

# Het versterken van de identiteit door workplace branding

Voor Yahoo-medewerkers is thuiswerken verleden tijd. Yahoo's CEO Marissa Mayer stuurde begin dit jaar een memo naar de werknemers waarin ze een ultimatum stelde: vanaf juni moest iedereen weer gewoon naar kantoor komen, en anders ontslag. Mayer stelde: "Onderdeel uitmaken van Yahoo hangt niet alleen af van je werk, maar ook van de interacties en ervaringen die je alleen in onze kantoren kunt opdoen. We moeten één Yahoo zijn, dat begint met fysiek bij elkaar zijn." Dit leverde een interessante discussie op. Welke rol heeft dat fysieke kantoor nog nu we ook virtueel kunnen (samen)werken? En kun je, zoals Mayer beweert, het kantoor inzetten als bindmiddel en katalysator voor een cultuurverandering?

Tekst: Esther Roelofs en Werner Schoeman

Richard Branson, voorzitter van de Virgin Group, schrijft in een blog als reactie op het besluit van Mayer dat dit 'een stap achteruit lijkt in een tijdperk waarin werken op afstand gemakkelijker en doeltreffender is dan ooit'. Ondanks de vele argumenten voor en tegen thuiswerken zijn de meesten het over één ding wel eens: de technologische evolutie is niet te stoppen en werken op afstand zal hoe dan ook onderdeel blijven uitmaken van de werkconcepten van de toekomst. Met dit gegeven ligt er een nieuwe uitdaging voor moderne organisaties met een mobiele werknemersgroep. Zij moeten ervoor zorgen dat die steeds schaarser wordende ervaringen op kantoor zo veel mogelijk betekenis krijgen en worden aangegrepen om te communiceren waar je als organisatie voor staat, om de relatie met je medewerkers zo veel mogelijk

aan te halen. In tegenstelling tot verbale communicatie en gedrag is de fysieke omgeving zichtbaar, tastbaar en concreet. Daardoor is het een effectief, visueel communicatiemiddel: met de juiste uitstraling, beleving en boodschap creëer je een tastbare context waarbinnen de gewenste beleving kan plaatsvinden.

## Workplace branding

In dit artikel presenteren we een methode voor workplace branding om werkomgevingen te creëren die identificatie en daarmee binding met de organisatie bevorderen. Workplace branding maakt gebruik van toepassingen en methodieken uit verschillende functiegebieden. Het 'ontleden' van de organisatie-identiteit valt onder human resource management, het communiceren van die identiteit onder marketing & communicatie en het tastbaar maken van die identiteit in de fysieke werkomgeving onder facility management.

## Human resource management

Als we spreken over het menselijk kapitaal van een organisatie, dan bedoelen we de mensen, hun kennis, ervaring en vaardigheden, maar ook hun binding met de organisatie. Werknemers gaan met hun kennis en vaardigheden pas echt waarde toevoegen aan de organisatie wanneer zij zich daarmee verbonden voelen. Binding, het woord zegt het al, is het bindmiddel van de organisatie. Deze binding tussen organi-

---

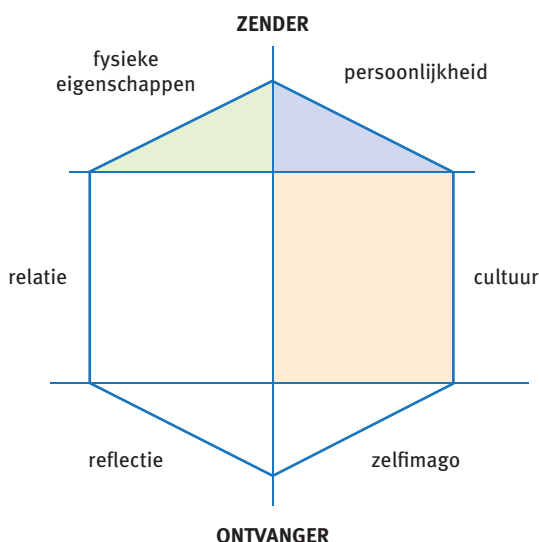
In maart dit jaar organiseerde Laanbroek Schoeman adviseurs in samenwerking met Synergie het seminar 'Huisvesting & Corporate Branding – wat als Starbucks je huisvesting zou managen?' Aan de hand van vijf merklessen van Starbucks en een businesscase van DSM werd getoond hoe huisvesting en branding kunnen samengaan. Tijdens het seminar werd duidelijk dat er verdergaande behoefte is aan het toepasbaar maken van methoden en technieken uit marketing en branding voor huisvestingsvraagstukken. Dit artikel is een verkenning van hoe workplace branding methodisch kan worden ingezet om betekenisvolle werkomgevingen te creëren.

---

satie en medewerkers is de afgelopen 25 jaar behoorlijk onder druk komen te staan. Dit begon bij de beweging van een hiërarchische managementstructuur naar een meer egalitaire structuur. Werknemers die zelf meer besluiten mogen nemen, zijn minder gebonden aan de organisatie, wat resulteert in een verminderd gevoel van ‘lidmaatschap’. Met deze liberalisering van de werknemer, die door technologische ontwikkelingen ook steeds vaker elders zijn werkzaamheden uitvoert, horen we steeds meer kritische geluiden over verregaande individualisering en afkalvende organisatieculturen.

Daarom is het zo belangrijk dat alle beschikbare kanalen worden gebruikt om de identiteit van een organisatie te communiceren. De identiteit geeft duidelijkheid over de richting van de organisatie als geheel en geeft een gemeenschappelijke richting aan haar medewerkers. Het gedrag van mensen en de processen in de organisatie krijgen perspectief. Hierdoor worden systemen, procedures en doelen effectief ingericht om invulling te geven aan de identiteit van de organisatie.

In figuur 1 zien we een weergave van het identiteitsprisma van Kapferer. Vrij vertaald vormen de zes aspecten van het prisma een gestructureerd geheel dat ons helpt om een organisatie-identiteit te ontleden. Het prisma als geheel geeft de wereld van de organisatie weer. De invulling van de zes aspecten kleurt de waarneming van de organisatie door de doelgroep.



Figuur 1. Het identiteitsprisma van Kapferer.

Met de identiteit beschrijven we wie of wat de onderneming is – het totaal aan signalen dat een onderneming uitzendt (fysieke eigenschappen, persoonlijkheid, cultuur). Met het imago

beschrijven we hoe de organisatie door haar omgeving wordt gezien (relatie, reflectie, zelfimago). Imago is dus een erg ongrijpbaar en moeilijk te beïnvloeden iets. Het enige wat een organisatie kan doen is werken aan haar eigen uitstraling en identiteit en hopen dat dit een gunstige invloed heeft op het imago. Voor het matrixmodel van workplace branding zullen wij ons daarom beperken tot de drie aspecten gerelateerd aan de identiteit van een organisatie:

- fysieke eigenschappen: uiterlijke verschijningsvormen die bij de organisatie horen (logo, vorm of vormgeving, huisstijl, muziek, geur);
- persoonlijkheid: persoonskenmerken die we de organisatie toedichten (sympathiek of serieus, uitbundig of stil, innovatief of betrouwbaar);
- cultuur: de mindset of ziel van een organisatie (de gemeenschappelijke waarden en normen en het gedrag dat daaruit voortvloeit).

### Marketing & communicatie

Vanuit de discipline marketing & communicatie geven we richting aan de verschillende manieren waarop de identiteit visueel kan worden gecommuniceerd. Het zenden van visuele boodschappen kan op drie niveaus plaatsvinden: representatief, abstract en symbolisch. Een representatieve visuele boodschap is een realistische replicatie van een voorwerp of boodschap (zoals een foto of tekening). Een abstracte visuele boodschap is een abstracte weergave van een voorwerp of boodschap (een suggestie van de realiteit). Ten slotte heeft een symbolische weergave het doel om een conceptuele boodschap over te brengen. Bij workplace branding kunnen al deze niveaus worden gebruikt in het visueel communiceren van de organisatie-identiteit (zie figuur 2).



Figuur 2. Representatief, abstract en symbolisch communiceren.

### Facility management

Als we de drie componenten van een organisatie-identiteit die gebruikt kunnen worden om te communiceren richting medewerkers nu combineren met de drie niveaus waarop een boodschap visueel gecommuniceerd kan worden, ont-

staat een matrixmodel van negen dimensies van workplace branding (figuur 3). Deze dimensies kunnen vertaald worden naar eigenschappen van de fysieke werkomgeving. Hiermee wordt de organisatie-identiteit tastbaar en concreet.

	representatief	abstract	symbolisch
fysiek	1	2	3
persoonlijkheid	4	5	6
cultuur	7	8	9

Figuur 3. Matrixmodel voor workplace branding.

Het matrixmodel biedt een raamwerk om met een andere bril naar de eigen werkomgeving te kijken. Door een onderscheid te maken tussen de verschillende aspecten van een identiteit en de verschillende niveaus waarop deze gecommuniceerd kan worden, ontstaat een palet aan mogelijkheden dat ruimte laat voor keuzevrijheid en creativiteit.

### Een voorbeeld: Reebok

Om het model te illustreren, passen we het toe op het hoofdkantoor van Reebok in Canton in de Verenigde Staten. Reebok heeft een sterke organisatie-identiteit en haar hoofdkantoor is uitgebreid omschreven in diverse architectuurboeken. Kernwoorden bij het ontwerp van het hoofdkantoor waren 'athletics', 'energy' en 'fun'. De fysieke eigenschappen van Reebok zijn vrijwel niet gecommuniceerd in het ontwerp van de werkomgeving. Te directe vertalingen van logo, kleuren en 'brand promise' naar de werkomgeving hebben het gevaar in zich dat ze door medewerkers als onderdrukkend en Tayloriaans worden ervaren. Als deze eigenschappen wel worden gecommuniceerd, is subtiliteit het kernwoord. De persoonlijkheid van Reebok wordt geduid met de term *excitement*. Reebok staat voor actie, levenskracht en energie. Dit is terug te zien in haar *high energy*-marketingcampagnes en op haar website. Een voorbeeld van abstracte, visuele communicatie van de persoonlijkheid is de ruimtelijke vorm van het kantoor. Op de plattegrond

(figuur 4) is te zien dat de gebouwvorm een weergave is van een atleet die in de startblokken staat 'om weg te schieten'. Het ontwerp van de gebouwgevel is geïnspireerd op de kromme façade van een sportstadion.



Figuur 4. Plattegrond hoofdkantoor Reebok.

Het culturele aspect is gecommuniceerd op zowel representatief als symbolisch niveau. Binnen het gebouw zijn meerdere fitnessfaciliteiten. Hier kunnen medewerkers sporten en zo uiting geven aan de atletische cultuur van Reebok. Het is tegelijk een plek waar de producten kunnen worden uitgeprobeerd. De openlucht en het buitenleven zijn net zo belangrijk voor de identiteit van Reebok. Vandaar de grote, glazen gevelpartijen die zorgen voor de vele zichtlijnen naar buiten toe. Voor de ingang bevinden zich ook een atletiekbaan, een basketbal- en een volleybalveld. Zo worden medewerkers ook daar gestimuleerd om producten te testen en van de buitenlucht te genieten.

Reebok heeft een top-downmanagementstructuur die vertaald is in de ruimtelijke indeling van de kantoren (symboliek). De kantoren van het management zijn gerealiseerd in een apart gebouwdeel (te zien rechtsboven op de plattegrond, figuur 4). Dit staat symbool voor de disconnectie tussen management en medewerkers.

### Krachtig communicatiemiddel

Een sterke identificatie met de organisatie heeft een positieve uitwerking op medewerkers. Ze zijn meer betrokken, werken meer samen en vertonen gedrag dat consistent is met de organisatie-identiteit. Huisvesting is een krachtig communicatiemiddel als de betekenis en beleving van de ruimte in lijn zijn met de identiteit van de organisatie.

---

**Esther Roelofs** is workplace consultant bij WorkWire.

**Werner Schoeman** is partner bij Laanbroek Schoeman adviseurs; huisvesting en organisatie, advies en management.

---