek te zijn dat antwoorden probeert te bieden op dit soort vragen. Toch blijkt uit de literatuur wel dat internal branding niet iets is, wat zonder voorzichtigheid aangepakt moet worden.

### 2.4.1 Timing en leiderschap

Als een reden voor mislukking wordt wel eens aangegeven dat HR nooit betrokken is geweest bij strategie bepaling, waardoor een verankering van de waarden niet slaagt. Daarnaast komt het voor dat de werknemers niks delen wat gebruikt kan worden voor internal branding, en dan zeker niet het type 2.0.<sup>72</sup> Vaak ligt het ook aan een gebrek aan samenwerking, te grote tijdsdruk, verkeerde timing of een onjuiste formulering van de waarden.<sup>73</sup> Zo kwam bij Sears op een gegeven moment iemand naar de jaarlijkse meeting met een verhuisdoos aanzetten vol memo's, instructies video's en vragenlijsten, om aan te geven dat ze genoeg hadden van de interne marketing campagne. Een voorbeeld van wel goede timing en juiste keuze van waarden is echter dat van Carly Fiorina toen zij Hewlett-Packard overnam. Zij introduceerde *Invent* als nieuwe brand mantra door terug te kijken naar de historie van de organisatie waarin de twee oprichters hun eerste uitvindingen deden in de Hewlett's garage. *Invent* werd leidend voor de interne en externe brandingstrategie doordat zij zelf ook als woordvoerder van deze mantra optrad en haar persoonlijke betrokkenheid overbracht op anderen.<sup>74</sup>

Een aantal auteurs geven aan dat internal branding vooral op een aantal momenten heel nuttig kan zijn, zoals het hierboven introduceren van een nieuwe leider, of zelfs niet zonder aanleiding begonnen zou moeten worden.<sup>75</sup> Zo geeft Riezebos (2002) aan dat internal branding bijvoorbeeld toegevoegde waarde biedt bij een zwak onderontwikkeld brandbeeld zoals bij blank brand en show brands die mogelijk in de publieke sector voorkomen, bij de fusie van bedrijfsculturen, bij reorganisatie, bij re-brandingprocessen en/of na een crisissituatie.

### 2.4.2 Dromen doorvertellen

Internal branding kan dus het best met een aanleiding en met beleid worden gevoerd, maar kan niet opgelegd worden zoals dat nog wel kon met alle ideeën ten tijde van Frederik Taylor<sup>76</sup>. Er is een hoge mate van zelfmanagement nodig voor succesvol internal brand management. Creativiteit wordt gezien als een key issue met betrekking tot hoe werknemers met de brand visie om zouden moeten gaan.<sup>77</sup> Ook moet men de tijd nemen en het belang van het bouwen aan een corporate brand inzien.

---

<sup>71</sup> Beers & Nedeski (2010) Internal branding 2.0

<sup>72</sup> Lencioni (2002)

<sup>73</sup> Mitchell (2002), 5-6

<sup>74</sup> Mitchell (2002), 5-6

<sup>75</sup> Mitchell (2002), 6

<sup>76</sup> Frederik Taylor was verantwoordelijk voor het introduceren van scientific management, waarbinnen alles gericht was op het top-down vereenvoudigen van de arbeidsprocessen (rationalisering) met als doel efficiënter te kunnen werken.

<sup>77</sup> Hatch & Schultz (2009), 122

Zo vergelijkt Lencioni (2002) het socialiseren van de juiste waarden als het maken van een goede wijn. Er moet geen haast achter zitten.

Daarnaast is de wijze waarop waarden gecommuniceerd worden belangrijk. Eerder gaven we al aan dat een holistische vorm van communicatie, waarden zijn overall, belangrijk is, waarbij de juiste werknemers betrokken worden. Voor de internalisatie van waarden werd aangegeven dat socialisatie belangrijk is. Een veelbesproken vorm waarop dit binnen organisaties bevorderd kan worden is door het tellen van verhalen. Storytelling is een vorm van laterale communicatie, die het meest succesvol is om sceptici mee te krijgen met een proces. Verhalen hebben namelijk de kracht om mensen in beweging te zetten, maar ook om mensen met elkaar en met de organisatie te verbinden. Verder kunnen ze ook een creatieve vorm bieden om waarden te communiceren, doordat ze abstracte dingen concreet maken.<sup>78</sup> Een voorbeeld hiervan is de mode organisatie Nordstrom, die iedere nieuwe werknemer een tal van verhalen vertelt over hoe ver werknemers zijn gegaan om klanten te helpen, om zo de organisatie waarde klantgerichtheid uit te leggen. Zij doen dit in plaats van een gedetailleerd handboek mee te geven met de organisatie waarden en richtlijnen voor de uitvoering van werk.<sup>79</sup> Deze vorm van interne communicatie is echter heel lastig te beïnvloeden en te controleren, dus daar moet men wel voor open staan. Storytelling zal altijd gepaard moeten gaan met een vorm van meer centrale en top-down communicatie. Leiderschap wordt daarom ook als belangrijk gezien bij het creëren van betrokkenheid bij de waarden.<sup>80</sup> Nogmaals echter, idealiter worden bij een organisatie dat zich bezig houdt met internal branding al mensen aangenomen die zich identificeren met de organisatie waarden, wat een belangrijke taak van internal branding bij HR legt. De organisatie structuur moet daarnaast ook werknemers de ruimte gunnen om branding behaviour te vertonen.

## 2.5 In conclusie

Internal branding is een marketingconcept dat gerelateerd wordt aan branding en dat dient om de brandingstrategie van een organisatie te versterken. Het doel van branding is veelal om zich blijvend en juist te positioneren ten opzichte van de concurrerende organisaties. Internal branding moet er dan voor zorgen dat het interne en externe beeld, de identiteit en het imago van de organisatie, overeen komen. Dit is echter niet altijd het geval. Het imago heeft soms te weinig gemeen met de werkelijke persoonlijkheid van de organisatie, waardoor de competentie van de organisatie niet volledig tot zijn recht komt of juist overschat wordt. Door dicht bij de kern van de organisatie te blijven zoals binnen type 2.0, kunnen organisaties echter een eenduidige en geloofwaardig imago opbouwen.

Idealiter wordt daarom door middel van de componenten van het identiteit-imago model; communicatie, symboliek en het gedrag van een organisatie, een duidelijk beeld gegeven van waar de organisatie voor staat, en waarvoor niet. Deze identiteit is relatief onveranderlijk en door het benadrukken van deze interne kracht in branding krijgen organisaties ook op het uitvoerend niveau een duidelijke plek binnen de lange termijn visie.

---

<sup>78</sup> Scheringa (2009), 15

<sup>79</sup> Lencioni (2002), 9

<sup>80</sup> Burmann & Zeplin (2005), 291; deChernatony (2004)

Internal branding maakt dat de gehele organisatie actief betrokken wordt bij het uitvoeren van de strategie van de organisatie. Uit het model van van Riel werd duidelijk dat het gedrag van medewerkers een van de belangrijkste aspecten is die vanuit de identiteit van de organisatie invloed uitoefent op het imago van het organisatiebrand. Gedrag is echter lastig te beïnvloeden en daarom ligt er een grote nadruk op zelfredzaamheid en de mogelijkheid tot creativiteit en zelfontplooiing van werknemers. Dit is vooral bij het type 2.0 van belang.

Vanuit het organisatieschool perspectief op internal branding is het daarnaast belangrijk om een samenwerking te bewerkstelligen tussen marketing, communicatie, de top en de HR-afdeling. Met deze samenwerking wordt meteen het verschil van internal branding met bijvoorbeeld interne communicatie aangegeven. Ook wordt vanuit de pragmatische benadering binnen deze school gesteld dat internal branding meer toegevoegde waarde heeft in dienstverlenende organisaties, omdat daar meer sprake is van 'moments of truth'. In deze organisatievorm is meer sprake van contactmomenten tussen werknemer, als representatie van de organisatie, en klant.<sup>81</sup>

Daarbij lijkt er overeenstemming over de noodzakelijke betrokkenheid van de top, maar ook van de nood van het met alle stakeholders samen creëren van het brandimago. Daarbij lijken alle theoretici het er over eens dat internal branding ingevoerd moet worden met een duidelijk aanwijsbaar doel en aanleiding. Vanaf dat moment is het van belang het concept in alles en continue door te voeren, van gebouw, tot activiteiten, tot communicatie.

Veel organisaties maken al in meer of mindere mate gebruik van internal branding door waarden een rol te laten spelen in het aannamesbeleid en/of de interne communicatie. Over de toepassing en uitvoering van internal branding lijkt echter nog geen eenduidig beeld te bestaan. Het lijkt raakvlakken te hebben met een brede range aan onderwerpen, maar de precieze uitvoering verschilt per beginpunt, organisatiestructuur en doelstellingen. Dit is interessant, omdat daarmee ook de kans groot is dat internal branding een andere vorm aanneemt binnen publieke organisaties.

Beers & Nedeski geven in hun boek aan dat publieke organisaties juist goed zouden moeten zijn in internal branding, omdat zij waardegedreven organisaties zijn. Hierdoor hebben werknemers al een duidelijker beeld wat de organisatie nastreeft en staan zij hier ook fierer achter. Vanuit de theorie blijkt dat het belangrijk is om wat dieper in te gaan op wat medewerkers motiveert om te werken in publieke organisaties, maar dat het ook belangrijk is om iets dieper in te gaan op wat publieke organisaties kenmerkt in aansturing en cultuur. Op deze beiden punten, motivatie en kenmerken, zullen we in het volgende hoofdstuk verder ingaan.

---

<sup>81</sup> Riezebos (2002), 3

## 3 Het profiel van de publieke sector

### 3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat internal branding een lange termijn praktijk is, die tijd kost, maar kan zorgen voor een door de gehele organisatie gedragen missie die ook waargemaakt wordt. Binnen de publieke sector lijkt dit een bijdrage te kunnen doen aan de groeiende nadruk op strategie waarbij organisaties gedwongen worden om hun doel in de maatschappij te overdenken en zich meer te gaan profileren.<sup>82</sup>

Sinds de jaren tachtig bestaat er om verscheidene redenen onvrede over het functioneren van het publieke domein. Met het Nieuw Publiek Management wordt hierop gereageerd, waardoor publieke organisaties zakelijker en meer prestatiegericht proberen te gaan werken. Hiervoor worden veelal managementinzichten uit de private sector gebruikt, waardoor publieke organisaties in structuur publiek blijven, maar in cultuur een omslag moeten vertonen.<sup>83</sup> De vraag of dit een goede ontwikkeling is, lijkt de bestuurskundigen te verdelen in twee kampen. Aan de ene kant wordt er gesteld dat de publieke sector met zijn grondslag in het democratisch stelsel wezenlijk verschilt en zou moeten blijven verschillen van de private sector, en aan de andere kant vindt men juist dat zij bedrijfsmatiger zou moeten gaan werken om het verouderde openbaar bestuur te redden en efficiënter te gaan werken.<sup>84</sup>

Om een discussie te kunnen voeren over het wel of niet moeten verschillen van publiek en privaat, moet er vanuit gegaan worden dat er twee verschillende sectoren zijn die dermate van elkaar verschillen dat dit implicaties heeft voor de manier waarop zij zich zouden moeten organiseren. Dit verschil tussen deze twee sectoren zou kunnen betekenen dat uit het private domein geleende management inzichten, in de publieke sector een hele andere betekenis hebben.<sup>85</sup> De vraag is wat publieke organisaties zo uniek maakt dat zij hier bij internal branding in zouden kunnen uitblinken zoals Beers en Nedeski (2010) in de inleiding in hoofdstuk 1 aangaven.

Daarom zullen we in dit hoofdstuk op globale lijnen uiteenzetten welke organisatievormen kernmerkend zijn voor meer publieke organisaties. Hiervoor wordt eerst gekeken naar de organisatieomgeving en vervolgens wordt de interne kant bekeken. Deze informatie zal in het hierop volgende hoofdstuk gebruikt worden om te determineren of internal branding in zijn betekenis binnen het publieke domein in alle typen organisaties zinvol is, of juist meer of minder toegevoegde waarde heeft in bepaalde typen organisaties binnen de publieke sector.

### 3.2 De omgeving

Er moet binnen de publieke sector steeds meer rekening gehouden worden met verwachtingen van buitenaf. Er wordt daarom ook wel gesproken over een verschuiving van *government naar governance*, waarbij burgers meer inspraak krijgen, ofwel waarbij meer gericht wordt op de markt en

---

<sup>82</sup> Van Twist, Peeters en van der Steen (2008), 32

<sup>83</sup> Noordegraaf, Veenswijk en Vermeulen (2004), 2

<sup>84</sup> Noordegraaf (2003), 2

<sup>85</sup> Noordegraaf (2003), 2

klant en dan eerder het geval was.<sup>86</sup> De ambitie bestaat binnen het publieke domein om de korte termijn, ofwel vier jaren visie, te doorbreken, de interne verkokering tegen te gaan en de buitenwereld nog beter te betrekken bij het beleid. Als de buitenwereld meer betrokken wordt, is het echter des te belangrijker dat beloftes die daaruit voort komen ook waargemaakt kunnen worden.<sup>87</sup> Hier zullen we eerst kijken waar deze verwachtingen vandaan komen.

### 3.2.1 Stakeholders

Publieke organisaties hebben te maken met veel verschillende stakeholders. Collectief handelen met alle stakeholders is voor publieke organisaties belangrijk, maar is dit in de huidige bestuurlijke context zoals die hierboven beschreven zelf een issue geworden. Het komt niet vanzelf tot stand en moet dus tussen deze partijen georganiseerd worden.<sup>88</sup> Hieronder zullen we daarvoor de voor internal branding belangrijkste stakeholders van publieke organisaties uitlichten.

Allereerst is het van belang de relatief lastiger geworden klant van de publieke dienstverlening te typeren. Burgers zijn meer geïndividualiseerd, mondiger en veeleisender geworden dan eerst.<sup>89</sup> Dit komt voornamelijk door meer werkervaring en hogere opleiding, maar ook door de groeiende toegang tot informatie waarmee zij zelf oordelen vellen. Zij willen graag autonoom functioneren en als individu benaderd worden, en verwachten daarvoor een grote transparantie in overheidsinformatie.<sup>90</sup> Dit maakt dat de verwachtingen over de publieke diensten steeds hoger zijn en dat organisaties eerder open staan voor kritiek. De media maakt daarbij de relatie tussen identiteit en imago lastiger te beïnvloeden door organisaties. Aangezien de publieke sector in principe publiek bezit is, wordt het reilen en zeilen vaak breed uit uitgemeten in de nationale media. De processen zijn openbaar en blootgesteld aan de kritische blik van het publiek.<sup>91</sup> Het imago is daarom vatbaarder voor interne fouten, dan dat die bij private bedrijven is.<sup>92</sup>

Naast de groeiende rol van de burger en de invloed van de media, worden organisaties logischerwijs ook altijd in meer of mindere mate beïnvloedt door de politiek. De politiek, maar in feite ook het publiek, heeft het recht om de gangen van publieke organisaties na te gaan, wat publieke organisaties een grote mate van aansprakelijkheid geeft.<sup>93</sup> Afhankelijk van de mate van invloed van de politiek en /of het aantal actieve stakeholders is meer bedrijfsmatig of juist meer politiek publiek management nodig.<sup>94</sup>

Naast de invloed van de gewone politieke besluitvorming en sturing wordt de handelingsvrijheid van uitvoerenden in publieke organisaties in sommige taken ook direct beperkt door de wet. Zo mogen sommige publieke organisaties, zoals de Belastingdienst, geen onderscheid maken tussen klanten, aangezien zij moeten handelen volgens de grondbeginselen gelijkwaardigheid en rechtsgelijkheid.

---

<sup>86</sup> Noordegraaf (2008)

<sup>87</sup> van Twist, Peeters en van der Steen (2008), 32/35

<sup>88</sup> Noordegraaf (2008), 357

<sup>89</sup> Noordegraaf (2008), 57

<sup>90</sup> Dokters van Leeuwen en Kroon, In: van Duivenboden en Lips (2001), 447

<sup>91</sup> Allison (1979), 19

<sup>92</sup> Allison (1979), 19

<sup>93</sup> Kaplan en Haenlein (2009), 201; Dokters van Leeuwen en Kroon, In: van Duivenboden en Lips (2001), 452

<sup>94</sup> Noordegraaf (2008), zie ook paragraaf 3.3.2

Het verkrijgen van legitimiteit voor het handelen is belangrijk voor publieke organisaties, waardoor controle op rechtsmatig handelen een belangrijk issue vormt.<sup>95</sup>

### 3.2.2 Rolverdelingen en de noodzaak tot branding

Binnen de publieke sector wordt er veel gedacht in termen van stakeholders, waar zij voor hun bestaansrecht van afhankelijk zijn. Branding kan hierbij helpen aangezien een van de doelen van branding het opbouwen van een gewenst en realistisch imago bij stakeholders is. In het bedrijfsleven wordt er echter voornamelijk over branding nagedacht, om daarmee een duidelijke positionering ten opzichte van de concurrentie in te kunnen nemen. Ondanks dat publieke organisaties ook steeds meer te maken krijgen met marktwerking lijkt dit ongewoon om toe te passen binnen de publieke sector om een aantal redenen.

Allereerst lijkt het willen creëren van een voorkeurspositie in eerste opzicht tegenstrijdig met de kernwaarden waar organisaties in de publieke sector voor staan; gelijkwaardigheid en gelijkheid. Ten tweede maken burgers niet altijd een vrijwillige keuze om gebruik te maken van een publieke dienst en hebben zij ook niet bij elke soort dienstverlening de keuze tussen verschillende organisaties. Als laatste is er nog lang niet altijd sprake van directe concurrentie in de publieke sector, aangezien die als hoofdtaak heeft om schaarse goederen te verdelen. De relevantie van deze punten verschilt per publieke organisatie.

Aangezien de mogelijkheid tot keuze bij de klant in het bedrijfsleven de belangrijkste reden lijkt om aan branding te doen kijken we hier naar die optie in het publieke domein. Striip en de Witte bieden daarin een overzicht van rollen waarin publieke organisaties in contact komen met klanten en de daarbij behorende mate van keuzemogelijkheden voor klant. Daarbij moet gerealiseerd worden dat organisaties in meerdere rollen in contact kunnen komen met burgers.

**Tabel 1: Rollen van burger en organisatie in publieke domein**

Rol van burger	Rol van overheid	Keuze?
Kiezer	Inspirator	Ja, een keer in de vier jaar
Klant	Dienstverlener	Soms
	Financier	Nee, aangewezen op gemeente
	Aanbieder van ruimte	Ja, tussen gemeentes
Coproducent	Onderhandelaar/regisseur	Ja, tussen condities
Onderdaan	Wetgever/rechtshandhaver	Nee niks te kiezen, één bevoegd gezag, dé politie, dé belastingdienst
Werknemer	Werkgever	Ja, keuze wordt al geprobeerd te beïnvloeden

Bron: Striip & de Witte (2008)<sup>96</sup>

Bij deze tabel mag gezegd worden dat er door publieke organisaties in de rol van werknemer/gever er al redelijk veel aan branding wordt gedaan. In deze rolverdeling bestaat er een sterk verband tussen het externe imago en de interne identificatie bij werknemers.<sup>97</sup> Uit bovenstaande tabel blijkt echter dat er in de andere rollen ook keuze kan zijn tussen meerdere aanbieders, wat voor publieke

<sup>95</sup> Allison (1979), 19

<sup>96</sup> Noot: Ondanks dat zij zelf in hun tabel aangeven dat dienstverleners geen keuze bieden, blijkt uit voorbeelden die zij aanhalen dat bijvoorbeeld in het onderwijs wel sprake kan zijn van keuzemogelijkheden. Daarom is dit in onderstaande tabel wel gesproken over keuze.

<sup>97</sup> Maathuis (2004), 33

organisaties een reden zou kunnen zijn voor branding. Vanuit de groeiende druk van externe verwachtingen zoals opgemerkt in 3.3.1. zou branding echter ook om andere reden interessant kunnen zijn.<sup>98</sup>

### 3.2.3 Meer dan alleen voorkeur creëren

Als we kijken naar de stakeholders, dan zijn burgers mondiger en veeleisender geworden dan eerst en willen zij graag hun eigen mening vormen.<sup>99</sup> In de huidige informatiemaatschappij, worden burgers echter overspoeld met informatieprikkel, waardoor zij slechts selectief data opnemen. Branding kan hier helpen om toch de aandacht van de burger te krijgen, omdat hiermee de interesse voor, en voorkennis over de organisatie en haar producten/diensten vergroot kan worden.<sup>100</sup> Branding kan in dat geval helpen om latente behoeften manifest te maken en zo diensten van publieke organisaties uit de anonimiteit halen.<sup>101</sup> Zo zorgde de Nationale Ombudsman voor een groter vertrouwen in de organisatie en een grotere zichtbaarheid bij burgers door middel van branding. Hierdoor kreeg zij meer klachten binnen, was daardoor sterker in het aankaarten van problemen en kon dus zo haar taak beter volbrengen.<sup>102</sup>

Voor publieke organisaties is het daarbij ook van belang om draagvlak te creëren voor haar handelen.<sup>103</sup> Branding is gebaseerd op het bouwen van relaties, waarbij de nadruk gelegd kan worden op het wekken van vertrouwen en het duidelijk communiceren wat de organisatie doet en niet doet.<sup>104</sup> Nu ontstaat er bijvoorbeeld nog onenigheid over de prijs voor publieke diensten, omdat het soms onduidelijk is welke diensten wel en welke niet vanuit de belasting betaald worden.<sup>105</sup> Door branding kan ook duidelijk gemaakt worden wat er verwacht kan en mag worden van enerzijds de organisatie, en van de klant in termen van rechten en plichten anderzijds.<sup>106</sup>

Bij publieke organisaties gaat branding er kort verwoord dus om dat er bewust verwachtingen bij alle stakeholders, intern en extern, geschept en gemanaged worden.<sup>107</sup> Een belangrijk verschil wat wel in oog gehouden moet worden is dat publieke organisaties daarbij vaak niet beginnen met het opbouwen van een (brand)imago vanaf een nulpunt. Organisaties gerelateerd aan de overheid roepen volgens Strijp en de Witte bij velen nu al associaties op als: 'star, log en luie ambtenaren'.<sup>108</sup> Hierdoor is branding een lastiger, maar daarmee niet minder relevante praktijk voor publieke organisaties. Door zich meer extern te oriënteren en zo burgers meer te betrekken bij het beleid van publieke organisaties hopen zij het ongenoegen van burgers te verminderen en een positiever imago op te bouwen.<sup>109</sup> Internal branding benadrukt de rol die werknemers hierbij kunnen hebben en kan hen helpen deze rol serieus invulling te geven.<sup>110</sup>

---

<sup>98</sup> Strijp en de Witte (2003)

<sup>99</sup> Zie paragraaf 3.3.1

<sup>100</sup> Maathuis (2004), 33

<sup>101</sup> Maathuis (2004), Twist, van Dijk en Kort (2002)

<sup>102</sup> Strijp en de Witte (2003), x

<sup>103</sup> Zie meer over stakeholders in paragraaf 3.2.2

<sup>104</sup> Twist, van Dijk en Kort (2000), 272

<sup>105</sup> Kaplan en Haenlein (2009), 205

<sup>106</sup> o.a. Gastelaars (2006)

<sup>107</sup> Strijp en de Witte (2003); Maathuis (2004), 37

<sup>108</sup> Strijp en de Witte (2003), 102

<sup>109</sup> van Twist, Peeters en van der Steen (2008), 33

<sup>110</sup> Zie hoofdstuk 2

### 3.3 Intern

Het meest voor de hand liggende interne verschil tussen publiek en privaat kan aangegeven worden als non-profit versus commercieel ingestelde organisaties. Vanuit dit oogpunt wordt de publieke sector ook in dit onderzoek afgebakend.<sup>111</sup> Daarbij is er voor publieke organisaties niet altijd een duidelijk doel wat zij nastreven, zoals dat in de private sector overleven en winst maken is.<sup>112</sup> Er wordt dan ook wel eens gezegd dat publieke organisaties nog te veel worden beloond op hoe hard zij hun best doen, terwijl private organisaties afgerekend worden op harde cijfers.<sup>113</sup> Er is echter meer wat de publieke sector kenmerkt tegenwoordig of hem tegenwoordig juist minder kenmerkend maakt. Eerst kijken we dan naar het overkoepelend interne beeld, de identiteit, omdat dit het uitgangspunt van internal branding is.

#### 3.3.1. Publieke identiteit

Noordegraaf geeft aan wat de kenmerken volgens het voor internal branding relevante begrip identiteit zijn. Identiteit gaat daar volgens hem verder dan cultuur, vanwege het meenemen van de maatschappelijke verwevenheid van werknemers en organisatie in zijn maatschappelijke omgeving.<sup>114</sup> Dit lijkt op de wisselwerking met het externe imago zoals die ook al voorkwam in paragraaf 2.2.2.

Noordegraaf haalt Gawthrop<sup>115</sup> aan, die stelt dat een organisatie een volledig publieke identiteit bezit als zij een dynamisch beeld van tijd heeft, ofwel waarbij het verleden en de volgende generaties meespelen in beslissingen van nu. Ook zijn deze organisaties gericht is op het verwezenlijken van een hoger doel en zien zij daarbij bevoegdheden en oorzaken in termen van onderlinge afhankelijkheid.<sup>116</sup> Een oplossing voor het een, kan ergens anders weer problemen veroorzaken. Zoals meer blauw op straat in wijk a, meer criminaliteit in wijk b kan opleveren.

Deze kenmerken van organisaties met publieke identiteit vormen een ideaal platform voor internal branding. In het vorige hoofdstuk bleek al dat het handelen in organisaties in het kader van het groter geheel moeten worden gezien. Dit lijkt op de wederzijdse afhankelijkheden binnen de publieke identiteit. Het hoger doel in de publieke identiteit zou daarbij als gedeelde visie genomen kunnen worden voor branding.<sup>117</sup>

Ondanks dat bij het kijken naar identiteit er verschillen aangewezen kunnen worden. In de praktijk is het niet zo gemakkelijk om een strikt onderscheid te maken tussen de publieke- en private sector. Er kan eerder gezegd worden dat organisaties in meer of mindere mate publiek of privaat zijn, waarmee de scheiding tussen de twee sectoren meer ideaaltypisch dan werkelijk lijkt.<sup>118</sup> Daarbij variëren organisaties binnen beide sectoren in grootte, structuur, werkveld en filosofie, waarmee de sectoren

---

<sup>111</sup> Zie ook de inleiding in hoofdstuk 1

<sup>112</sup> Allison (1979), 19

<sup>113</sup> Allison (1979), 27

<sup>114</sup> Noordegraaf en Teeuw (2003), 10

<sup>115</sup> Gawthrop, L.C. (1984) Public sector management – Systems and Ethics, Indiana University Press, Bloomington. In: Noordegraaf en Teeuw (2003), 5

<sup>116</sup> Noordegraaf en Teeuw(2003), 4-5

<sup>117</sup> Zie paragraaf 2.3.2

<sup>118</sup> Steijn en Groeneveld (2010), 64-68



eigenlijk richting elkaar buigen.<sup>119</sup> Met de huidige veranderingen in de publieke sector gaan publieke organisaties meer richting een private identiteit duwen, die met sterke hiërarchische sturing en vastgelegde processen<sup>120</sup> een minder ideale omgeving voor internal branding vormt.

### 3.3.2. Management

De verschillen tussen de sectoren worden dus steeds minder groot als gekeken wordt naar de private en publieke identiteit. Dit is niet voor iedere publieke organisatie van toepassing, maar er zijn wel een aantal verschuivingen zichtbaar die hierop duiden. Dit blijkt onder andere uit de opkomst van het Nieuw Publiek Management (NPM), het meer bedrijfsmanagement, dat tot doel heeft om publieke organisaties meer prestatiegericht en efficiënter te maken.<sup>121</sup> Hierbij kan gedacht worden aan meer nadruk op prestatie-indicatoren en controleerbare output, meer nadruk op zuinigheid bij schaarse middelen en een sterke spanning tussen centraal willen sturen en een decentrale drang naar autonomie.<sup>122</sup> Centraal sturen op uitvoerenden is echter lastig, aangezien de top binnen publieke organisaties in sommige gevallen minder autoriteit heeft dan dat deze geniet in private organisaties.<sup>123</sup>

In de praktijk is de opdracht van publieke organisaties daarom tegenwoordig vergelijkbaar is met een interventiefuik: er moet veel van stakeholders, maar er kan weinig door de interne structuur en cultuur.<sup>124</sup> De taak van veel publieke organisaties is omstreden en ondankbaar. Iedereen kan andere ideeën hebben over de taak die de publieke sector moet volbrengen en het is haast onmogelijk deze naar ieders tevredenheid uit te voeren.<sup>125</sup> Organisaties in deze sector moeten voldoen aan groeiende tegenstrijdige waarden zoals efficiëntie en zorgvuldigheid, of politieke wensen, collectieve wensen en de individuele wensen.<sup>126</sup> Veel publieke organisaties zijn of waren daar nog niet toe ingericht,<sup>127</sup> daarom vraagt dit om een nieuwe manier van denken in deze organisaties.

De ontwikkelingen onder de noemer Nieuw Publiek Management proberen hier een oplossing voor te bieden, maar die zijn niet in iedere situatie geschikt. Het is afhankelijk van de situatie en probleemstelling wat voor soort publiek management geschikt is binnen publieke organisaties. Daarom heeft Noordegraaf het in zijn boek *Publiek management* naast het meer bedrijfsmatige management ook over organisatiemanagement, beleidsmanagement en politiek management. Deze richten zich meer op het coördineren, netwerken en debatteren binnen organisaties. Publieke organisaties die goed gehoor aan het democratisch belang, functioneren bijvoorbeeld minder goed binnen de huidige dynamische omgeving.<sup>128</sup> Zij sturen niet op integraal werken zoals dat wel gewenst is in het aanpakken van de huidige uitdagingen.<sup>129</sup> Toch moeten ook dit soort organisatietypen meer prestatiegericht kunnen werken, want zelfs in een onlogische structuur, moeten goede mensen efficiënt kunnen werken.<sup>130</sup>

---

<sup>119</sup> Allison (1979), 22

<sup>120</sup> Noordegraaf (2003), 4-5

<sup>121</sup> Noordegraaf (2008), 102

<sup>122</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 40

<sup>123</sup> Allison (1979), 19

<sup>124</sup> Noordegraaf (2006)

<sup>125</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 155

<sup>126</sup> Noordegraaf (2004), 3; Gastelaars (2006), 27

<sup>127</sup> Gastelaars (2006), 10

<sup>128</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 60-61

<sup>129</sup> Van Twist, Peeters en van der Steen (2008), 35; Noordegraaf en Teeuw (2003), 2

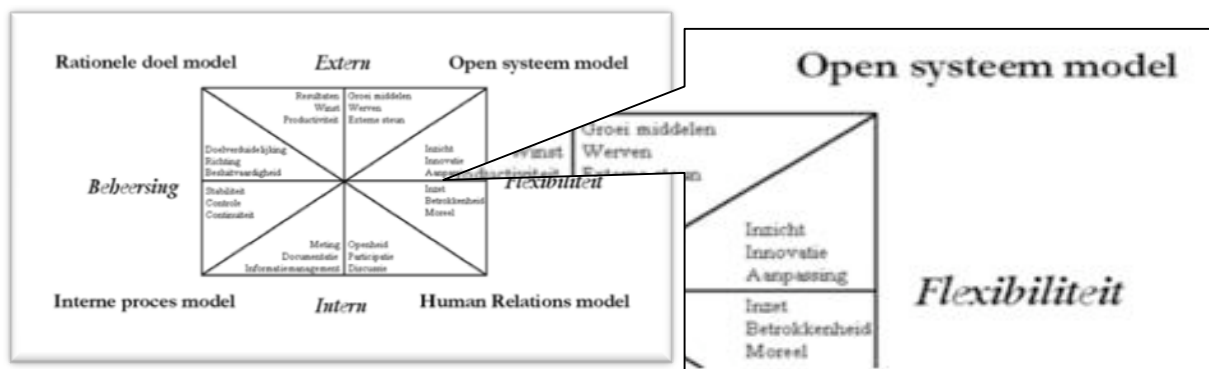
<sup>130</sup> Donald Rumsfeld In: Allison (1979), 25

Afhankelijk van het belang en de aanwezigheid van politieke overtuigingen of politieke expertise zijn deze managementstijlen afwisselend gewenst binnen publieke organisaties. Er is niet één manier die juist omgaat met de huidige uitdaging van de publieke sector, waardoor het management in publieke organisaties nooit volledig hetzelfde zal worden als binnen private organisaties. Alle door Noordegraafs genoemde vormen kunnen voorkomen.<sup>131</sup>

### 3.3.3 Competenties en motivatie

Als we kijken naar werknemers in het algemeen dan verschilt ook de motivatie waarmee en de voorwaarden waarbinnen werknemers werken tussen privaat en meer publieke organisaties. Zo zijn er onder andere een aantal globale verschillen waarneembaar in het personeelsbeleid. Deze is traditioneler en meer paternalistisch, de arbeidscondities zijn weinig flexibel vergeleken met die in meer private organisaties en de arbeidsverhoudingen hebben een sterk collectief karakter.<sup>132</sup> Dit beïnvloedt hoe werknemers worden behandeld en gestimuleerd.

Daarnaast worden er bij werknemers in het publieke domein nog steeds andere competenties als belangrijk gezien dan bij meer commercieel gerichte organisaties. Dit ondanks dat er van publieke organisaties wordt verwacht dat zij meer gaan opereren als private organisaties. Er wordt allereerst meer verwacht in termen van integriteit. Werknemers worden eerder afgestraft op oneerlijkheid,<sup>133</sup> wat een doorvertaling is van de beperkingen op organisatieniveau.<sup>134</sup> Ook kunnen loyaliteit, neutraliteit, zakelijkheid, regelgericht en deskundigheid als belangrijke competenties gezien worden. Bij private organisaties kan meer nadruk op commercieel inzicht en creativiteit verwacht worden.<sup>135</sup> Dit sluit beter aan bij de kenmerken uit het voor internal branding gewenste open systeem van van Riel; inzicht, innovatie en aanpassing,<sup>136</sup>



Figuur 4 Reputation Brand Grid in relatie tot het cultuur model van Cameron en Quinn

<sup>131</sup> Noordegraaf (2008)

<sup>132</sup> Steijn en Groeneveld (2009)

<sup>133</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 20

<sup>134</sup> Zie paragraaf 3.3.1

<sup>135</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 61

<sup>136</sup> Zie paragraaf 2.2.3

Er is echter nog een aspect wat werknemers in de publieke sector kenmerkt, wat wel richting het gewenste open systeem model zou gaan. Dit zijn de inzet, betrokkenheid en de moreel van medewerkers. In de aanleiding van dit onderzoek is al gesproken over 'het vertalen van de interne drive naar een belofte aan de buitenwereld'<sup>137</sup> waarmee gesuggereerd wordt dat de publieke sector over een unieke interne factor beschikt. Hierover werd in 1990 voor het eerst gesproken in termen van *publieke service motivatie* (PSM), waarmee individuen binnen publieke organisaties beter zouden moeten presteren.<sup>138</sup>

Normaal valt er te kiezen tussen meer intrinsieke motivatie en dus meer autonomie bij de werknemers, of juist meer hiërarchische structuur en daarmee meer extrinsieke motivatie van werknemers.<sup>139</sup> Vanuit PSM wordt er vanuit gegaan dat in de publieke sector intrinsieke motivatie van nature aanwezig is bij publieke werknemers. In Nederland blijkt betrokkenheid bij de publieke zaak daarin de belangrijkste factor. Hoe hoger deze is, hoe hoger de publieke service motivatie, die dezelfde extra inzet veroorzaken als brand citizenship behaviour uit paragraaf 2.3.3.<sup>140</sup>

Er zijn een aantal factoren die van invloed zouden zijn op PSM. Allereerst kan de mate waarin men tevreden is met het werk dat gedaan moet worden als mediërende factor gezien worden.<sup>141</sup> Daarnaast kan een religieuze achtergrond van invloed zijn, als werknemers vanuit hun geloof een sterk gevoel van het helpen naasten mee hebben gekregen.<sup>142</sup> PSM stijgt verder bij werknemers naarmate de leeftijd en/of het opleidingsniveau hoger wordt. De relatie tot opleidingsniveau van Steijn en Groeneveld<sup>143</sup> lijkt echter in contrast met wat Perry eerder al concludeerde, dat PSM daalt naar mate men een hoger inkomen heeft.<sup>144</sup> Deze punten hoeven echter niet altijd in causaal verband te staan.

Bij PSM is het daarbij van belang dat er sprake is van een *organisation-/ of job-fit*. Dit is het gevoel om de mogelijkheid te hebben om PSM binnen de baan of organisatie ook te gebruiken om iets bij te kunnen dragen aan de maatschappij.<sup>145</sup> Dan zou dit de interne kracht in de identiteit van publieke organisatie kunnen zijn.

### 3.3.4 De bepalende waarden

Als publieke organisaties iets anders dan de maatschappelijke betrokkenheid zouden willen gebruiken als interne en onderscheidende kracht dan lijkt dit lastig. Zo zijn publieke organisaties vaak enorm groot en complex en komen zij met veel verschillende stakeholders in contact.<sup>146</sup> Daardoor bestaat de kans dat werknemers zich (nog) niet identificeren met de complete organisatie, maar zich wel sterk identificeren met een onderdeel van de organisatie.<sup>147</sup> Zo presenteert de Rijksoverheid zich momenteel als een organisatie in de rol van werkgever, maar in andere rollen wordt juist meer de identiteit van de afzonderlijke ministeries benadrukt. Ook bij bijvoorbeeld universiteiten valt te

---

<sup>137</sup> Beers en Nedeski (2010), 48

<sup>138</sup> Perry (1990); Leisink en Steijn (2009), 36; Vandenabeele (2009)

<sup>139</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 17

<sup>140</sup> Steijn en Leisink (2009), 46-48

<sup>141</sup> Steijn en Groeneveld (2009), 17

<sup>142</sup> Perry (1990), 184

<sup>143</sup> Steijn en Groeneveld (2009)

<sup>144</sup> Perry (199), 191

<sup>145</sup> Steijn en Leisink (2009), 38; Vandenabeele (2009), 27

<sup>146</sup> Maathuis (2004), 32, en zie ook paragraaf 3.3.1.

<sup>147</sup> Gastelaars (2006), x

verwachten dat werknemers zich meer identificeren met hun faculteit dan de overkoepelende organisatie.

Daarnaast is het bij publieke organisaties lastig om een onderscheidende identiteit te identificeren die valt binnen de eisen aan de uit te voeren taak. Zo kan een dienstverlener communiceren klantgericht te zijn of betrokken, maar dan krijgt zij te maken met dilemma's bij de invulling van afwegingen zoals de belangen van het individu vs. het collectief, gelijkwaardig en waardevrij vs. betrokken handelen, en zoals opvoeden vs. verwennen van de burger.<sup>148</sup> Dit lijkt wederom op de interventiefuik van Noordegraaf, er moet veel, maar er kan weinig.

De kunst is om ondanks de complexiteit van publieke organisaties, consistent, hanteerbaar en herkenbaar te blijven voor uitvoerende laag van de organisatie en hun klanten.<sup>149</sup> Vanuit het vorige hoofdstuk werd al duidelijk dat voor de herkenbaarheid, branding een continue proces moet zijn binnen een organisatie en dat branding bij de publieke zaak niet hoeft te liggen op het onderscheiden van de organisatie, maar wel op het scheppen van de juiste verwachtingen.

### 3.4 Dienstverlening in het bijzonder

Aangezien internal branding de meeste toegevoegde waarde heeft bij dienstverlenende organisaties zullen we hier nog ingaan op de kenmerken en veranderingen in specifiek deze publieke taak. Dienstverlening omvat namelijk de kenmerkende *moments of truth* die ook al aan bod kwamen in paragraaf 2.3.3. Deze benadrukken de grote rol die werknemers spelen in het uitwerken van de doelstellingen richting de klant bij dienstverleners en de druk die voortkomt uit het feit dat fouten direct waarneembaar zijn door klanten.<sup>150</sup> Gastelaars verwoordt dit door te zeggen dat '*diensten verlenen het werk is van mensen en het werken aan, met of voor mensen*'. De menselijke factor in dit proces staat centraal,<sup>151</sup> aangezien we kijken naar het gedrag van werknemers.

#### 3.4.1 Definitie

Gastelaars haar boek is het enige boek dat een uitgebreid inzicht biedt in de huidige Nederlandse publieke dienstverlenende sector. Daarom zullen hier voor de duidelijkheid haar definitie<sup>152</sup> citeren, aangezien haar visie ook centraal staat in dit deel van het onderzoek.

---

<sup>148</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 156-157

<sup>149</sup> Gastelaars (2006), 183

<sup>150</sup> Den Engelsens (2002), 75-77; Gastelaars (2006), 26

<sup>151</sup> Gastelaars (2006), 25

<sup>152</sup> Gastelaars (2006), 26

*Dienstverlenende organisaties zijn organisaties waarvan de kern bestaat uit een verzameling klantcontacten die vorm geven aan een of meer kerntaken.*

*Elke kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten, die, al naar gelang zijn inzet, een specifieke verandering teweeg moet brengen in de toestand van de klanten. Daarbij is bovendien sprake van een specifieke rolverdeling tussen uitvoerenden en klanten.*

*Het initiatief tot de inrichting van de dienstverlening ligt bij de dienstverlener, maar de klanten nemen actief deel aan de processen.*

*Dienstverleners werken onder de regie van specifieke kernwaarden (een 'bottom line') die niet alleen richting geven aan de uitvoering van hun kerntaken, maar ook aan de rekenschap (de 'accountability') van de organisatie naar buiten.*

Bovenstaande beschrijving is een algemene beschrijving van het proces. Dit kan per transactie echter geheel anders verlopen. Bij dienstverlening draait het dan ook in meerdere vormen om het afstemmen van verwachtingen van beide kanten. Deze kunnen gaan over de taak, de rolverdeling en de verwachte uitkomst. Deze verwachte uitkomst maakt dat de taak van veel dienstverleners in enige mate moreel beladen is.<sup>153</sup> Er is in meer of minder mate sprake van risico over de afloop aan de klantzijde, zoals bij medische ingrepen, maar er komen ook vragen bij kijken over gewoontes en ethische kwesties over wat gepast handelen is in bijvoorbeeld het omgaan met ouderen. Ook over de rolverdeling en relatie tussen klant en dienstverlener moeten verwachtingen gemaakt en getoetst worden. De frequentie van de dienstverlening kan daarbij ook van invloed zijn, aangezien het voor de dienstverlener een routine kan zijn, terwijl het voor de klant een eenmalig contact is.<sup>154</sup> Zeker in de publieke dienstverlening is het niet of juist niet altijd de bedoeling dat de klant weer terug komt. Zo zijn er nog meer aspecten die de publieke dienstverlening karakteriseren.

### 3.4.2 Publieke dienstverlening

Wat de publieke dienstverlening anders maakt dan die in meer private organisaties, is dat private organisaties in principe in leven worden gehouden door klanten die zij moeten aantrekken. Bij publieksrechtelijke dienstverleners maken klanten echter vaker onvrijwillig gebruik van een dienst, waardoor promotie van de dienst niet nodig is om te overleven.<sup>155</sup> Het is soms pure noodzaak of dwang om een gemeente of belastingdienst te contacteren. Daardoor levert de ruiltransactie die de dienst omvat niet altijd voor beide partijen tevredenheid op, zoals bij het betalen van een bekeuring voor de burger. Hierdoor kan verwacht worden dat de burger in sommige soorten van dienstverlening een passieve ontvanger is van de dienst, wat bij private diensten minder is.

De mate waarin de burger een passieve klant is hangt af van de rol waarin de burger met de dienst in aanraking komt. In principe is hij namelijk onderdaan, kiezer, staatsburger en klant.<sup>156</sup> Organisaties kunnen in eenzelfde taak verschillen als zij zich richten op een andere rol van de burger. De ene keer richt men zich dan op plichten, een andere keer op rechten van burgers of een derde keer juist op de behoefte van de burger als klant. Hier kan sprake zijn van de lastige afweging in waarden zoals

---

<sup>153</sup> Gastelaars (2006), 27

<sup>154</sup> Gastelaars (2006) 27

<sup>155</sup> Ringeling, In: van Duivenboden en Lips (2001), 37

<sup>156</sup> Ringeling, In: van Duivenboden en Lips (2001), 33-44

uiteengezet in paragraaf 3.4.2. tussen bijvoorbeeld het bevredigen van individuele behoeftes, die niet altijd het beste zijn voor het collectief.<sup>157</sup>

### 3.4.3 Ontwikkelingen

De overheid heeft verbetering van de publiekelijke dienstverlening hoog op de agenda staan om aan de groeiende verwachtingen te voldoen.<sup>158</sup> De relatie van publieke dienstverleners met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving maakt dat er ook in de dienstverlenende sector ontwikkelingen en verschuivingen zichtbaar zijn. Alle publieke dienstverlenende organisaties komen momenteel in meer of mindere mate in aanraking met een zestal ontwikkelingen.<sup>159</sup>

*Vrije vertaling naar Gastelaars (2006)*

1. *Organisaties maken meer ruimte voor verschillen.* Zij worden (noodgedwongen) flexibeler om beter op verschillen in de markt te kunnen reageren en meer klantgericht te werken.
2. *Ontwerp van het primaire proces wordt aangepakt.* De voorkant van de organisatie wordt opnieuw vormgegeven, bijvoorbeeld in klantcontactcentra, en de achterliggende processen worden als gevolg daarvan vaak gereorganiseerd en gestroomlijnd. Er vindt daarnaast een sterke rationalisering<sup>160</sup> van processen plaats met als doel de uitkomst van processen beter voorspelbaar te maken.
3. *Veel veranderingen op het niveau van de uitvoering.* Medewerkers op uitvoerend niveau moeten meer gaan samenwerken, leren omgaan met verschillen in klanten en leren werken met computergestuurde programma's. Door het moeten leren omgaan met nieuwe taken en programma's en andere vormen van werken kan de werkdruk lijken te groeien. Hiervoor moet ook houding en cultuur binnen organisaties veranderen, wat lastig te sturen is.<sup>161</sup>
4. *De opkomst van het operationeel management.* Er komen meer managers in publieke organisaties die de gang van zaken in de gaten moeten houden op operationeel niveau. Dit kan doordat er sprake is van externe inbreng van managers of doordat meer mensen 'manager' zijn geworden.
5. *Het belang van legitimering wordt groter.* In de huidige informatiemaatschappij is de burger gewend van alles op de hoogte te zijn en daardoor een grotere inspraak te hebben. De top van veel organisaties profileert zich daarom meer dan eerst met mission statements. Daarbij lijkt het belangrijk om op meer manieren dan alleen door middel van PR, stakeholders op de hoogte te houden van wat men als organisatie doet. Openheid is daarvoor een belangrijk speerpunt geworden.
6. *De klantrelatie wordt belangrijker dan de klant.* De klant krijgt hierdoor nieuwe rollen opgelegd, zoals medebeslisser in medische processen, waar beide partijen mee om moeten leren gaan. De klant wordt dus minder passief.

Al deze ontwikkelingen komen voort uit de ambitie om meer klantgericht en/of efficiënter te gaan werken. Ondanks dat de publieke sector wel al meer klantgericht is gaan werken, is zij echter nog niet burgergericht ofwel écht vraaggericht, omdat zij daarvoor nog niet genoeg bekend is met de

---

<sup>157</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 151, 156

<sup>158</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 149

<sup>159</sup> Gastelaars (2006), 13-15

<sup>160</sup> Rationaliseren is het economischer en praktischer inrichten van processen ten einde ze efficiënter te laten functioneren.

<sup>161</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 153

behoeften van de individuele burger.<sup>162</sup> De vraag is dan of klantgericht werken als speerpunt ook daadwerkelijk een beter product oplevert. Dat hoeft niet, maar te verwachten valt dat met een betere klantvriendelijkheid de behoefte van de burger en dus de vraag wel helderder wordt.<sup>163</sup> Een tevreden klant maakt echter nog geen trouwe klant die ook de dienst aanraadt bij anderen,<sup>164</sup> zoals dat met succesvol branding wel zou moeten gebeuren.

Ondanks dat de publieke sector in de rol van dienstverlener, maar één van de rollen is die publieke organisaties kunnen vervullen<sup>165</sup>, is ook binnen deze rol nog sprake van sterk verschillende organisaties. Zo verschillen zij in de soort dienstverlening en de bijhorende waarden, maar ook in structuur en in de rollen die medewerkers en klanten aannemen in het dienstverleningsproces. Een busmaatschappij levert bijvoorbeeld een vrij eenvoudige massadienst aan, waarbij alles zo effectief mogelijk moet, terwijl een ziekenhuis in veel van haar taken meer individuele klanten bedient van meer een meer specialistische dienst.<sup>166</sup> Het valt dus te verwachten dat de handelsruimte van uitvoerenden en klanten en de mate waarin het gedrag van werknemers bij kan dragen aan een brand image, verschilt per dienstverlenende organisatie.

### 3.5 In discussie

In het afgelopen hoofdstuk hebben we gezien dat de publieke en private sector naar elkaar toegroeien en niet in alle gevallen meer duidelijk te onderscheiden zijn. Identiteit, strategie en het marktgericht werken zijn dus termen waar internal branding zich op richt binnen het bedrijfsleven en die nu ook in meerdere mate vat krijgen op de publieke sector. Toch toonden hervormingen binnen het Nieuw Publiek management al aan dat meer private management ideeën niet altijd dezelfde betekenis en werking hebben binnen meer publieke organisaties. Vandaar dat het alsnog nuttig is om te kijken wat internal branding in relatie tot publieke organisaties kan opleveren.

Het internal branding concept kan helpen om te gaan met de complexe vraagstukken in de interventiefuik van publieke organisaties.<sup>167</sup> Enerzijds sluit het concept aan bij de wens meer strategisch te gaan denken en kan het helpen werknemers te motiveren hieraan bij te dragen in publieke organisaties. Anderzijds kan het ook vanaf het unieke maatschappelijke doel dat publieke organisaties dienen, het verschil tussen publiek en privaat in stand houden of zelfs versterken zoals veel bestuurskundigen willen. De combinatie hiervan maakt binnen de groeiende externe focus dat externe verwachtingen bewuster kunnen worden geschept en beter aansluiten op de identiteit van de organisatie.

Duidelijk verwachtingen scheppen over wat een organisatie wel en niet kan is wat publieke organisaties met branding zouden kunnen doen. Gastelaars verwoordt het passend met 'het motto *de klant is koning* creëert zijn eigen risico's en ongemakken voor organisaties'.<sup>168</sup> Dit is in publieke organisaties nog belangrijker dan bij private organisaties gezien de afhankelijkheid van draagvlak van stakeholders voor het handelen.<sup>169</sup> Als de klant/stakeholder daarbij passief is, zoals dat soms het

---

<sup>162</sup> Dokter van Leeuwen en Kroon, In: van Duivenboden en Lips (2001), 451

<sup>163</sup> Ringeling, In: van Duivenboden en Lips (2001), 38

<sup>164</sup> Hoogwout: In van Duivenboden en Lips (2001), 161

<sup>165</sup> Zie tabel 1 in paragraaf 3.3.1.

<sup>166</sup> Gastelaars (2006), 24

<sup>167</sup> Zie paragraaf 3.1.

<sup>168</sup> Gastelaars (2006), 188

<sup>169</sup> Zie paragraaf 3.3.2.

geval is bij publieke organisaties, dan is hij mogelijk gemakkelijker te beïnvloeden. In andere situaties wordt de klant echter juist meer betrokken in het proces wat weer een gesprek tussen in- en extern beter mogelijk maakt.

Intern worden de voorwaarden voor internal branding binnen de dienstverlenende sector steeds beter, aangezien er door de grotere druk op medewerkers op uitvoerend niveau gepleit wordt voor meer bewegingsvrijheid en meer verantwoordelijkheid in hun taken. Deze werknemers zouden zelf het beste weten hoe het moet en zo flexibeler kunnen reageren op verschillen in de omgeving. Nu is er nog te weinig creativiteit bij werknemers, doordat ownership ontbreekt over het eigen handelen bij de uitvoerende laag, of doordat bij de rol van het eigen aandeel in het geheel niet wordt herkend.<sup>170</sup> Dit zou een verklaring kunnen vormen voor de uitspraak van Beers & Nedeski, die aangaven dat non-profit organisaties nog niet erg goed zijn in het uitdragen van hun organisatiewaarden. Het gebrek aan ownership zou echter ook juist een gevolg kunnen zijn van dat internal branding praktijken nu nog vrijwel niet aanwezig zijn in publieke organisaties.

Niet alleen in cultuur zijn er hindernissen en mogelijkheden ook binnen de structuur zijn er uitdagingen zichtbaar. Het inrichten van één klant-contact-loket maakt het overzichtelijker voor klanten waar zij moeten zijn, maar legt wel extra druk op die paar contactpunten, werknemers, die de *moments of truth* vormen. Daarbij wordt er naast meer inzet ook meer samenwerking van medewerkers gevraagd, waar het *brand citizenship behaviour*<sup>171</sup> een oplossing kunnen bieden. De publieke service motivatie die medewerkers binnen het publieke domein kunnen hebben, zou dit kunnen stimuleren.<sup>172</sup> We zeiden eerder dat collectief handelen nodig is, en dat gebeurt alleen effectief met een gedeelde visie, die het benadrukken van de PSM kan bieden. Buiten PSM om, maakt de complexiteit van publieke organisaties en het bestaan van subidentiteiten, het echter lastig om gedeelde waarden te identificeren en een eenduidig brandstatement te formuleren. Ook het gebrek aan concurrentie in sommige gevallen en daarmee het gebrek aan druk op een sterke profilering maken dat werknemers zich mogelijk minder snel sterk identificeren met het organisatiebrand.<sup>173</sup>

Wat ook belemmerend zou kunnen werken, vooral voor internal branding 2.0,<sup>174</sup> is dat dienstverlenende organisaties momenteel gekenmerkt worden door een sterke rationalisering van processen. Eerder zeiden we al dat er een duw richting een meer private identiteit plaatsvindt, die met sterkere hiërarchische sturing en vastgelegde processen een minder ideale omgeving voor internal branding 2.0.<sup>175</sup> Ondanks dat het type 1.0 hier wel door gebaat zou zijn, bleek in het vorige hoofdstuk al dat dit type niet altijd succesvol is, omdat cultuur niet van bovenop opgelegd kan worden. Daarbij heeft de top in publieke organisaties soms zelfs minder dezelfde autoriteit als zij dat heeft in private organisaties, wat maakt dat het bij publieke organisaties nog stroever zou werken.<sup>176</sup> Internal branding zou hier kunnen helpen in de dialoog tussen 'top en down', zoals branding dat doet

---

<sup>170</sup> Gastelaars (2006), 186

<sup>171</sup> Zie paragraaf 2.3.3. Gedrag waarbij werknemers ongevraagd een stap extra doen voor hun organisatie(brand).

<sup>172</sup> Strijp en de Witte (2003)

<sup>173</sup> Zie paragraaf 2.3.4

<sup>174</sup> zie paragraaf 2.3.2

<sup>175</sup> Noordegraaf (2003), 4-5

<sup>176</sup> Allison (??), 19



tussen extern en intern. Internal branding kan zo bijdragen aan de spanning tussen centraal sturen en decentrale drang naar autonomie.

Het concept kan dus zeker toegevoegde waarde bieden bij het zoeken naar een oplossing om aan de externe verwachtingen te voldoen binnen de publieke dienstverlenende organisatiecultuur en structuur. Binnen publieke organisaties moet er echter rekening gehouden worden met de spanning tussen centraal en decentraal, de beperkingen die de publieke taak met zich meebrengt en de vele ontwikkelingen die momenteel al in gang zijn binnen publieke organisaties. Daarnaast kan er echter gebruik gemaakt worden van mogelijk aanwezige publieke service motivatie en de handelingsvrijheid van medewerkers, voor zover zij die hebben. Niet iedere ontwikkeling of kenmerk is echter in alle publieke (dienstverlenende) organisaties in dezelfde mate aanwezig. Daarom dat we een onderscheid maken tussen verschillende typen en de mate waarin zij zich voor internal branding lenen in de huidige context.

## 4 Excuses voor het ongemak

### 4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat het lastig is om een strikt onderscheid te maken tussen publieke organisaties en private organisaties, maar dat er wel kenmerken zijn die de een op een andere manier doen functioneren dan de ander. Daarbij zijn er binnen de dienstverlenende sector ontwikkelingen die internal branding meer toegevoegde waarde geven of juist belemmeren. Zo lijkt bijvoorbeeld meer rationalisering van processen geen ideale omgeving te bieden voor internal branding 2.0, maar wel voor 1.0. En zo maakt een groeiende mate van marktwerking, een groeiende werkdruk en een grotere noodzaak tot samenwerken internal branding heel relevant voor publieke organisaties. Dit zijn echter zaken die waar ook in meer private organisaties sprake van kan zijn. De kernwaarden, de druk van het maatschappelijke belang en de PSM<sup>177</sup> zijn dat echter niet.

Deze ontwikkelingen zijn niet in iedere organisatie in dezelfde mate aanwezig. Om een onderscheid te kunnen maken tussen verschillende typen organisaties in de publieke dienstverlening is het boek van Gastelaars<sup>178</sup> gebruikt.

### 4.2 Hokjes denken

Gastelaars is de enige op dit moment die een helder en goed verantwoorde indeling in de dienstverlenende sector biedt op Nederlandse bodem, met daarbij een focus op de huidige invloeden van het Nieuw Publiek Management.<sup>179</sup> Zij deelt de dienstverlenende sector in, in een zestal typen organisaties. Ondanks dat een organisatie kenmerken van meerdere typen kan vertonen, zullen we ze hier behandelen alsof het verschillende soorten organisaties zijn om een indeling te kunnen maken. Achtereenvolgens zullen de volgende typen dienstverleningen aangehaald worden:

1. Massadienstverlening
2. Zorgarrangementen
3. Individuele dienstverlening
4. Selectie-bureaucratieën
5. Professionele dienstverlening
6. Vrijwillige verenigingen

Hierna wordt teruggekeken op de vraag welk(e) type(n) toegevoegde waarde zouden kunnen halen uit internal branding.

#### 4.2.1 Massadienstverlening

Massadienstverlening gaat om het bedienen van een relatief anonieme massa. Het zijn organisaties die vrij simpele en gestandaardiseerde diensten aanbieden aan grote groepen klanten, waar er geen

---

<sup>177</sup> Publieke Service motivatie, zie paragraaf 3.3.3

<sup>178</sup> Gastelaars, M. (2006) Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren. Uitgeverij SWP, Amsterdam

<sup>179</sup> Zie paragraaf 3.2.1 Nieuw publiek en nieuw management

sprake is van (meer) inspraak van de klant.<sup>180</sup> Gedacht kan worden aan organisaties als de NS Spoorwegen, Verzekeraars en aan meer bekende, maar commerciële organisaties zoals McDonalds. Binnen deze organisaties is vaak sprake van schaalvergroting en standaardisering van processen om aan de wens van gemak van de klant te voldoen.<sup>181</sup> Dit is nodig om de groeiende druk van concurrentie aan te kunnen zoals de NS niet alleen concurrentie ondervindt van het autovervoer, maar nu ook van andere spoororganisaties. Deze ontwikkeling maakt het wel gemakkelijker voor organisaties om door middel van een sterke profilering werknemers te binden aan de organisatie.<sup>182</sup>

De organisaties die binnen de strakke richtlijnen kunnen werken die gepaard gaan met deze veranderingen lijken veel op de door Noordegraaf omschreven private identiteit, met meer hiërarchische sturing en vastgelegde processen.<sup>183</sup> Het Nieuw publiek management is hier dan ook het breedst doorgevoerd.<sup>184</sup> Het is door deze ontwikkelingen zeker niet de meest typerende publieke dienstverlening en is daarom niet heel spannend voor het beantwoorden van onze hoofdvraag.

Daarbij hebben marketingmedewerkers binnen dit soort organisaties soms meer invloed op de strategie dan anderen, doordat marketing en imago een grote rol spelen bij de massadienstverlening. Er wordt hier dus wel vaak bewust aan een externe boodschap gewerkt. Werknemers op de uitvoerende laag zijn hier echter alleen een verlengstuk van de organisatiestructuur en minder van de organisatie cultuur, zij werken als onderdelen van een machine.<sup>185</sup> Mochten zij al PSM hebben dan is de kans dus groot dat zij niet het gevoel hebben hier uiting aan te kunnen geven binnen de organisatie.<sup>186</sup>

Door de korte voorspelbare ontmoetingen tussen organisatie en klant, en door de weinig hoge verwachtingen door een relatief laag risico voor beide partijen, wordt er daarbij geen hechte relatie opgebouwd tussen klant en werknemers.<sup>187</sup> Bij de meeste zorgarrangementen hoeft dat ook niet, maar binnen dit type dienstverlening ligt het iets complexer.

#### 4.2.2 Zorgarrangementen

Het type *zorgarrangementen* omvat een groot scala aan uiteenlopende organisaties. Het is een uniek type dienstverlening, aangezien hieronder de 7x24 uren dienstverlening valt. Daarbij valt te denken aan instanties als gevangnissen, thuiszorg, maar ook aan de Eerste Hulp in ziekenhuizen. Klanten zijn hierbij vaak onvrijwillig klant en hebben daarbij soms maar eenmalig contact met een organisatie. Het is dan ook niet altijd de bedoeling dat klanten een band opbouwen met de organisatie.<sup>188</sup> Zij kunnen zich dan 'te veilig' gaan voelen binnen het zorgarrangement, wat ze onnodig zorgafhankelijk maakt. Zo kunnen klanten in een institutionele instelling zoals een

---

<sup>180</sup> Gastelaars (2006), 60

<sup>181</sup> Gastelaars (2006), 58

<sup>182</sup> Zie paragraaf 2.3.4

<sup>183</sup> Noordegraaf (2003), 4-5

<sup>184</sup> Noordegraaf (2006), 96

<sup>185</sup> Gastelaars (2006), 24

<sup>186</sup> Zie paragraaf 3.3.3

<sup>187</sup> Gastelaars (2006), 58

<sup>188</sup> Gastelaars (2006), 75

gevangenis op een gegeven moment de zin verliezen om weer te participeren in de maatschappij, aangezien ze het wel 'fijn' vinden waar ze zitten.<sup>189</sup>

Deze vorm van dienstverlening is wel vaak sterk gericht op het helpen van de maatschappij. Kans is dus dat medewerkers hier een sterke mate van PSM hebben en ook kunnen gebruiken binnen de organisatie.<sup>190</sup> Er zijn echter ontwikkelingen die dit mogelijk minder maken. Allereerst wordt er meer druk op het goed uitvoeren van de werkzaamheden gelegd door onder andere de invoering van bijvoorbeeld het persoonsgebonden budget. Hiermee ontstaat mogelijke concurrentie in sectoren zoals de Thuiszorg, wat maakt dat er druk bestaat om goed te werken en misschien ook wel aan branding te doen. Het is echter de vraag hoe realistisch het is om tussen thuiszorginstellingen te kiezen.

Afhankelijk van het type zorgarrangement heerst er daarbij een streng regime, maar wordt er tegelijkertijd meer verantwoordelijkheid gelegd bij de omgeving, thuis, om klanten zo veel mogelijk in het gewone leven te laten deelnemen. De intramurale zorg, zorg tussen vier muren, wordt hiermee minder en Gastelaars spreekt daarom ook wel van een verandering van 'zorgen voor...' naar 'zorgen dat...'.<sup>191</sup> Dat 'zorgen dat' is ook terug te vinden bij de individuele dienstverlening, maar dan in de vorm waarin alles in het teken staat van zorgen dat de klant tevreden is.

#### 4.2.3 Individuele dienstverlening

Gastelaars noemt dit type de meest eigentijdse vorm van dienstverlening, die voornamelijk de rolverdeling inneemt van onderhandelaar en co-producent. We kunnen hier kort over zijn, omdat het hier lastig is om een eenduidig brand uit te dragen met de grote invloed die de klant heeft op het proces. Klanten delen hier idealiter medeverantwoordelijkheid over het eindresultaat, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij organisatieadviseurs. In deze co-productie worden zij echter wel vaak beperkt door afgesloten contracten over de samenwerking.<sup>192</sup> Afhankelijk van de dienst die aangeboden wordt kan hier minder of meer mate van PSM aanwezig zijn. Deze dienst is echter de minst typerende publieke organisatie en is dan ook lastig als concrete aparte organisatie aan te wijzen, aangezien zij vaak ingebed zit in grotere organisaties.

Daarnaast zijn er nog twee kenmerken die van belang zijn. Allereerst zijn de individuele dienstverleners in principe lastig te bereiken voor nieuwe klanten aangezien er vaak gekozen wordt voor klanten waar men al een band mee heeft.<sup>193</sup> Daarbij lijkt het afstemmen van verwachtingen tussen in- en extern lijkt hier de belangrijkste taak, aangezien het de organisatie is, die het grootste risico loopt in de transactie.<sup>194</sup> In selectiebureaucratieën hangt er voor beiden partijen wat af van de uitkomst van de dienst.

---

<sup>189</sup> Gastelaars (2006)

<sup>190</sup> Zie paragraaf 3.3.3 over de organisation-/jobfit

<sup>191</sup> Gastelaars (2006), 51

<sup>192</sup> Gastelaars (2006), 71

<sup>193</sup> Gastelaars (2006), 91

<sup>194</sup> Gastelaars (2006), 72

#### 4.2.4 Selectiebureaucratieën

De organisatievorm bureaucratie roept vaak een negatieve associatie van groot, log en onpersoonlijk op binnen het publieke domein en heeft dus last van het al bestaande imago van publieke organisaties. Gastelaars heeft het hier echter over een specifieke variant die dichter bij de burger staat. Het gaat om organisaties die in principe vallen in de rolverdeling van wetgever-onderdaan, ofwel organisaties die voor de wet verantwoordelijk zijn om regels toe te passen op individuen, maar die daarbij wel geacht worden direct contact te hebben met burgers.<sup>195</sup> Gedacht kan hierbij worden aan instanties als de Belastingdienst of de IND. Een groot deel van het werk is hier computergestuurd of wordt dat in elk geval steeds meer, maar het is de taak van de uitvoerende om de algemene vaste kernwaarden, rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtvaardigheid, in de gaten te houden. Het aannemen van werknemers die deze waarden hoog hebben zitten zou de internalisatieperiode dus moeten verkorten.<sup>196</sup> Echter al het werk van de uitvoerenden moet voor de wet verdedigd kunnen worden, waardoor de handelingsvrijheid beperkt is.<sup>197</sup> Veel gebeurt daarom via procedures. Daarbij geeft Gastelaars aan, dat regels ook juist misbruikt in plaats van gebruikt worden door dat werknemers zeggen 'dat is niet mijn verantwoordelijkheid'.

Niet alles is echter gestandaardiseerd, het werk valt uiteen in twee delen, het selecteren en het classificeren. Het selecteren is het simpelweg weigeren of verlenen van toegang aan de poort. Het classificeren is het daarna beslissen over wat met toegelaten klanten te doen. Dit is een lastiger en meer tijdrovend proces, omdat het gaat om zeer specifieke inschattingen.<sup>198</sup> Werknemers zijn daarbij afhankelijk van klanten voor de juiste informatie. Deze klanten zijn echter vaak gebaat bij een bepaalde afloop van het proces, waardoor zij voordeel kunnen behalen door niet volledig mee te werken of onjuiste informatie op te geven.<sup>199</sup> Er ligt daarom een grote verantwoordelijkheid bij werknemers om duidelijk verwachtingen te scheppen, vertrouwen te wekken bij te klant en zo een goede samenwerking te creëren met de klant om die te motiveren accurate informatie te geven.<sup>200</sup> De Belastingdienst speelde hier mooi op in toen zij de slogan, *Leuker kunnen we het niet maken, gemakkelijker wel*, introduceerden. Daarmee probeerden zij de klant aan te zetten om zélf en op de juiste wijze aangifte te doen, terwijl ze tegelijkertijd empathie toonden voor het onvrijwillige karakter van de dienst. Ook uit het voorbeeld met de Ombudsman die bekendheid won met zijn marketing, blijkt dat (internal) branding wel op deze manier voor selectiebureaucratieën relevant kan zijn.<sup>201</sup>

Op organisatieniveau moet daarbij opgemerkt worden dat selectiebureaucratieën veelal functioneren als monopolie, wat het weer lastiger maakt om werknemers te laten binden aan de organisatie.<sup>202</sup> Als zij dus aan branding willen doen, dan is dat niet om een voorkeurspositie te creëren, maar om vertrouwen of bekendheid te creëren.

---

<sup>195</sup> Gastelaars (2006), 17-24

<sup>196</sup> Zie paragraaf 4.2.2 over identificatie en internalisatie

<sup>197</sup> Gastelaars (2006), 19-24, 63

<sup>198</sup> Gastelaars (2006), 62

<sup>199</sup> Zie paragraaf 3.4.2.

<sup>200</sup> Gastelaars (2006), 63

<sup>201</sup> Zie paragraaf 3.2.3.

<sup>202</sup> Zie paragraaf 2.3.4

#### 4.2.5 Professionele dienstverlening

De professionele dienstverlening is geheel anders dan die van de selectiebureaucratieën, aangezien de werknemers hier zelf de kwaliteitsnormen bepalen. Het werk wordt hier veel minder bepaald door wettelijke kaders. Klanten hebben hier daarbij echter zelf ook verwachtingen, die gebaseerd zijn op hun kwaliteitsnormen waar zij vinden dat de organisatieprestatie aan moet voldoen. Het afstemmen van verwachtingen is hier dus belangrijk, mede doordat de risico's aan beide kanten groot kunnen zijn bij vooral de zogenaamde harde interventies.<sup>203</sup> Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan medische ingrepen waar voor de klant en professional, op reputatiegebied, veel vanaf hangt.

Daarbij komen professionele dienstverleners, zoals ziekenhuizen en in enige mate ook het onderwijs, relatief vaak in aanraking met de invloeden van marktwerking in vergelijking met de andere typen.<sup>204</sup> Ook hier kan dit weer gebruikt worden om de organisatie af te zetten tegen concurrentie en daarmee meer groepsgevoel binnen de organisatie te creëren.<sup>205</sup> Zij zijn echter altijd al in enige mate bezig geweest met het werven van studenten en het positioneren, denkend aan het vroegere zuilenstelsel. Universiteiten lijken daarbij al meer op private organisaties, doordat zij sterke afwegingen moeten maken aan de hand van budgetten en financieringsstromen.<sup>206</sup>

De rol van de klant is hier ook anders en intensiever dan bij andere diensten (behalve de individuele dienstverlening), aangezien zij zelf soms veel inbreng hebben in het eindresultaat. Zo is dat bijvoorbeeld het geval bij onderwijs en bij de nieuwe patiëntrelaties bij ziekenhuizen, waarbij patiënten meebeslissen over wat er moet gebeuren. Er ligt hier dus een grote nadruk op de relationele kwaliteiten van werknemers.<sup>207</sup> Pogingen om deze processen ook te standaardiseren net als in de massadienstverlening stuiten op weerstand, aangezien bijvoorbeeld ziekenhuizen en artsen hier hinder van ondervinden als zij proberen hun waarden en persoonlijk contact in te passen in de strenge richtlijnen die gericht zijn op kostefficiëntie en effectiviteit.<sup>208</sup>

Kenmerkend aan dit type organisatie is verder de hier relatief veel voorkomende 'eilandenstructuur' die aangeeft dat de organisatie opgebouwd is uit vrijwel autonoom opererende experts die zelf bijna volle verantwoordelijkheid dragen over het werk dat zij afleveren.<sup>209</sup> Dit type dienstverlening wordt door de onderlinge strijd die tussen deze individuen kan ontstaan, dan ook als erg moeilijk stuurbaar ervaren. De top is hierdoor naar de basis is verschoven, aangezien de uitvoerende laag de dienst uitmaakt<sup>210</sup>. Het valt te verwachten dat de identificatieband met de organisatie hier daarom minder is, dan de band die de professionals hebben met de vakgroep en elkaar. Mogelijk is het merk daardoor sterker extern dan intern, waardoor opgepast moet worden voor het ontstaan van showbrands.<sup>211</sup>

---

<sup>203</sup> Gastelaars (2006), 68

<sup>204</sup> Gastelaars (2006), 18

<sup>205</sup> Zie paragraaf 2.3.4

<sup>206</sup> Kaplan en Haenlein (2009), 201

<sup>207</sup> Gastelaars (2006), 123

<sup>208</sup> Gastelaars (2006), 61

<sup>209</sup> Gastelaars (2006), 68-69

<sup>210</sup> Gastelaars (2006), 68

<sup>211</sup> Zie paragraaf 2.2.3

Als gekeken wordt naar de drive van de professionals dan geeft Gastelaars aan dat 'de maatschappelijke opdracht soms de wensen van de klanten overstijgt'.<sup>212</sup> Dit lijkt in lijn met het gegeven dat professionals mogelijk minder vatbaar zijn voor politiek, ofwel minder werken vanuit democratisch oogpunt, maar vooral om vanuit het eigen kunnen om de publieke zaak te helpen.<sup>213</sup> Dit is echter in tegenstelling met wat er eerder gesteld werd over het PSM, dat naarmate inkomens hoger worden, de publieke service motivatie minder zou worden.<sup>214</sup> PSM is in ieder geval wel de key-driver in de vrijwillige vereniging.

#### 4.2.6 Vrijwillige verenigingen

Dit laatste type organisatie onderscheidt zich op een aantal belangrijke punten van de rest van de typen. Allereerst zijn deze organisaties niet terug te vinden in het Bruto Nationaal product, aangezien zij de puurste vorm van publieke organisaties zijn als gekeken wordt naar het (niet) hebben van een winst oogmerk. Daarnaast zijn de werknemers, hier eigenlijk leden in plaats van werknemers, aangezien het grootste deel bestaat uit vrijwilligers die zelf en vooral bewust voor de organisatie hebben gekozen. Bij deze verenigingen kan gedacht worden aan politieke partijen of bijvoorbeeld milieuverenigingen zoals Greenpeace.

De grootste kerntaak van deze organisaties is dan ook het werven en onderhouden van betrokkenheid van zijn leden, omdat daar haar bestaansrecht uit voortkomt. 'Werknemers' werken hier vrijwel altijd met het doel iets bij te dragen dat verder gaat dan hun privé leven. Verwacht kan worden dat het PSM<sup>215</sup> in dit type daarom het grootst is. Zij werken hier, omdat ze staan achter de idealen en waarden van de organisatie, waardoor internalisatie van de waarden ook niet meer nodig lijkt.

Medewerkers kunnen hier wel gemakkelijk switchen van vereniging als zij zich niet meer kunnen vinden in de waarden van de organisatie. Dit is lastig voor een organisatie die afhankelijk is van vrijwilligers en daarom is het behouden van betrokkenheid voor deze organisaties een steeds belangrijker speerpunt geworden.

Hier komen we dus voor het eerst ook een keerzijde tegen van sterke betrokkenheid bij organisatiedoelstellingen. Een ander punt is dat in het geval van sterke interne betrokkenheid, bijvoorbeeld door internal branding, het management van een organisatie wel open moet staan voor een actief gesprek met de leden/werknemers. Iedereen wordt bij een vrijwillige vereniging eigenlijk co-eigenaar van de organisatie en daar moet een top op voorbereid zijn. Zij moeten bereid zijn de gevolgen daarvan de aanvaarden voor hun eigen machtspositie.<sup>216</sup> Internal branding is hier dus waarschijnlijk in grote mate al aanwezig, maar terug kijken naar de overige vormen van dienstverlening vallen nog meer dingen op met betrekking tot internal branding.

---

<sup>212</sup> Gastelaars (2006), 19

<sup>213</sup> Perry (1990), 191

<sup>214</sup> Perry (199), 191

<sup>215</sup> Zie paragraaf 3.3.3.

<sup>216</sup> Gastelaars (2006), 78

## 4.3 Discussie en conclusie

### 4.3.1 Typen dienstverlening in relatie tot internal branding

Kijkend naar de verschillende typen zijn sommige typen organisaties meer of op een andere manier geschikt voor internal branding. Allereerst mag echter geconcludeerd worden dat binnen alle typen enige mate van betrokkenheid gewenst kan zijn om de taak bewuster en efficiënter te laten lopen.<sup>217</sup> Daarbij moeten organisaties zich dan wel realiseren dat net als bij het PSM, werknemers bij internal branding een eigen invulling moeten kunnen geven aan hun handelen en in dit geval ook mee moeten mogen beslissen over strategie voor het beste resultaat.

Uitgegaan van deze voorwaarden lijkt massadienstverlening zeer geschikt voor branding, maar in eerste instantie minder geschikt voor internal branding. Werknemers op de uitvoerende laag zijn hier namelijk alleen een verlengstuk van de processen en hebben weinig handelsruimte om een eigen invulling aan de brand te geven. Om de concurrentie aan te gaan en de mogelijk hoge PSM te benutten zou een type 1.0 zou hier wel geschikt zijn, mits de top enige invloed heeft op het uitvoerende level. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met de kans dat dit type branding minder succesvol is gebleken in hoofdstuk 2, en dat deze organisaties de afgelopen jaren al veel veranderingen door heeft gemaakt met het Nieuw publiek management. Werknemers kunnen dan ook veranderd worden.

Als we kijken naar de zorgarrangementen dan bleek dat het daar vaak niet de bedoeling lijkt om klanten terug te laten komen, waardoor internal branding minder relevant lijkt. Toch kan het voor medewerkers echter wel van nut zijn om vertrouwen te winnen en door de groeiende concurrentie in sommige taken wordt het ook voor organisaties belangrijker te weten wat hun organisatie onderscheidt van de rest. Ook is hier sprake van een taak die duidelijk iets bij kan dragen aan de maatschappij. Binnen de veranderingen richting het 'zorgen dat' wordt dit echter minder.

Bij de individuele dienstverleners is ook niet in eerste instantie een noodzaak om nieuwe klanten te winnen door (internal) branding. Daarnaast is door de grote input van de klant in het eindresultaat de relatie tussen identiteit en imago nog minder eenduidig en beïnvloedbaar, dan dat die überhaupt is bij publieke organisaties. Het lijkt hier daarbij lastig om een eenduidige identiteit te vinden van waaruit een internal branding proces zou moeten starten. De kern van internal branding zou hier kunnen liggen bij HR die ervoor zorgt dat ze een zelfde soort mensen aannemen. Daarbij is samenwerking tussen werknemers en brand citizenship behaviour<sup>218</sup> hier minder relevant dan in andere organisaties doordat een samenwerking tussen klant en werknemer belangrijker lijkt dan de interne samenwerking.

In selectiebureaucratieën ligt dat anders, aangezien daar een steeds grotere mate van interne samenwerking wordt verwacht door alle interne veranderingen in structuur en werkwijzen. Ondanks dat werknemers hier wel de mogelijk hebben om publieke service motivatie tot uiting te laten komen is het mogelijk dat de klant door de grote mate van afhankelijkheid van de uitkomst hier niet altijd dankbaar reageren op de dienst.<sup>219</sup> Het 'dat is niet mijn verantwoordelijkheid-gedrag' dat hier voor

---

<sup>217</sup> Gastelaars (2006), 78

<sup>218</sup> Zie paragraaf 2.3.3

<sup>219</sup> Zie ook paragraaf 3.4.2 over de kenmerken van de publieke diensten



kan komen zou sterk gebaat kunnen zijn bij gedrag als het brand citizenship behaviour.<sup>220</sup> Internal branding zou hier wel wéér een initiatief boven op de vele huidige veranderingen zou zijn zoals bij massadienstverlening, maar het kan ook juist helpen enthousiasme en begrip te creëren voor veranderingen.<sup>221</sup> Het zou kunnen inspelen op het PSM wat hier hoog zou kunnen zijn en zou de sterk publieke taak kunnen gebruiken om zich te profileren ten opzichte van private organisaties, om de werknemers zo te binden aan de organisatiedoelstellingen.<sup>222</sup>

Bij de professionele dienstverlening gaven we aan dat het maatschappelijke doeleinde soms de wens van de klant overstijgt. Of dit wenselijk is, is de vraag, maar het geeft wel blijk van een gedeelde motivatie om het werk goed te doen en iets bij te dragen aan de maatschappij. Het daarbij gedeelde vakgebied maakt dat er grote kans is dat de individueel opererende experts zich onderdeling wel sterk identificeren en een groep voelen. De organisatie zou nog een sterker groepsgevoel binnen de organisatie als geheel kunnen creëren door hem af te zetten tegen concurrentie die bij deze vorm dienstverlening wel meer voorkomt. Wat echter een grote hindernis kan vormen binnen dit type is dat werknemers hier lastig te beïnvloeden zijn vanaf de top. Alleen het type 2.0 zou hier dus kunnen volstaan, waarbij het belangrijk lijkt het belang voor de werknemers aan te stippen en aan te sluiten bij hun eigen waarden en zo een wisselwerking tussen centraal als de top en lokaal op het werkveld te creëren. Voor de werknemers is er geen toegevoegde waarde om zich te voegen naar een niet bij hun passende organisatiebrede kernidentiteit. Daarbij heeft de dienstverlener zelf ook baat bij de eigenheid van de werkvloer hier en is het opleggen van één cultuur dus voor beide partijen ongewenst.

Mocht een organisatie van dit type slagen in internal branding dan zal zij niet het probleem ondervinden dat de uitvoerende laag niet weet hoe zij ownership<sup>223</sup> over de brand moeten nemen, aangezien zij op dit moment ook hun eigen werk bepalen en in feite de dienst uitmaken in de organisatie.

Als laatste kan de vrijwillige vereniging uit het publieke domein juist dienen als een good case practise over hoe betrokkenheid in de publieke dienstverlening zou kunnen bestaan. Hier worden echter ook de twee keerzijden van sterke interne betrokkenheid duidelijk. Wat publieke organisaties wat betreft misschien wel geschikter maakt van mee private is dat de top hier vaak toch al minder autoriteit geniet, waardoor zij mogelijk minder moeite heeft met het co-eigenaarschap van werknemers bij het organisatiebeleid.<sup>224</sup>

#### 4.3.2 Conclusie

Betrokkenheid creëren lijkt dus voor ieder type publieke dienstverlening interessant, omdat dat het brand citizenship behaviour kan creëren waarmee interne veranderingen idealiter eerder geaccepteerd worden. De vrijwillige vereniging is daarbij een soort dienstverlening waarbij internal branding als vanzelfsprekend gezien zou kunnen worden.

De individuele dienstverlening lijkt echter het minst gebaat bij internal branding en is voor de kernvraagstelling ook minder interessant omdat zij net als de massadienstverlening veel weg heeft van private organisaties. Daarbij lijkt de massadienstverlening al bezig lijkt met external branding,

---

<sup>220</sup> Zie paragraaf 2.3.3

<sup>221</sup> Zie ook paragraaf 3.5

<sup>222</sup> Zie paragraaf 2.3.4

<sup>223</sup> Zie paragraaf 3.5

<sup>224</sup> Zie Allison (1979), 19 in paragraaf 3.3.2

maar lijkt hij minder geschikt voor het type internal branding uit hoofdstuk 2. Hier lijkt meer een type 1.0 van toepassing, die in het bedrijfsleven minder succesvol is gebleken en ook niet de werknemers een extra uitdaging geeft.

De zorgarrangementen zijn bij het gebrek aan noodzaak om een band op te bouwen met de klant niet altijd gebaat bij (internal) branding, ondanks dat zijn werknemers mogelijk een hoge mate van PSM hebben en kunnen gebruiken.

In het volgende hoofdstuk wordt daarom verslag gedaan van gesprekken met medewerkers uit de laatste twee vormen van dienstverlening, de selectiebureaucratieën en de professionele dienstverlening. Deze dienstverlenende typen zijn interessant, omdat internal branding hier enerzijds wel van toegevoegde waarde zou kunnen zijn bij het aangaan van de groeiende marktwerking en interne veranderingen en, omdat anderzijds de werking en belemmeringen bij internal branding nog onduidelijk zijn. Selectiebureaucratieën zouden voornamelijk werknemers gemotiveerd kunnen houden hun werk goed te doen en ten einde hiervoor meer samen te werken door middel van internal branding. Binnen de complexe procedures en de beperkingen in handelsvrijheid lijkt het echter lastig uit te voeren. Ook bij de professionele dienstverlening lijkt het lastig een internal branding traject succesvol in te zetten door de scheve 'machtsverhoudingen', maar hier zou het wel kunnen helpen intern meer bewustzijn te creëren voor de externe verwachtingen. Daarbij lijkt de focus te liggen op het creëren van een dialoog tussen centraal en lokaal als onderdeel van internal branding 2.0.

## 5 De praktijk

### 5.1 Inleiding

Als uitgangspunt in deze scriptie was de vraag genomen, voor welk type publieke organisatie internal branding (de meeste) toegevoegde waarde te bieden had. In het voorgaande hoofdstuk is echter onder andere geconcludeerd dat internal branding dat betrokkenheid creëert, in iedere publieke organisatie in een bepaalde vorm werkzaam en wenselijk zou kunnen zijn. De vrijwillige vereniging werd daarbij geïdentificeerd als een ideaaltypisch voorbeeld van hoe internal branding mensen kan aanzetten tot het *vrijwillig* verzetten van extra werk en hoe identificatie met de organisatiewaarden kan zorgen voor binding of afstoting van leden/werknemers.

Voor dit deel van het onderzoek is in gesprek gegaan met werknemers binnen organisaties waarbij er nog veel vragen zijn over hoe internal branding daar zou kunnen functioneren. Deze gesprekken zijn gevoerd aan de hand van topics die in de voorgaande hoofdstukken als belangrijke kenmerken geselecteerd zijn in relatie tot internal branding in het publieke domein.<sup>225</sup>

### 5.2 Keuzes

In paragraaf 1.6.4. is duidelijk gemaakt dat de keuze voor de gesprekspartners afhankelijk is geweest van de conclusies uit afgelopen hoofdstukken en dat daarbij is gelet op 1) type van de dienstverlening, 2) activiteiten van de organisatie met betrekken tot internal branding en 3) de functie van de werknemer.

Allereerst is er alleen gesproken met werknemers binnen specifiek de professionele dienstverlening en de selectiebureaucratieën vanwege hun huidige uitdagingen in marktwerking en sterke interne veranderingen en vanwege de vragen die internal branding oproept in termen van spanning tussen lokaal en centraal.

Alle organisaties waarmee gesproken is, zijn daarbij uitgekozen, omdat zij of expliciet zelf aangaven bekend of bezig te zijn met internal branding en/of omdat zij in de externe communicatie sterke uitspraken over missie en visie statements maken. Dit laatste maakt de interne identiteit waar deze uitspraken op gebaseerd zouden moeten zijn, interessant voor dit onderzoek. Als laatst is alleen gesproken met werknemers op top/management niveau of op afdelingen die daar dichtbij zitten.

---

<sup>225</sup> Zie bijlage 2 voor het proces van de gesprekken en de topiclijst.

Voor een precies overzicht van de gesprekspartners en waar de organisaties waar zij binnen werken voor staan, zie bijlage 1.

Tabel 2 Overzicht gesprekspartners

<b>Organisatie</b>	<b>Medewerker(s)</b>
Basisscholen Stichting Katholiek Onderwijs Enschede (St. Koe)	Algemeen directeur (voormalig locatie directeur)
Christelijke Middelbare Scholengemeenschap Walcheren	1 Hoofd communicatie 2 Hoofd personeel en arbeid
Faculteit: Utrechtse School voor Bestuur- en organisatie	Medewerker communicatie
Universiteit Utrecht	Medewerker communicatie & marketing
Gasthuis St. Franciscus	Medewerker communicatie (focus op internal branding)
SVB Bank	Senior personeelsadviseur en stagiaire personeel en arbeid

## 5.3 De gesprekken

In totaal zijn er dus 7 gesprekken gehouden van gemiddeld een uur met medewerkers binnen 6 organisaties. Deze organisaties hebben professionele dienstverlening als voornaamste taak, met uitzondering van de SVB (Sociale Verzekeringsbank). Hier zullen we de voornaamste bevindingen uit de gesprekken in verhaallijn uiteenzetten. Daarbij worden de aandachtspunten uit hoofdstuk 4 aangehaald en de topics uit de topiclijst, identiteit, interne communicatie, interne motivatie, verwachtingen en samenwerking.

### 5.3.1. De professionele educatieve dienstverlening

Op het gebied van onderwijs is er gesproken met vier verschillende organisaties binnen drie verschillende fasen in het Nederlands onderwijs, het basisonderwijs, het middelbaar onderwijs en het hoger onderwijs. We beginnen hier eerst met het basisonderwijs.

#### 5.3.1.1. Het basisonderwijs

In het basisonderwijs is gesproken met een basisscholen overkoepelende organisatie, St. Koe, die zich bewust bezig houdt met het merkenbeleid zonder het zo te noemen. *Toekomst als bouwsteen* is wordt hierdoor extern als leidende visie aangegeven. Hier worden twee redenen voor gegeven, omdat hij allereerst verwijst naar kinderen, waar de school haar steentje aan bijdraagt tijdens de opvoeding en scholing. De tweede reden is dat hij verwijst naar de afzonderlijke basisscholen die de bouwstenen vormen van de organisatie St. Koe die in de toekomst meer betekenis moet krijgen. Deze visie wordt extern gecommuniceerd net zoals de zoals de katholieke grondslag, waar juist intern meer de nadruk op ligt. Deze grondslag komt op een kenmerkende manier terug in de organisatie door de aanwezigheid van een identiteitsbegeleider en identiteitsmedewerkers. Deze begeleider schrijft iedere week een stuk over het katholiek zijn in het personeelsblad en helpt

daarnaast ook de medewerkers om de katholieke kernwaarden in het dagelijkse gedrag naar voren te brengen.

Dee katholieke identiteit komt echter niet terug in functioneringsgesprekken, waardoor er naast de identiteitsbegeleider geen extrinsieke motivatie wordt gegeven om de kernidentiteit te gebruiken in het handelen. In het aanname beleid worden wel sinds een jaar bewust eisen gesteld aan de identificatie en is men verplicht onderlegd te zijn met lesgeven in het katholieke geloof. Iedereen die aangenomen wordt, is nu verplicht de Pabo te hebben afgerond met een speciale focus op levensbeschouwing. Daarnaast kregen huidige werknemers de mogelijkheid zich om te scholen mochten zij in het verleden aangenomen zijn zonder deze bevoegdheid.

Volgens de gesprekspartner is er daarbij wel trots om voor 'de Koe' te werken, maar de eerste band ligt met de eigen school en daarna pas met de stichting. Om het denken over de identiteit in relatie tot de overkoepelende strategie nog te bevorderen zijn zij eerder, als een van de eersten in de scholensector, begonnen met een integraal personeelsbeleid.<sup>226</sup> Door middel van speciale "Koe-dagen" wordt actief aan dit beleid gewerkt wordt door middel van strategische sessies.

Hier komt een aspect naar voren wat extern niet benadrukt wordt, maar waar intern soms wel mee gecommuniceerd wordt, de 'koe' associatie als organisatiernaam. Hier werd bijvoorbeeld op humoristische wijze naar verwezen bij een recent jubileum door middel van een opblaaskoe op het schoolplein, en door het geven van koe-knuffels (op de bouwsteen) met Sinterklaas.

De *brandnaam* St. Koe is bewust gekozen, omdat het een vriendelijke en memorabele naam is. Het gebruik van de Koe als extern beeld bij het brand wordt echter niet als niet serieus beschouwd. Daarbij wordt het gebruik van marketing voor (extern) beleid als het slecht besteden van publiek geld gezien. Fanatieke branding hoeft daarbij ook niet door het gebrek aan druk van concurrentie, aangezien overeenkomsten worden gesloten over promotie met andere basisscholen. Voor het bewaken en beïnvloeden van het externe imago zijn zij daarom naar eigen zeggen grotendeels gericht op PR.

Bijzonder binnen het basisonderwijs is dat het verwachtingen scheppen in het contact met klanten door één persoon wordt gedaan, namelijk de locatiedirecteur. Deze spreekt persoonlijk met iedere potentiële nieuwe klant bij verkenningsgesprekken voor een inschrijving. Deze directeur weet wat zijn personeel kan en zou doen in bepaalde situaties en kan zo betrouwbare verwachtingen zetten naar buiten.

Als we kijken naar de identiteit en het imago wordt er dus gewerkt om de externe visie af te stemmen met de interne identiteit. Het katholieke zou gezien kunnen worden als de overkoepelende organisatie waarde.

---

<sup>226</sup> Integraal Personeelsbeleid betekent het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruikgemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers. (Bron: <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/publicaties/2007/handboek-integraal-personeelsbeleid/>)

### *5.3.1.2. Het middelbaar onderwijs*

In het middelbaar onderwijs is door middel van twee gesprekken gesproken met de Christelijke Scholengemeenschap Walcheren (CSW) die drie schoollocaties omvat. De twee gesprekspartners zijn beiden pas sinds een aantal jaren in de voor hun nieuwe functie werkzaam. De communicatiemedewerkers is in deze organisatie in principe onder het hoofd personeel en arbeid gesitueerd die beiden gesproken zijn. Beiden afdelingen werken nauw samen met de directie.

De communicatiemedewerker verteld dat de scholier een lastigere klant is geworden en steeds meer een eigen mening vormt. De automatische overgang van Christelijke basisschool naar Christelijke middelbare school wordt minder waardoor de druk om bewust leerlingen aan te trekken groeit. Deze druk wordt echter nog niet gevoeld onder de docenten. Het management is daarom begonnen bewuster na te denken over de in- én externe communicatie: 'misschien moeten we ook maar geloven aan PR & communicatie'. De term marketing wordt niet gebruikt, omdat dat te veel weerstand zou oproepen en niet gezien zou worden als een goede besteding van geld.

Een tijd geleden is daarom het externe imago gemeten, dat niet geheel overeen bleek te komen met wat er intern als identiteit werd beschouwd. Daarom zijn er toen nieuwe kernwaarden en locatienamen geformuleerd die nu de extern gecommuniceerd worden. Hiervoor is input gevraagd door middel van onder andere een brainstormdag, posters en via een wedstrijd. Hierbij werd duidelijk dat men zich sterk identificeert met een deel van de organisatie, omdat er veel werd gesproken in termen van 'wij van de locatie..'. Dit is volgens de communicatiemedewerker geen slechte zaak, aangezien de scholen ook verschillen in het onderwijs wat zij aanbieden MAVO/HAVO/VWO etc.

Overall werd het lastig gevonden input te krijgen, mede door het (nog) geringe aanbod aan bruikbare interne communicatie middelen. Leraren zitten niet standaard achter een computer dus de nieuwsbrief en het intranet werken niet altijd effectief. Uiteindelijk is door de algemeen directeur geadviseerd om maar 'gewoon te beginnen met het vormgeven van de externe communicatie, we zien wel wat ze er daarna van vinden'.

De externe communicatie is dus flink op de schop geweest, maar betrokkenheid en co-creatie hierbij van professionals wordt als een van de lastigste aspecten aangewezen. 'Professionals willen graag inspraak hebben, maar hebben een standaard weerstand tegen vernieuwing. Ze vinden altijd wel iets waar ze het niet mee eens zijn.'

Nu, een à twee jaar later is de CSW bezig met een herijking van de waarden, omdat 'de externe communicatie nu toch te liberaal lijkt en te sterk gericht op wat de klant zou willen, in plaats van op wat we zijn'. Voor deze herijking wordt gebruik gemaakt van een extern communicatiebureau, interviews met docenten en sessies waarin verhalen verteld kunnen worden door de docenten. Het uiteindelijke doel is om alle docenten, en niet alleen die die ook meewerken met voorlichtingsdagen, hierbij te betrekken.

Dit is een project van communicatie, waar personeel en arbeid niet bij betrokken is. Missie en visie 'staan braaf op de website' volgens het hoofd personeel en arbeid, maar de geformuleerde kernwaarden vormen (nog) geen onderdeel van het personeelsbeleid. In de vacatures staat echter

wel: 'Je moet kunnen functioneren naar de identiteit van de school'. Er wordt gedacht dat toekomstige werknemers onbewust wel kiezen voor de identiteit van de school als werknemer.

Via personeel en arbeid wordt er echter wel op andere manieren geprobeerd aandacht te krijgen van de docenten voor externe druk en strategische overwegingen. In de nieuwe structuur zijn integrale teams opgesteld met teammanagers die waar zij vroeger ook parttime docent waren nu fulltime managen. Voor dit management zijn gedeeltelijk nieuwe werknemers aangenomen, maar een deel heeft ook promotie gemaakt en was eerder gewoon docent of parttime teamleider. Deze nieuwe taak wordt door de laatste groep gezien als een 'zwarte dobber', aangezien zij een nieuwe rol moeten vinden tussen oud-collega's en moeite vinden om het gesprek over het vak te verplaatsen naar een strategische context. Er wordt gehoopt dat de nationale politiek ooit docenten een extrinsieke motivatie kan geven in inkomensschaal, waardoor zij niet alleen promotie kunnen maken door uit het docentschap in het management te stappen.

Als gekeken wordt naar motivatie binnen de organisatie, dan wordt qua intrinsieke motivatie de interesse in het vak, bijvoorbeeld Engels of Wiskunde, als belangrijkste gezien. Docenten willen er ook voor leerlingen zijn, maar dit zou volgens het hoofd personeel en arbeid nog meer benadrukt kunnen worden als motivatiefactor. Nu drukt men meer op motivatie door de externe verwachtingen en vanuit de strategie verwachte resultaten intern te communiceren. De school was echter jarenlang zonder deze werkwijze al in cijfers een van de beste scholen van Nederland. Nu wordt er door de groeiende externe druk, maar tegelijkertijd het besef wel iets te kunnen een gesprek geprobeerd tot stand te brengen tussen top en professional. Medewerkers moeten hier volgens het hoofd personeel en arbeid de ruimte krijgen om binnen de strikter opgestelde organisatiedoelstellingen te functioneren en over die doelstellingen te kunnen praten.

### *5.3.1.3 Het universitair onderwijs, de faculteit*

In de stap na het middelbaar onderwijs, in het hoger onderwijs, is een gesprek aangegaan met een communicatiemedewerker van de Utrechtse school voor Bestuur- en organisatiewetenschappen (USBO), die daar betrokken is bij zowel de in- als externe communicatie.

Deze vertelt dat er een aantal jaren geleden vanuit de universiteit een lijst is opgesteld met waarden die de universiteitscultuur typeren. Deze zijn echter te algemeen bevonden door de USBO, het omschrijft niet wat de organisatie speciaal maakt. De identiteit van de faculteit is dan ook terug te halen naar de oprichting van de organisatie toen is vastgesteld wat de organisatie op dat moment kenmerkte en dat ook zouden moeten blijven doen. Waarden die daar van overgebleven zijn en nog steeds goed zichtbaar zijn, zijn toegankelijkheid en samenwerking. Het open deuren beleid, de glazen wanden en de medewerkers werken allemaal mee aan deze verwachting van toegankelijkheid. Ook het restaurant, dat het hart van de organisatie vormt, draagt hieraan bij.

De kernwaarden zijn intern dus eenmaal binnen de organisatie goed merkbaar. Ze zijn echter nergens expliciet opgeschreven of extern gecommuniceerd. De waarden staan niet expliciet op de website, maar vormen wel de achtergrond bij de strategie zoals die is vormgegeven door het bestuur. Het bestuur wil medewerkers zelf laten bedenken welke waarden er horen bij een dergelijke strategie. Er wordt een vergelijking getrokken met het coachen met voetbal. 'Tijdens de wedstrijd

kun je dan eenmaal ook niet meer doen dan toekijken en hopen dat ze je tips meenemen.' Zodra de waarden te expliciet gecommuniceerd worden intern, dan wordt dat ervaren als opgedragen, wat averechts zou werken. Professionals binnen de USBO zouden zagezegd een 'hekel hebben aan reglementen.'

Als gekeken wordt naar de interne communicatie dan gaat dit via de standaardmiddelen, maar het contact binnen de organisatie tussen de medewerkers is voornamelijk persoonlijk, zoals dat ook in de waarden terugkomt. Er wordt veel gesproken in de wandelgangen en tijdens lunches en er is altijd ruimte tot het vertellen van verhalen, ook in het stafoverleg.

De medewerkers zijn daarbij bij de organisatie als in dat er veel meegedaan wordt met organisatiebrede initiatieven zoals de voetbalpool en de feestcommissie. Toch is de motivatie om vrijwillig iets extra's te doen voor de organisatie niet altijd aanwezig, omdat zij 'toch ambtenaren blijven'. Voor voorlichtingsactiviteiten is echter wel altijd iemand te porren, omdat er volgens de gesprekspartner wel wordt gerealiseerd dat de USBO een leuke werkplek is vergeleken met anderen en dat willen ze doorvertellen. Iets meer sturing op deze voorlichting zou wel mogen volgens de communicatiemedewerker. De term branding is echter te beladen, 'Ik zag staan internal branding en dacht al 'Oh mijn god', wat moet dat geven'. Binnen de USBO hangt dat te veel samen met het maken van reclame, wat de school naar eigen zeggen niet nodig heeft om aandacht te trekken. Het wordt gezien als schreeuwerig in plaats van eerlijk vertellen wat je te bieden hebt. De school wil zich richten op het verbeteren van de kwaliteit; niet meer, maar beter. Marketingachtige activiteiten zouden daar niet tussen passen.

#### *5.3.1.4 Universitair onderwijs, de universiteit als geheel*

Naar aanleiding van het gesprek op de USBO is ook in gesprek gegaan met de overkoepelende afdeling communicatie en marketing van de Universiteit Utrecht. De naam van de afdeling geeft al aan dat ze hier minder bang zouden om het te hebben over 'marketing'. De gesprekspersoon hier heeft carrière gemaakt in het bedrijfsleven alvorens een nieuwe uitdaging in de publieke sector te zoeken. Als grootste verschil wordt door haar aangegeven als dat het in het bedrijfsleven gaat om 'meters maken, het in de publieke sector gaat over millimeters maken'. Internal branding wordt daarom gezien als een belangrijk, maar zeer lange termijn project binnen de universiteit.

De bron van het initiatief en de besluitvorming zijn volgens haar de grootste verschillen die maken dat het internal branding project van de universiteit langzamer voortgang maakt dan dat zou gaan binnen meer private organisaties. Voorstellen moeten hier komen vanuit de communicatieafdeling waarna het bestuur 'ernaar kijkt', terwijl in meer private organisaties vaker vanuit de top een voorstel wordt opgedragen om uit te werken.

Daarbij is de universiteit een organisatievorm waarbij professionals graag willen meepraten, maar waarbij het universitair belang vaak niet boven het facultair of belang van het departement uitstijgt. Dit wordt door de universiteit niet direct tegengegaan, omdat deze diversiteit ook juist een kernkwaliteit is van de universiteit. Het maakt het alleen lastiger om de overkoepelende waarden ook bewust te krijgen in het handelen van de professionals. Zoals al aangegeven wordt hier stap voor stap naar toe gewerkt. Zo kregen de woordvoerders bij de Nieuwjaarsborrel steekwoorden mee om



in hun speech te verwerken. Ieder is hier op zijn eigen manier mee omgegaan, maar de faculteitshoofden waren er niet per definitie negatief over.

Op de lange termijn is het doel om overeenkomsten te vinden tussen de waarden die het bestuur als sterk aan de Universiteit van Utrecht ziet en die de professionals zelf als belangrijk zien. Uiteindelijk moeten beiden in het bewustzijn zijn opgenomen en meegenomen worden in het handelen van professionals. Op dit moment wordt daarvoor niet samengewerkt met personeel en afdeling.

Naast het onderwijs zijn er echter meer sectoren binnen de professionele dienstverlening die een groeiend besef hebben over het belang van de externe verwachtingen en de invloed van de interne organisatie hierop. Daarom is ook gesproken met een organisatie die hier al langere tijd mee bezig is, het St. Franciscus Gasthuis, een van de Nederlandse topklinische gasthuizen.

### 5.3.2. De professionele medische dienstverlening

Binnen de professionele medische dienstverlening is gesproken met een communicatiemedewerker van het St. Franciscus Gasthuis. Dit ziekenhuis biedt zorg door middel van de ruim 110 specialisten en 2.000 medewerkers die in dienst zijn.<sup>227</sup> Het is het enige ziekenhuis in Rotterdam dat de status heeft van een topklinisch ziekenhuis, wat inhoudt dat de organisatie meer biedt dan de normale medische specialismen en voorzien is in de nieuwste medische apparatuur.

Binnen deze organisatie is gesproken met de sinds twee jaar voor internal branding verantwoordelijke communicatiemedewerker. Deze functie is in het leven geroepen als onderdeel van het formuleren van de lange termijn strategie. Kernpunten daarin zoals patiëntveiligheid en arbeidsmarktversmalling moesten op een speelse manier levendig gemaakt worden binnen de organisatie aangezien 'professionals al genoeg moeten lezen en leren in hun beroep'.

Groeiende concurrentie wordt niet aangegeven om meer aan brandingpraktijken te doen. 'Je moet het zien als de KLM onder de ziekenhuizen, het staat voor een constante hoge kwaliteit, en die moet af en toe gewoon intern even benadrukt worden.' De term branding wordt hier intern echter niet voor gebruikt, omdat dat niet wordt gezien als relevant voor de kerntaak zorgverlening. Marketing zou te opzichtig zijn voor een ziekenhuis. Op organisatiebreed niveau wordt er daarom extern veel aan PR als reputatiemanagement gedaan.

Intern wordt er echter actiever 'gebrand'. Door middel van het hergebruiken en benadrukken van historische aspecten die Franciscus ook waarborgde, wil men de oorspronkelijk taak van het ziekenhuis, het opvangen en verzorgen van de armen, als belangrijk benadrukken. Onderdeel hiervan zijn de weer bij de ingang geplaatste oude poort en de door het gasthuis verspreide historische panelen over het ziekenhuis en de originele glas in lood ramen met het verhaal van Franciscus verspreid door het gasthuis.

Het idee van internal branding is hier om bewuster na te gaan denken en om te gaan met de kernwaarden van de organisatie om zo ook trots te creëren op het gasthuis en waar hij voor staat. Voor de nu extern gecommuniceerde slogan, *uw zorg, onze passie*, is er dan ook organisatiebreed een wedstrijd uitgeroepen, die empathie moest oproepen voor de missie en de geest van de

---

<sup>227</sup> Zie [www.sfg.nl](http://www.sfg.nl) > organisatie

organisatie een naam moest geven. Ook is er input gezocht door professionals als acteurs mee te laten werken aan de intern geshowde film over de historische werkwijzen van het gasthuis. Daarnaast kregen de professionals de opdracht om tijdens de open dag van het gasthuis in alles volgens de organisatiewaarden te handelen.

Er wordt intern echter nog meer gedaan om betrokkenheid te creëren. Allereerst heeft het bestuur een 'rondje organisatie' gedaan om te spreken met de werknemers over de organisatiestrategie en de afstand tussen top en uitvoering te verkleinen. Voor de werknemers is het echter lastig opeens op strategisch vlak te gaan denken en praten, waardoor deze gesprekken naar het schijnt uiteindelijk meer gevuld werden met het bespreken van interne problemen.

Ten tweede zijn binnen de organisatie projectgroepen in het leven geroepen waar iedereen zich voor kan aanmelden om zo bij te dragen aan de organisatiestrategie. En als laatste wordt alles waar men trots op kan, zoals het winnen van prijzen of benoemingen, met een feestje uitgemeten. De waarden zijn dus door de gehele organisatie getrokken en waar mogelijk worden werknemers betrokken om hier actief mee bezig te zijn.

Intern vindt er hiervoor echter weinig samenwerking plaats met HR behalve als het om arbeidsmarktcommunicatie gaat. Bij de afdeling bouw en inrichting heeft communicatie wel regelmatig contact over hoe de organisatiewaarden daarin gereflecteerd kunnen worden.

Kort genomen ziet de top steeds meer de toevoegde waarde van internal branding en richt zij zich hier ook al actief op. De nadruk ligt daarbij nog op het creëren van bewustzijn bij de professionals. Het gasthuis doet dit niet zoals binnen het onderwijs vanwege de groeiende concurrentie. Als we kijken naar andere vormen van dienstverlening dan geldt het voor de selectiebureaucratieën al helemaal niet om die reden aan branding te doen.

### 5.3.3. De selectiebureaucratie

In hoofdstuk 3 is al aangegeven dat publieke organisaties zich met branding bezig kunnen houden om zich te onderscheiden, maar ook juist om vertrouwen te scheppen en verwachtingen te managen. Selectiebureaucratieën zullen dat bij gebrek aan concurrentie doen om de laatste twee redenen. Als gekeken wordt naar de motivatie waarmee werknemers werken, zou hier ook juist het unieke aan publieke organisaties, de PSM, aanwezig kunnen zijn gezien de relatief hoge leeftijd en het lage opleidingsniveau van de klant-contact medewerkers. Onder meer om deze reden is er in gesprek gegaan met een senior adviseur en een stagiaire bij HR binnen de SVB (de Sociale Verzekeringsbank).

Zij geven aan dat er binnen de SVB veel personeel is wat er al heel lang zit. De betrokkenheid van dit personeel groeit daarbij. Was het een aantal jaren geleden nog niet gebruikelijk om te zeggen trots te zijn te werken bij de SVB, nu gebeurt dat wel. Bij personeel en arbeid zijn zij echter niet actief bezig met internal branding. De communicatieafdeling<sup>228</sup> heeft daarentegen wel een tijd lang met posters 'getracht de kernwaarden van de bank intern over te brengen', onbetwist, verbonden,

---

<sup>228</sup> Het is niet gelukt om ook in gesprek te raken met de communicatie afdeling over het onderwerp wegens drukte op de afdeling.

inspirerend in kennis en eerzaam. De HR afdeling is hier niet bij betrokken geweest, maar het idee was daar dat het niet veel heeft opgeleverd.

Het sociale jaarverslag wat de interesse moet wekken van toekomstige werknemers op de website, was ook bedoeld om het 'wij-gevoel' te creëren, maar momenteel wordt hier ook niet actief aan meegewerkt door HR. Wel zijn zij actief bezig met het creëren van een structuur en, daarmee gepaard gaande, cultuuromslag. Door veranderingen in de huidige ICT en processen ter bevordering van de klantgerichtheid, wordt er meer druk op de uitvoerende werknemers gelegd. De medewerkers moeten meer gaan werken in integrale teams, waarbij de contact medewerker, het vaste contactpunt blijft en projectmanager wordt voor de klant. Aan de klantzijde betekent dit meer gemak, maar voor de medewerker betekent dit dat er meer kennis en vaardigheden vergaard moeten worden. Er is momenteel een projectteam ingericht wat al werkt met de nieuwe werkwijze. Deze heeft op eigen initiatief een open dag heeft gehouden voor medewerkers om te laten zien hoe het kan werken. Het doel van dit team is dan ook om door middel van (positieve) verhalen over de praktijk acceptatie te creëren voor de nieuwe werkwijze en de extra inzet die straks van medewerkers gevraagd gaat worden.

Met de nieuwe werkwijze zullen werknemers andere competenties moeten bezitten om goed te functioneren. Acht jaar geleden toen werd begonnen met een competentiesysteem was men hier al angstig voor, dus bij deze veranderingen rijzen er weer nieuwe vragen. In dit competentie systeem is verder geen link zichtbaar naar de kernwaarden, maar onbewust zitten ze er wel in verwerkt.

Als we het hebben over intrinsieke motivatie om een dergelijke verandering aan te pakken, dan wordt er aangegeven dat men niet gelooft in een grote rol van motivatie door betrokkenheid bij de maatschappij. Wel geloven ze dat werknemers trots zijn op hun baan en er ook bewust voor de SVB kiezen vanwege de cultuur en arbeidsvoorwaarden. De SVB wil door middel van het geven van een fijne werkplek gemotiveerde werknemers houden die zo vanzelf hun werk goed doen. Ondanks dat zij wel waarden op de website presenteren wordt hier intern nog niet veel mee gedaan op personeelsgebied.

Iedere organisatie waarmee gesproken is gaat dus anders om met voor internal branding relevante topics als identiteit, motivatie, betrokkenheid en samenwerking. Als we het in relatie tot de eerdere hoofdstukken zetten dan vallen er een aantal aspecten op.

---

## 5.4 Discussie naar aanleiding van de gesprekken

Als gekeken wordt naar de verschillende praktijkcases dan blijkt dat internal branding een praktijk is die niet geheel onbekend is binnen het publieke domein, maar die binnen de hier gesproken organisaties nog niet de vorm aanneemt zoals die in de in hoofdstuk 2 uiteengezet werd in de theorie. Allereerst is het belangrijk op te merken dat in bijna alle gevallen negatief gereageerd wordt op de term internal 'branding'. De relatie tot marketing die de woordkeuze legt, werd alleen in de universiteit gebruikt en zelfs daar is men voorzichtig met gebruik van de term branding buiten de communicatieafdeling. Aangegeven wordt dat professionals het geen goede besteding van het publieksgeld vinden en de kernwaarden zouden te veel opgelegd lijken indien ze expliciet intern benadrukt worden. Op extern gebied wordt om die reden in bijna alle gevallen PR als belangrijkste externe communicatiemiddel aangegeven.

Daarbij is er in geen enkel geval sprake van de samenwerking tussen marketing, communicatie, management en HR/personeel en arbeid zoals dat wel als uniek punt voor internal branding wordt aangegeven in hoofdstuk 2. Van een marketingafdeling wordt überhaupt maar in een enkel geval gesproken zoals verwacht. Ook wordt de mogelijk hoge motivatie door maatschappelijke betrokkenheid door bijna geen van de gesproken werknemers echt erkend of gebruikt in het beleid. Van publieke service motivatie had nog bijna niemand gehoord en dit is dus ook geen aspect wat momenteel benadrukt wordt in de veranderingstrajecten. Dat wil niet zeggen dat het geen onbewuste invloed heeft. Niet in iedere organisatie is met iemand gesproken die vanuit zijn/haar functie op de hoogte behoort te zijn van de soort motivatie van werknemers en daarbij is dit een lastig te omvatten fenomeen wat lastig te beschrijven (en meten) is.

Als we kijken naar de identiteit die de grondslag moet vormen voor het organisatie imago dan wordt er in drie casussen vastgehouden aan de klassieke religieuze inslag om identiteit mee vorm te geven. In alle drie de organisaties waar dit het geval was werd dit gebruikt bij de interne en externe communicatie. Basisscholen Stichting Koe is daarbij de enige die uit ervaring kan vertellen dat identificatie hiermee ook een bewuste rol speelt bij het aanname beleid en bij het dagelijks handelen van werknemers. De identiteitskenmerken worden echter niet meegenomen in beoordeling van het werk.

Door te focussen op een identiteit die in de historie van de organisatie ligt, zoals het geloof of zoals dat bij de USBO gedaan is, voorkomt de organisatie dat ze in de externe communicatie de verwachtingen te veel op gewenste in plaats van werkelijke waarden legt. Het risico bestaat wel dat er een nerd brand<sup>229</sup> gecreëerd wordt waar men intern bewust bezig is met bepaalde waarden die extern onbekend of onopgemerkt blijven. Daarbij moet echter de vraag gesteld worden of dat erg is als er geen druk gevoeld wordt door een organisatie om zich sterk te profileren ten opzichte van anderen.

Het belangrijkste wordt door alle organisaties ook onderschrijven in hun handelen, dat is de werknemers te betrekken bij de inhoud en vormgeving van wat er extern gecommuniceerd wordt. Afhankelijk van de organisatie gebeurt dit op een andere manier. Bij de Stichting Koe lijkt het meer

---

<sup>229</sup> Zie paragraaf 2.2.3

top down te gebeuren en is het voornamelijk de directeur die dicht bij zijn werknemers staat die verantwoordelijk is voor het gesprek tussen top en professional. Hier wordt door middel van het aannamebeleid intern en extern hetzelfde gehouden. In de andere vormen van onderwijs en ook in het ziekenhuis, waar niet één persoon is aan te wijzen als belangrijkste *verwachtingenmanager*, wordt het lastig bevonden professionals bewust en strategiegericht te laten bijdragen aan het verwachtingen managen.

Het integraal personeelsbeleid (IPB) wat een aantal keer terugkomt in de gesprekken met organisaties in het onderwijs, lijkt veel weg te hebben van internal branding, alhoewel het niet de stap maakt om de organisatie als brand te zien. Het probeert een wisselwerking tussen doelstellingen op strategisch en individueel niveau te bewerkstelligen en wordt op verschillende wijzen al gebruikt binnen de organisaties om betrokkenheid bij de organisatie te creëren.

Gezegd kan dus worden dat ook het management binnen publieke organisaties in de praktijk bezig is met het vraagstuk 'wie zijn we' en daarover probeert te communiceren met werknemers. Dit blijkt lastig binnen de gesproken professionele diensten waar diversiteit van de vloer een deel van het brand kan zijn. Dit blijkt ook lastig binnen de SVB, een selectiebureaucratie, waar werknemers angstig worden gevonden voor veranderingen, integriteit hoog op vaandel staat en waar vooral wordt gewerkt vanwege de goede arbeidsvoorwaarden in plaats vanwege de PSM. In het volgende hoofdstuk worden de theorie en de opgedane kennis over de realiteit gebruikt om te reflecteren op de vragen die dit onderzoek aan het begin van dit onderzoek zijn gesteld.

## 6 Conclusie en Discussie

Aan de start van dit onderzoek is uitgegaan van een citaat uit een recentelijk verschenen boek van Beers & Nedeski<sup>230</sup> waarin geclaimd wordt dat internal branding mogelijk heel interessant zou kunnen zijn non-profit organisaties.

*'Dus juist ook in dit soort organisaties kan internal branding heel effectief zijn. Het gaat er dan om de gevoelde interne drive te vertalen in een duidelijke belofte aan de buitenwereld'.<sup>231</sup>*

Non-profit organisaties, in dit onderzoek vertaald naar organisaties in het publieke domein, zouden nog niet heel goed zijn in internal branding maar wel of zelfs juist geschikt hiervoor. Momenteel worden er veel managementconcepten afkomstig uit het bedrijfsleven onder de term Nieuw Publiek management vertaald naar publieke organisaties zonder dat ze in die organisaties altijd de juiste oplossing vormen voor de huidige uitdagingen.<sup>232</sup> Daarom is de leidende vraag voor dit onderzoek geweest: *Voor welk type publieke organisatie kan internal branding mogelijk toegevoegde waarde bieden?*

Hier zullen we aan de hand van de deelvragen een antwoord formuleren op die vraag. Daarna kijken we welke vragen nog onbeantwoord zijn, welke nieuwe vragen dit onderzoek oproept en wat daar mogelijk in de toekomst mee gedaan kan worden.

### 6.1 Conclusie

Allereerst is het belangrijk om nog een keer kort te schetsen wat er in dit onderzoek onder internal branding wordt verstaan. In hoofdstuk 2 werd duidelijk dat het vooral draait om de wisselwerking tussen de interne identiteit van de organisatie en de mate waarin het extern gevormde imago daar een directe weerspiegeling van is. Bij internal branding wordt daarbij specifiek gelet op het gedrag van en binnen een organisatie dat ten allen tijde samenwerkt met symbolen en communicatie als ware reflectie van de identiteit van de organisatie.<sup>233</sup>

Vanuit de organisatieschool-benadering van internal branding ligt daarbij de nadruk op een samenwerking van communicatie, marketing en HR binnen de organisatie, een nadruk op het belang van betrokkenheid van de top en een nadruk op de mate waarin de kernwaarden van een brand in de gehele organisatie aanwezig zouden moeten zijn. Daarbij wordt de dienstverlenende sector als belangrijkste voor internal branding gezien, gezien de 'moments of truth' waarbij klanten en werknemers in direct contact staan. Als laatst moet internal branding nooit gestart worden zonder een reden of ingrijpende gebeurtenis om aan vast te haken zoals een nieuwe baas, groei van concurrentie of interne veranderingen.<sup>234</sup>

---

<sup>230</sup> Beers, van, L. & Nedeski, G. (2010) *Internal branding 2.0. De 18 meest prangende en meestgestelde vragen*, Kluwer, Deventer

<sup>231</sup> Beers en Nedeski (2010), 48

<sup>232</sup> Zie Noordegraaf in paragraaf 3.3.2

<sup>233</sup> Zie paragraaf 2.2

<sup>234</sup> Zie paragraaf 2.3.3

Als dan gekeken wordt naar publieke organisaties dan blijkt dat de dichotome indeling in publiek versus privaat, waar in de hoofdvraag aan wordt gerefereerd, tekort doet aan de vele vormen waarin organisaties nu tussen de twee sectoren in lijken te zweven. Veel publieke organisaties schuiven in hun identiteit, maar ook in organisatiestijl richting de meer private sector. Toch zijn er binnen de meer publieke organisaties wel factoren die, afhankelijk van de mate van aanwezigheid binnen organisaties, mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op de werking van internal branding.<sup>235</sup>

Zo is er een groot aantal invloedrijke stakeholders betrokken bij de publieke zaak waar de media bij publieke organisaties vaker kritisch op in zal spelen.<sup>236</sup> Dat maakt het imago lastig te managen voor organisaties. Daarbij hebben sommige publieke organisaties een geschiedenis in het 'democratisch ofwel bureaucratisch' organiseren wat de interne effectiviteit bemoeilijkt en waar activiteiten binnen het Nieuw publiek management nu een oplossing voor moeten bieden. Deze beperken echter vaak de handelingsvrijheid en creativiteit van werknemers, net zoals zij ook door de wettelijke kader soms ernstig in hun handelen beperkt worden. Ook hebben publieke organisaties en werknemers vaak geen echte prikkel om resultaat te boeken zoals private organisaties winst, promotie of simpelweg de noodzaak om te overleven hebben. Tot slot is het voor het management lastiger sturen doordat zij vaak minder autoriteit geniet dan in publieke organisaties.<sup>237</sup>

De grotere invloed van werknemers maakt echter ook dat publieke organisaties mogelijk minder snel het hoofddoel van internal branding uit het oog verliezen, als in trouw aan de aard van de organisatie in de externe communicatie. Dit maakt de publieke organisatie juist tot een betere omgeving voor internal branding. Daarbij zou de publieke service motivatie als die aanwezig is, de gedeelde drijfkracht van werknemers in publieke organisaties kunnen vormen. Daarbij zullen waarden die dicht bij de kern van veel publieke organisaties staan zoals gelijkwaardigheid, waarden zijn waarvan te verwachten is dat die voor veel werknemers ook belangrijk zijn. Ook hierdoor zullen zij zich misschien eerder identificeren met waar de organisatie voor staat.<sup>238</sup> Deze waarden zijn soms tegenstrijdig en lastig in te vullen, waardoor het management werknemers hierbij sowieso al een eigen interpretatie moeten laten maken bij de invulling van de kernwaarden en werknemers dus al meer gewend zijn zelf te bepalen wat zij doen.<sup>239</sup> Hierbij is het echter van belang te beseffen dat publieke organisaties erg groot kunnen zijn en kunnen bestaan uit onderdelen die bijna op zichzelf staand opereren. Werknemers zullen zich daarom soms misschien eerder identificeren met een deel van de organisatie of met de vakgroep in plaats van met de overkoepelende organisatie.<sup>240</sup>

Als we dan terug kijken naar de hoofdvraag dan moet opgemerkt worden dat de vraag ook had kunnen zijn, *welk type organisatie de meeste toegevoegde waarde van internal brandmanagement zou kunnen hebben*. Zeker gezien de grote diversiteit in publieke organisaties die, afhankelijk van de taak en huidige issues, maakt dat er veel verschillende soorten management nodig en aanwezig zijn binnen de publieke sector.<sup>241</sup> Er was echter nog geen theoretische onderbouwing voor het statement

---

<sup>235</sup> Zie paragraaf 3.1 t/m 3.3

<sup>236</sup> Zie paragraaf 3.2.1

<sup>237</sup> Zie paragraaf 3.3

<sup>238</sup> Zie paragraaf 3.3.3 en 3.3.4

<sup>239</sup> Zie paragraaf 3.3.4

<sup>240</sup> Zie paragraaf 3.3.4

<sup>241</sup> Zie Noordegraaf in paragraaf 3.3.2

dat publieke organisaties gebaat zouden zijn bij internal branding. In dit onderzoek is echter duidelijk geworden dat de toegevoegde waarde vooral ligt bij dienstverlenende organisaties en dat ieder type daarvan baat zou kunnen hebben bij de betrokkenheid die internal branding bij werknemers kan creëren. Het kan helpen de huidige uitdagingen van organisaties in de publieke sector aan te gaan, die door Noordegraaf samengevat worden als 'de interventiefuik'.

Er is daarbij een belangrijk verschil ten opzichte van private organisatie. Bij external branding door publieke organisaties ligt de nadruk vaak op het managen van verwachtingen, terwijl die bij private organisaties meer ligt op het profileren en het positioneren ten opzichte van concurrentie. Te verwachten valt daarom dat internal branding bij publieke organisaties blank brands en nerd brands richting personality brands zou moeten duwen, terwijl het in private organisaties juist tot doel heeft show brands te voorkomen.<sup>242</sup> Voordelen van internal branding voor publieke organisaties liggen dan in het beter om kunnen gaan met kritischer wordende klanten en het creëren van een vertrouwensband, die nodig is voor het goed functioneren en voor de legitimiteit van sommige publieke organisaties. Internal branding kan dan helpen werknemers bewuster te maken van hun bijdrage aan het geheel, motiveren om klantgericht te werken en motiveren de organisatie meer te 'promoten' door middel van verhalen. Dit laatste is nodig aangezien er vanuit de bestuurskunde weinig over marketing of externe communicatie wordt gesproken. De interne organisatie moet zich middels internal branding bewust in een vorm passen die profijt kan bieden in organisatieresultaten en in de relatie met buiten.

Als dan gekeken wordt naar specifiek welk type publieke organisatie toegevoegde waarde uit internal branding zou halen dan ligt dit aan de indeling in types die gehanteerd wordt. In dit onderzoek heeft het boek van Gastelaars<sup>243</sup> daarvoor als leidraad gefunctioneerd. In deze indeling blijkt dat de vrijwillige organisatie het grootste belang heeft bij internal branding, aangezien de kerntaak van dit type organisatie het behouden en creëren van betrokkenheid bij werknemers/leden is. De andere typen zouden daarnaast echter ook allemaal op hun eigen manier voordeel uit internal branding kunnen halen, maar komen daarbij ook allemaal eigen problemen tegen. De massadienstverlening en de zorgarrangementen zijn waarschijnlijk het gemakkelijkst wat betreft invoering van internal branding door hun structuur en cultuur en zouden middels internal branding beter om kunnen gaan met de groeiende marktwerking. De één-loket-beweging in de massadienstverlening is daarbij mogelijk gebaat bij het *brand citizenship behaviour* dat extra inzet en samenwerking kan bewerkstelligen. De twee hier genoemde typen bieden echter weinig ruimte voor een creatieve invulling van het brand door werknemers. De individuele dienstverlening doet dit wel, maar is mogelijk minder gebaat bij internal branding aangezien zij zelf veel risico loopt bij de dienst en juist flexibel moet kunnen opereren in het contact naar de klant zonder zich strak te laten leiden door een brandstatement.

De selectiebureaucratie heeft een duidelijk afgebakende taak en zou branding kunnen gebruiken om duidelijke verwachtingen hierover te scheppen. Internal branding zou hier mogelijk kunnen helpen de inzet en samenwerking te creëren die binnen deze organisaties nodig is om de processen eerlijk

---

<sup>242</sup> Zie paragraaf 2.2.3, de brand reputation grid.

<sup>243</sup> Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP, Amsterdam



en efficiënt te laten lopen. De focus bij professionele dienstverlening ligt echter nog meer op de kwaliteit van de dienst en samenwerking is hier buiten projecten niet altijd noodzakelijk. Toch zijn dit organisaties die in groeiende mate te maken hebben met de veeleisendheid van klanten en die ook steeds meer de gevolgen van marktwerking gaan inzien. Het management kan internal branding daarom gebruiken om bewustzijn te creëren op de werkvloer voor deze ontwikkelingen. Daarbij kan het vanuit het hier noodzakelijke type internal branding 2.0 juist meer een gesprek tot stand brengen in de organisatie door de professionals bewust co-eigenaren van het brand te maken. Zo kan centraal management meer in contact treden met de professionals en in gesprek gaan over dat wat de organisatie kan, het vak en het klant contact.

In de praktijkgesprekken is in gesprek gegaan met werknemers in enkele professionele dienstverlenende organisaties en met een HR-afdeling van een selectiebureaucratie. Gezien het geringe aantal gesprekken kunnen hier geen generaliserende uitspraken over gedaan worden, maar voor deze organisaties waren er in elk geval een aantal punten die kunnen worden opgemerkt. Allereerst dat, zoals Beers & Nedeksi al zeiden, de gesproken publieke organisaties 'nog niet goed' zijn in internal branding zoals dat in hoofdstuk 2 uiteen wordt gezet. In dit onderzoek vertalen we dat naar, er was hier weinig sprake van de samenwerking tussen de benodigde afdelingen evenals dat er geen sprake is van waarden die in ieder aspect van de organisatie in beleid en dan voornamelijk het personeelsbeleid meegenomen worden. Alle organisaties focussen zich op een ander punt van wat we hier onder internal branding verstaan.

Gezien de kenmerken van meer publieke organisaties is dit echter begrijpelijk. Branding is geen term die binnen het publieke domein gebruikt wordt of misschien zelfs gebruikt gaat worden en dat maakt het doorvoeren van 'brandwaarden' in het beleid van organisaties een langzaam proces. De gesprekspartner in de interviews gaven net als de theorie aan dat de publieke zaak en het publieke geld dat in deze organisaties worden gestoken, voorzichtig en niet te opvallend dienen te worden uitgevoerd en besteed. Wel werd er in sommige organisaties waar gesproken is met een medewerker, door middel van het integraal personeelsbeleid een stap gezet richting strategisch denken op het niveau van de uitvoerende werknemers binnen een organisatie. Binnen de professionele organisaties is echter de belangrijkste conclusie dat er goed overwogen moet worden waarom internal branding van belang is en voor wie. Diversiteit op de werkvloer is soms iets waar ook het management bij gebaat is. Daarbij is internal branding 2.0 de enige mogelijke manier om binnen deze organisaties met kernwaarden aan de slag te gaan. Zoals de medewerkster van de UU communicatie- en marketingafdeling al zei: 'in het publieke domein moet er gesproken worden over millimeters maken in plaats van meters.'

Publieke organisaties lijken dus wel degelijk toegevoegde waarde te kunnen halen uit internal branding om de huidige uitdagingen aan te gaan. Dit concept sluit zelfs goed aan bij de op het managementniveau geconstateerde groeiende focus op de langetermijnstrategie en externe verwachtingen. De publieke organisatie is echter steeds lastiger te onderscheiden van de private organisatie en kijkend naar de verschillende hier gebruikte typen wordt duidelijk dat iedere organisatie om eigen redenen toegevoegde waarde uit internal branding zou kunnen halen. De interne organisatie, bedrijfscultuur en de grondredenen waarom publieke organisaties bestaan maken echter dat internal branding moeizamer op gang komt, maar misschien uiteindelijk wel beter werkt dan binnen bij private organisaties.

## 6.2 Discussie

Met de hier gestelde onderzoeksvraag, is dit onderzoek een abstracte en globale aftasting van het onderwerp internal branding in het publieke domein. Gezien het geringe aandeel empirisch onderzoek in dit onderzoek kan het ook lastig vertaald worden naar de praktijk en kunnen er geen generalisaties gedaan worden. Wel roept het vragen op waar in de toekomst antwoorden op gevonden zouden kunnen worden.

Zo is er begonnen met een hoofdzakelijke insteek vanuit de marketing- en communicatiewetenschappen. Later in hoofdstuk 3 bleek echter dat human resources een belangrijkere focus zouden moeten hebben als het gaat om internal branding binnen het publieke domein. Hierdoor zijn onderwerpen als de rol van publieke service motivatie en het integraal personeelsbeleid maar kort aangestipt, terwijl zij mogelijk handvatten zouden kunnen bieden voor internal branding binnen publieke organisaties. Verder onderzoek kan daarom gedaan worden naar de relatie die integraal personeelsbeleid zou kunnen hebben tot internal branding, maar ook kan de vraag over de rol die PSM speelt bij internal branding in het publieke domein als vraag voor vervolgonderzoek genomen worden.

Daarnaast zou er ook meer en specifiek gericht kunnen worden op cases. Nu zijn een aantal cases kort uitgewerkt naar aanleiding van een of twee gesprekken binnen een organisatie. Gezien de grote diversiteit aan organisaties alleen al binnen bijvoorbeeld de publieke professionele dienstverlening, zou een dieper onderzoek binnen een enkele organisatie of een enkel type gericht antwoord geven op de mogelijke toegevoegde waarde en/of werking van internal branding. Daarbij zou het ook heel interessant zijn om meer specifiek twee dienstverlenende organisaties met vergelijkbare taak uit de meer private en meer publieke sector naast elkaar te leggen in termen van internal branding in plaats van de globale vergelijking die in dit onderzoek is gemaakt. Hierbij kan ook gesproken worden met juist de werknemers op uitvoerend vlak over motivatie, identiteit en branding. In dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van inzichten van wetenschappers en werknemers die dichtbij of in het centrale management van de organisatie zaten. Hiermee is het lastig uitspraken te doen over de werking op uitvoerend niveau en de praktische haalbaarheid van de hier gepresenteerde conclusies. Strategische managementinzichten hebben vaak een vertaalslag nodig voordat zij in de praktijk ook iets bij kunnen dragen en die wordt in dit onderzoek te weinig gemaakt om een antwoord te kunnen geven op een 'hoe-vraag'.

In de analyse van de gesprekken is het in vervolgonderzoek aan te raden de gesprekken volledig uit te schrijven en daar misschien een analyse aan de hand van daarvoor geselecteerd kwalitatieve data-analyse computerprogramma. De analysemethode van de gesprekken in dit onderzoek is gebaseerd op een vrije interpretatie van de gesprekken aan de hand van voorop gestelde topics, wat maakt dat ze meer als achtergrondmateriaal dan als wetenschappelijke basis voor het onderzoek kunnen dienen. Het kiezen van andere topics, had een ander analysekader en dus andere interpretatie kunnen opleveren.

Als laatste punt sluit dit onderzoek aan bij veel onderzochte onderwerpen zoals de toegevoegde waarde van het gebruik van verhalen vertellen binnen organisaties en de spanning tussen centraal en decentraal bij interne, maar misschien ook externe veranderingen. Een onderzoek binnen een goed functionerende vrijwillige vereniging kan ook interessant zijn om de 'hoe-vraag' bij internal branding

verder uit te diepen, evenals de in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksvragen. Een (grotendeels) publieke vrijwillige vereniging die bijvoorbeeld interessant zou kunnen zijn is een politieke partij of groep milieuactivisten zoals Greenpeace. Daarbij kan het ook interessant zijn om zoals al duidelijk in deze voorbeelden, het vraagstuk meer te trekken richting de besturende organisatie, politiek en de Rijksoverheid, aangezien in dit onderzoek vooral is ingegaan op publieke organisaties op een meer uitvoerend niveau.

Dit onderzoek biedt uiteindelijk dus een eerste globaal overzicht in wat internal branding binnen het publieke domein zou kunnen betekenen en hoe dit het management zou kunnen helpen bij strategische vraagstukken waar zij momenteel voor staan. De gesprekken in de praktijk en het gebrek aan literatuur dat de relatie tussen branding/marketing en de publieke sector trekt geeft echter ook aan dat internal branding een term is die binnen het publieke domein nu niet gebruikt wordt en misschien wel nooit gebruikt zal worden. De tijd zal moeten uitwijzen of dat de praktijk internal branding zoals aangegeven in hoofdstuk 2 in zijn volledige impact in het publieke domein werkzaam gaat zijn of dat het blijft hangen op eerder geziene praktijken, zoals simpelweg losse bezigheden als interne communicatie en integraal personeelsbeleid.

## 7 Literatuur

### **(Internal) Branding, identiteit en communicatie**

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, vol. 14, 1, 20-39
- Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1986) Corporate identity en corporate image. Geraadpleegd op 17-02-2010 op [www.eurib.org](http://www.eurib.org),
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, *Brand management*, vol. 12, 4, 279-300
- deChernatony, L., Drury, S. en Segal-Horn, S. (2004). Services brands' values: internal and external corporate communication. *Academy of Marketing Conference*, 1-9
- Dewez, B., van Montfort, P., van Rooij, M. & Voogt, E. (red.) (2001) *Overheidscommunicatie. De nieuwe wereld achter Postbus 51*. Boom, Amsterdam
- van Eck, M., Willems, N. & Leenhouts, E. (2008) *Internal branding in de praktijk. Het merk als kompas*. Pearson Education, Amsterdam
- den Engelsen, B. (2002) De medewerker als merkbouwer. Vier visies op internal branding. *Tijdschrift voor marketing*, vol.36, 10, 72-76
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009) Of bricks and brands. From corporate to enterprise branding. *Organizational dynamics*, vol. 38, 2, 117-130
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2009) The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27, 197-212
- Keller, L. K. (1999) Brand mantras: Rationale, criteria and examples. *Journal of marketing*, vol. 15, 43-51
- Keller, L. K. (2003) *Strategic brand management. Building measuring, and managing brand equity 2e*. Pearson Education, New Jersey
- Kroese Brands & Behaviour. (2010) Building better organizations and brands. An introduction to frisbeemanagement. (*bedrijfsdocument*)
- Lencioni, P. M. (2002) Make your values mean something. *Harvard business review*, vol. 7, 5-9
- Maathuis, O. J. M. (1999) Corporate branding. The value of the corporate brand to costumers and managers. (proefschrift)
- Maathuis, O. J. M. (2004) De overheid als merk. Een portfoliobenadering voor een betere relatie met de burger. RVD Communicatiereeks, *Platform*, 2, 32-41
- Mitchell, C. (2002) Selling the brand inside. *Harvard Business review*, vol. 1, 5-11
- Van Riel, C. B. M. (2003) *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk*. 3<sup>e</sup> editie. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.
- Riezebos, R. (2002) Internal branding: medewerkers zijn het merk. *Tijdschrift voor Marketing*, vol. 36, 6, 24-26
- Riezebos, R. (2009) Brand reputation Grid. European institute for brandmanagement 1-4, Geraadpleeg op 18-02-2010 op [www.eurib.org](http://www.eurib.org)

- Schein, E. H. (1986) What you need to know about organizational culture. Often reduced to a training buzzword, "cultures" reveal an historical process whose importance must be taken seriously. *Training and development journal*, January, 30-33
- Scheringa, A. (2009) Storytelling in opleiding en ontwikkeling. Opleiding en ontwikkeling, *Tijdschrift voor Human Research management*, 15-18
- Strijp, P. & Elbers, H (2001) Corporate communicatie bij de Belastingdienst. Over markt, merk en minderwaardigheidscomplexen. In: zie Dewez e.a. (2001)
- Strijp, P. & Witte, de. V. (2003) *Public branding. Over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid*. Communicatiedossier. Kluwer, Alphen aan de Rijn
- Van Twist, M.J.W., F.R. van Dijk en M.B. Kort (2000) Een sterk merk. Over brand building in de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 7, 265-276

### Het publieke domein

- Allison, G. T. (1979) Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In: onbekend<sup>244</sup>, 14-29
- Van Duivenboden, H. & Lips, M. (2001) *Klantgericht werken in de publieke sector. Inrichting van de elektronische overheid*. Lemma bv, Utrecht. Hieruit:
- Hoofdstuk 2: Ringeling, A., Rare klanten hoor, die klanten van de overheid, 33-48
  - Hoofdstuk 10: Hoogwout, M., Leuker kunnen we het niet maken, maar willen we het wel makkelijker? Waarom overheden geen haast hebben met het verbeteren van de dienstverlening, 149-163
  - Hoofdstuk 28: Dokters van Leeuwen, A. & Kroon, N., Van een klantgerichte naar een burgergerichte overheid, 445-454
- Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP, Amsterdam
- Noordegraaf, M. (2008) *Management in het publieke domein*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Noordegraaf, M., Veenswijk, M. en Vermeulen, J. (2004) Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector. *Bestuurskunde*, jg. 13, 3, 1-8
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. M. (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, vol. 1, 2-13
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, vol. 29, 3, 363-377
- Ringeling, A. (2004) *Het imago van de overheid. De beoordeling van prestaties van de publieke sector 2<sup>e</sup> ed.* Elsevier, overheid, 's Gravenhage. Hieruit o.a.: Hs. 8: 'Run Government as a bussines!'
- Van Twist, M.J.W., Peeters, R. & van der Steen, M. (2008) Strategie bij de overheid: over ambities en ambivalenties. *Holland management review*, februari, 32-36

### Publieke service motivatie

- Leisink, P. en Steijn, B. (2009) Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 72, 35-51
- Perry, J. L. (1997) Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, 2, 181-197
- Steijn, B. En Groeneveld, S. (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Gorcum BV, Assen.

---

<sup>244</sup> De oorspronkelijke tekst is gebruikt, maar daarin is niet zichtbaar waar het ooit in gepubliceerd is geweest. Het artikel is door talloze auteurs geciteerd, maar de datum van publicatie en de bron verschillen per bronvermelding.

## Bijlagen

### BIJLAGE 1 - Specifieke gesprekspartners

Organisatie	Medewerkersfunctie	Misie/visie
Basisscholen Stichting Katholiek Onderwijs Enschede (St. Koe)	- Algemeen directeur (voormalig locatie directeur)	Bouwsteen voor de toekomst. Belangrijke waarden zijn: solidariteit, barmhartigheid, naasteliefde, aandacht, respect, vergeving en trouw
Christelijke Middelbare Scholengemeenschap Walcheren	- Hoofd communicatie -Hoofd personeel en arbeid	Blik op de toekomst. Kijk op onderwijs. En oog voor elkaar.
Faculteit: Utrechtse School voor Bestuur- en organisatie	- Medewerker communicatie	(Extern niet te vinden op bij de afzonderlijke faculteit) Uit gesprek bleek intern: toegankelijkheid en samenwerking
Universiteit Utrecht	- Medewerker directie Communicatie en Marketing	Betrokkenheid, inspiratie, ambitie en onafhankelijkheid.
Gasthuis St. Franciscus	- Medewerker Communicatie (Internal branding)	Uw zorg, onze passie
SVB Bank	- Senior Personeelsadviseur - Stagiaire Personeel en arbeid	Onbetwist in uitvoering. Verbonden met de samenleving. Inspirerend in kennis. En Eerzaam.

## **BIJLAGE 2 – Het interview proces**

De interviews zijn zo min mogelijk gestuurd, maar om enige mate van vergelijking te kunnen trekken is er wel gebruik gemaakt van een topiclijst. Daarnaast is ingegaan op voor die organisatie specifiek interessante informatie aangaande internal branding, of de mate waarmee zij daar al mee bezig zijn.

### Introductie in het onderwerp

“Ik ben momenteel voor de master Communicatie, beleid en management aan de Universiteit Utrecht bezig met een afstudeeronderzoek. Vanuit mijn stage bij Kroese brands and behaviour ben ik geïnteresseerd naar de werking en toegevoegde waarde van dit concept binnen publieke organisaties. Onder internal branding versta ik hier alle activiteiten die ervoor zorgen dat de externe belofte in pr, communicatie en marketing waargemaakt wordt/kan worden door het handelen van de interne organisatie en haar medewerkers. Hiervoor is het erg belangrijk dat de identiteit van de organisatie gereflecteerd wordt in de externe visie, zodat werknemers zich kunnen vinden in de doelstellingen van de organisatie en daar ook voor willen werken. Aan de andere kant is het ook van belang dat werknemers hiertoe gemotiveerd worden, zich onderdeel van een groter geheel voelen en op de hoogte zijn van de externe brand communicatie, ofwel de belofte die aan klanten gedaan wordt.”

### Topics

- Identiteit
  - Waaruit bestaat jullie organisatie-identiteit
  - Hoe is die tot stand gekomen
  - Hoe wordt die gebruikt binnen/buiten de organisatie
  - Waarin komt die tot uiting
  - Subidentiteiten?
- Interne communicatie
  - Wat wordt er gecommuniceerd over bedrijfsresultaten/beloften
  - Via welke kanalen
  - Hoe wordt er intern tussen werknemers gecommuniceerd
- Interne drive
  - Wat motiveert medewerkers om te werken
  - Waarop worden zij geselecteerd, aannamebeleid
- Samenwerking tussen
  - werknemers
  - communicatie, marketing, HR, management

## Samenvatting

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verschaffen in welk type publieke organisatie mogelijk toegevoegde waarde van internal branding kan krijgen. Van oorsprong is internal branding een marketingmethode die een oplossing moet bieden voor de discrepantie tussen de brandbelofte van de brandmanagers aan de klanten en het *brand* dat door de werknemers van een organisatie worden uitgedragen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het belang van *brand behaviour* en op het belang van een interne integrale samenwerking tussen HR, marketing en communicatie.<sup>245</sup> Internal branding is het meest van toepassing binnen dienstverlenende organisaties, aangezien hier veel sprake is van direct contact tussen klant en werknemer. De rol van gedrag, het minst controleerbare communicatiemiddel van een organisatie, wordt dan het belangrijkste middel om een extern betrouwbaar imago en brand op te bouwen.

Voor publieke organisaties is dit van belang aangezien zij zich door huidige uitdagingen, zoals een groeiende impact van marktwerking en externe tegenstrijdige verwachtingen, steeds meer genooddaakt voelen stil te staan bij hun kerntaken en het klantgericht werken. Momenteel lijkt de bestuurskunde daarvoor meer dan vroeger open te gaan staan voor managementconcepten zoals zichtbaar in de opkomst van het Nieuw publiek management. Bij internal branding moet er in relatie tot meer publieke organisaties echter rekening gehouden worden met de spanning tussen centraal en decentraal, de (wettelijke) beperkingen die de publieke taak met zich meebrengt en de invloedrijke rol die de media hier speelt op het organisatie imago. Daarbij wordt marketing binnen de publieke sector nog vaak als slecht bestede kostenpost gezien, wat het gesprek over internal branding bemoeilijkt.

De aanzet tot dit onderzoek werd echter gegeven door het recentelijk verschenen boek van Beers & Nedeski waarin gesteld werd dat publieke organisaties juist heel goed zouden kunnen zijn in internal branding. In dit onderzoek wordt uiteengezet hoe aspecten als publieke service motivatie, een betrouwbare grondslag voor kernwaarden, handelingsvrijheid voor werknemers en een minder autoritaire top, publieke organisaties tot een mogelijk succesvol werkveld voor internal branding maken. De vrijwillige organisatie binnen deze sector is met zijn kerntaak gericht op het betrokken houden van leden zelfs een ideaaltypisch voorbeeld van hoe internal branding kan bijdragen aan organisatieresultaten. Bij publieke organisaties draait (internal) branding dan om het afstemmen van verwachtingen intern en met de omgeving. Iedere publieke organisaties kan hier toegevoegde waarde van ondervinden, maar afhankelijk van de grootte, kerntaak, issues en omgeving komen zij daarbij eigen belemmeringen en mogelijkheden tegen.

---

<sup>245</sup> Beers en Nedeski (2010); den Engelsens (2002)