

Een **GOED IMAGO** bouw je binnenstebuiten

“Een imago is het beeld dat personen hebben van andere personen of een organisatie. Dat beeld wordt gevormd door wat mensen lezen, horen of ervaren. Een imago is niet noodzakelijk ook de werkelijkheid over een persoon of organisatie. De werkelijkheid noemen we ‘identiteit’, het al dan niet gekleurde beeld is het ‘imago’.” Prof.dr. Fred van Raaij, hoogleraar economische psychologie aan de Universiteit van Tilburg is één van de meeste gerenommeerde experts in Nederland op het gebied van consumentengedrag en imago. Wij vroegen hem welke rol imago speelt of kan spelen in de publieke sector.

Is een imago makkelijk beïnvloedbaar? “Een imago is zeker te beïnvloeden. Dat kan in positieve en negatieve zin zijn. Sterker nog, een imago is veel makkelijker negatief te beïnvloeden dan positief. Dat komt vanwege het feit dat negatief nieuws gemiddeld 20 keer doorgegeven wordt aan anderen en positief nieuws slechts vijf keer. Met de komst van social media is het zeer aannemelijk dat de verspreiding van negatief nieuws nog in veel grotere mate plaatsvindt. Een goed imago komt te voet, maar vertrekt te paard.”

Welke invloed hebben organisaties zelf op hun imago? “Het is aan organisaties zelf om het beeld dat men heeft goed in de gaten houden. Hoe waarderen de klanten of relaties de dienstverlening? En komt dat overeen met de werkelijkheid? Als er sprake is van een gat tussen imago en identiteit moeten organisaties eerst naar zichzelf kijken. Daadwerkelijk beïnvloeden van je imago begint van binnenuit. Het gaat vaak mis als organisaties andersom te werk gaan. Er wordt een mooie (reclame)campagne opgezet hoe de organisatie gezien zou willen worden en daarna wordt er gekeken hoe de organisatie aangepast zou moeten worden om dat beeld in de praktijk

te brengen. Het kan daardoor voorkomen dat de organisatie zelf nog niet klaar is voor het beeld dat er wordt geschetst in de externe communicatie. Dat leidt in de praktijk tot teleurstelling bij klanten omdat zij een gat ervaren tussen het geschetste beeld en de werkelijkheid. Een goed bedoelde extern gerichte imagocampagne heeft zo een averechts effect en verslechtert het imago alleen maar.”

Als imago verandering als eerste een interne aangelegenheid is, hoe moet men dan beginnen? “Bepaal als organisatie waar je goed in bent en waar je goed in wilt zijn. Stem als eerste die twee zaken op elkaar af. Bekijk daarna hoe en waar men met de organisatie in contact komt. De eerste contactpersonen van een organisatie zijn de belangrijkste beïnvloeders voor het imago van een organisatie. Klantgerichtheid gecombineerd met de doelen van de organisatie moeten voor deze ‘front office’ medewerkers voorop staan. Als dat op orde is, volgt de ‘backoffice’ oftewel de medewerkers die achter de schermen in een organisatie werken. Zij moeten ook dezelfde doelen voor ogen hebben en de front office medewerkers zo goed mogelijk ondersteunen in hun werkzaamheden.

Als laatste zou men pas naar een mogelijke campagne moeten kijken om het imago te verbeteren. Een imago verandert nooit omdat je als organisatie vertelt dat je bent veranderd. Het verandert pas als men ervaart dat je bent veranderd.”

Een term die we op HRM-gebied steeds vaker horen is employer branding, in hoeverre heeft dat een verband met imago? “Bij employer branding zie je de werkgeversorganisatie als een ‘merk’. Employer branding is



Prof. dr. Fred van Raaij
hoogleraar Economische Psychologie,
Universiteit van Tilburg

‘Daadwerkelijk beïnvloeden van je imago begint van binnenuit’
Fred van Raaij

erop gericht om een duidelijk en sterk merk te creëren waarvoor men graag zou willen werken. Met de grote uittocht binnen de publieke sector in zicht door de vergrijzing en het verwachte tekort aan arbeidskrachten op diverse terreinen is dit geen overbodige luxe. Employer branding heeft een sterk verband met het imago van een organisatie. Immers, als men een positief beeld heeft van een organisatie, maakt dat de organisatie ook aantrekkelijker als werkgever. Bij employer branding geldt ook dat je van binnenuit de organisatie moet beginnen. Hoe denken de huidige medewerkers over hun werkgever, wat ervaren ze als positief en wat als negatief? Bekijk hoe je de positieve zaken in je externe communicatie kunt gebruiken om je 'merk' steviger op de kaart te zetten en onderneem waar mogelijk actie op de negatieve zaken. Bedenk dat mensen je merk maken en niet een incidentele advertentie in de krant of een mooie website. Laat betrokken medewerkers hun ervaringen delen met anderen, zoals tijdens schoolbezoeken of career events. Je eigen medewerkers zijn het krachtigste middel om een goed imago en sterk merk neer te zetten. Bekijk samen met hen hoe je ze het beste voor dit doel in kunt zetten."

Welk invloed heeft HRM op het imago van een organisatie? "De sectoren overheid, onderwijs, zorg & welzijn en cultuur die samen de publieke sector vormen, zijn samen de grootste werkgever van Nederland. Dat betekent ook dat er bijvoorbeeld veel sollicitatiegesprekken worden gevoerd binnen de sector. Op deze gesprekken heeft HRM een grote invloed, niet alleen qua inhoud maar vaak ook qua verloop van het gesprek. Om te bouwen aan een positief imago is het essentieel dat afspraken nagekomen worden door de organisatie. Als je met een sollicitant bijvoorbeeld afspreekt binnen een bepaalde tijd te reageren, houd je daar dan ook aan. Zorg voor duidelijke

functieprofielen zodat daar in een gesprek goed over kan worden gesproken. Als een kandidaat vervolgens minder geschikt blijkt te zijn, stuur dan een nette afwijzingsbrief. Het zijn allemaal kleine zaken, maar ze zijn wel van grote invloed op het imago van een organisatie bij een sollicitant. Dit geldt overigens niet alleen voor sollicitatiegesprekken, maar ook voor andere HRM-gerelateerde gesprekken zoals beoordelings- en zelfs exitgesprekken. Goede ervaringen met een organisatie vanuit het perspectief van een sollicitant of medewerker dragen sterk bij aan een positief imago. Bedenk dat een sollicitant ook altijd direct of indirect een klant is, want iedere Nederlander maakt gebruik van de diensten van de publieke sector."

Een bijzondere stelling; organisaties in de publieke sector hebben vaak een monopoliepositie binnen een bepaalde regio en daarom is een positief of negatief imago niet belangrijk. "Daar ben ik het zeker niet mee eens. Mensen zijn voor bepaalde diensten misschien wel gebonden aan de gemeente

waar ze wonen, maar er is ook binnen de publieke sector genoeg te kiezen. Voor een school met een zeer goed imago, rijdt men bijvoorbeeld graag de nodige extra kilometers. Binnen de zorgsector is men ook steeds meer bereid verder te reizen. Een behandeling in België of Duitsland wordt steeds normaler. Men kiest niet meer voor de dienstverlener die het dichtste bij is, maar voor de beste die bereikbaar is. Die keuzemogelijkheid wordt alleen maar versterkt doordat men ervaringen en informatie nu veel sneller kan delen via internet dan bijvoorbeeld 10 jaar geleden. Een positief imago is binnen de publieke sector net zo belangrijk als binnen de profit sector. Als publieke organisatie is het laatste wat je wilt de publieke opinie tegen je hebben, want met een sterkere focus op resultaten en prestaties is dat altijd in je nadeel." d

BAS VAN LEEUWEN |
bas.vanleeuwen@driessen.nl
marketing adviseur

Employer branding is erop gericht om een duidelijk en sterk merk te creëren waarvoor men graag zou willen werken.

