

HYBRIDE!

[ OVER BETEKENISGEVING VAN BELEEFDE  
EN GEWENSTE ORGANISATIE-IDENTITEIT ]

DOOR NAOMI WIERTS

# HYBRIDE!

[OVER BETEKENISGEVING VAN BELEEFDE EN  
GEWENSTE ORGANISATIE-IDENTITEIT]

Masterscriptie Naomi Wierds  
Utrecht, augustus 2013



Stichting Portaal

Afstudeerbegeleider:  
Edo de Vette



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht  
Utrechtse school voor Bestuur- en  
Organisatiewetenschap  
Master: Organisaties, Verandering en  
Management

Scriptiebegeleider:  
Dr. ir. Martijn Koster

## Samenvatting

Dit rapport is een kwalitatief interpretatief onderzoek naar betekenisgeving van organisatie-identiteit door medewerkers. Het onderzoek is uitgevoerd bij woningcorporatie Portaal in Utrecht, een fusieorganisatie die in 2002 is ontstaan. Hierbij is gefocust op medewerkers van het Huis van Portaal en het regiobedrijf Utrecht.

Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat er een statische (Albert & Whetten, 1985) en een dynamische opvatting (o.a. Gioia, Schultz & Corley, 2000) op organisatie-identiteit zijn. In dit onderzoek is een derde opvatting over organisatie-identiteit geïntroduceerd; flexibel, om enerzijds de duurzaamheid van de basis van organisatie-identiteit door de sferen 'overheid, markt en samenleving' en anderzijds de veranderingen in de invullingen van de karakteristieke labels van Portaal te kunnen duiden. Daarnaast kunnen er verschillende typen organisatie-identiteit worden onderscheiden. In dit onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen de beleefde; welke betekenissen de organisatieleden aan de organisatie-identiteit geven en gewenste organisatie-identiteit; de visies van organisatieleden op onderdelen uit het Ondernemingsplan 2012-2020, in navolging van de identiteit typen van Elstak (2007).

De beleefde en gewenste organisatie-identiteit blijken in een paradoxale relatie tot elkaar te staan. Enerzijds worden de typen als uitersten ervaren, anderzijds blijken de typen met elkaar in onderlinge verbinding te staan. In de aanbeveling naar Portaal wordt ingegaan op hoe Portaal om zou kunnen gaan met deze meervoudige hybriditeit. Portaal dient de karakteristieken te integreren, verscheidenheid van karakteristieken te tolereren door karakteristieken in het hybride perspectief te plaatsen en daar waar nodig karakteristieken te elimineren. Op deze manier kan het potentieel van organisatie-identiteit; het verbinden, stabiliseren en van betekenis voorzien van sociale interacties, beter benut worden en kan organisatie-identiteit een bijdrage leveren in het doorvoeren van de veranderingen waar woningcorporatie Portaal voor staat in de toekomst (Young, 2001).

## Voorwoord

Bij mijn zoektocht naar een geschikt afstudeeronderzoek was ik vooral op zoek naar een prikkelend en actueel thema. Bij Portaal vond ik uiteindelijk de uitdaging en dynamiek die ik zocht. Ik heb me verbaasd, verwonderd en laten intrigeren door de dingen die ik keer op keer weer tegen kwam. Ik heb me verwonderd over de kinderen die uit een oude badkuip het speelgoed graaide dat de overbuurman zojuist had weg gegooid in de container, verbaasd over de diversiteit aan overlastzaken en me laten intrigeren door een Chinese huurder die geen verbouwingen wilde in zijn woning vanwege zijn huisstofmijtallergie.



Deze foto beeldt naast de ‘verslaving’ van kinderen aan speelgoed, ook mijn gevoel uit over hoe het was om bij Portaal een onderzoek uit te voeren. Ik zelf heb me verslaafd gevoeld aan onderzoek doen. Vele medewerkers hebben mij vol enthousiasme hun verhaal verteld over Portaal. Hiervoor ben ik hen ontzettend dankbaar. Ik heb genoten van hun verhalen, hun prachtige beeldspraak en het inzicht wat ze mij in deze bijzondere woningcorporatiesector en hybride Portaal hebben gegeven. Mede door hun enthousiasme ben ik op plekken gekomen in Utrecht, waar ik in mijn vijf jaar studeren nog nooit geweest was. Van de bouwkeet, tot de Ankaradreef in Overvecht of het treinstation Hoograven.

Het proces van ‘Het bouwen van het huis’, het creëren van mijn verhaal is rond. Voordat de daadwerkelijke bouw kon beginnen, moest ik goed nadenken over het eindproduct; welk probleem wilde ik aankaarten, welke bouwtechnieken wilde ik inzetten en met welke concepten zou ik structuur gaan aanbrenge. In het proces ben ik geregeld uitgedaagd om meer focus aan te brengen in de architectuur van de scriptie. Vaak hebben meerdere partijen belang bij het te ontwikkelen gebouw en heeft iedere stakeholder zijn eigen wensen en eisen voor de indeling en de beschikbare faciliteiten. De verschillende wensen en eisen hebben ervoor gezorgd dat dit gebouw, deze scriptie, gegroeid is en dat ik me als onderzoeker persoonlijk heb kunnen ontwikkelen. Ik ben mijn afstudeerbegeleider van Portaal Edo de Vette en scriptiebegeleider Martijn Koster dankbaar voor de ruimte, aanmoediging en vertrouwen die zij mij hebben gegeven. Ook mijn ouders verdienen hier een plaatsje, het is fijn dat er mensen zijn die altijd in je geloven en geduldig afwachten tot je zover bent en het verhaal is geschreven.

Ik hoop dat medewerkers van Portaal zich herkennen in de resultaten van dit rapport. Een rapport waarin ik inzicht heb willen geven in de betekenisgeving van de medewerker. Ik hoop hen en anderen met deze scriptie inspiratie te brengen. Dat heeft het mij in ieder geval gebracht. Ik wens iedereen die interesse heeft in dit stuk veel leesplezier.

Naomi Wierts  
Utrecht, 2013

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>Blz. 3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>Blz. 4</b>
<b>H1. Inleidend op het onderzoek</b>	<b>Blz. 6</b>
1.1 Aanleiding van dit onderzoek	Blz. 6
1.2 Introductie Portaal en organisatie-identiteit	Blz. 7
1.3 Probleem, vraag en doelstelling	Blz. 8
1.4 Een sector in beweging	Blz. 10
1.5 Relevantie van het onderzoek	Blz. 12
1.6 Leeswijzer	Blz. 13
<b>H2. Context; de gewenste organisatie-identiteit van Portaal</b>	<b>Blz. 14</b>
<b>H3. Theoretisch kader</b>	<b>Blz. 16</b>
3.1 Een kenmerkend, onderscheidend en flexibel begrip	Blz. 16
3.2 Beleefde en gewenste organisatie-identiteit	Blz. 19
3.3 Gelegenheden voor betekenisgeving aan organisatie-identiteit	Blz. 22
3.4 Het hybride karakter van de organisatie-identiteit van Portaal	Blz. 25
<b>H4. Opzet en uitvoering van het onderzoek</b>	<b>Blz. 31</b>
4.1 Kwalitatief interpretatief onderzoeksperspectief	Blz. 31
4.2 Onderzoek benaderingen	Blz. 31
4.3 Semigestructureerde interviews	Blz. 32
4.4 Participatieve observaties	Blz. 36
4.5 Documentanalyse	Blz. 36
4.6 Analyse van de data	Blz. 37
4.7 Rol van de onderzoeker	Blz. 38
4.8 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit	Blz. 38
<b>H5. Resultaten</b>	<b>Blz. 41</b>
5.1 Organisatieverandering	Blz. 41
5.2 Wie we zijn; de beleefde organisatie-identiteit	Blz. 43
5.3 Wie we zijn; de gewenste organisatie-identiteit	Blz. 52
5.4 Wie we willen zijn	Blz. 62
<b>H6. Conclusie</b>	<b>Blz. 68</b>
6.1 Aanbevelingen	Blz. 72
6.2 Slot: discussie en vervolgonderzoek	Blz. 73
<b>H7. Literatuurlijst</b>	<b>Blz. 75</b>

# 1. Inleidend op het onderzoek

## §1.1 Aanleiding van dit onderzoek: woningcorporaties in zwaar weer

De politieke en maatschappelijke legitimatie van de woningcorporatiesector staat volgens verschillende wetenschappers onder druk (Helderman & Brandsen, 2011; Mast, Folkers & Herrema, 2012). Woningcorporaties zijn ooit opgericht als verenigingen of stichtingen met als doel om de eigen leden of bepaalde bevolkingsgroepen van een woning te voorzien. Door de jaren heen hebben woningcorporaties een meer algemene functie verkregen, waarbij de gemoederen hoog zijn opgelopen over of de marktmechanismen bij woningcorporaties wel geleid hebben tot een grotere efficiëntie en of de publieke belangen als kwaliteit en toegankelijkheid van de huursector nog afdoende worden gewaarborgd (Bovens, Hart & Twist, 2007: 23).

In de afgelopen vijftien jaar is het beeld van woningcorporaties gevormd rond opeenvolgende incidenten bestaande uit financieel mismanagement en speculatie, fraude en zelfverrijking, uit de hand gelopen projectontwikkeling investeringen en tegenvallende prestaties (Jong, 2013). Woningcorporaties hebben hun politieke krediet verloren volgens de Jong (2013). In de grote hoeveelheid krantenartikelen, columns, radio interviews, evaluaties en rapporten die de afgelopen tijd rondom deze sector zijn verschenen, is er veel aandacht voor de taken die woningcorporaties uitvoeren en de financiële middelen die zij hieraan besteden. Krantenkoppen als '80 mille voor oppoetsen imago van corporaties' (Volkskrant, 25-7-2013), 'Woningcorporatie [NW: Portaal]<sup>1</sup> speelt vakantiesint' (Telegraaf, 23-7-2013) en 'Heffing noopt Utrechtse corporaties tot bouwstop' (Binnenlandsbestuur, 25-7-2013) sieren de kranten. Maar ook de hoge salarissen van de corporatiebestuurders 'Waarom zou ik vrijwillig salaris gaan inleveren?' (Volkskrant, 12-1-2013) en het gebrekkige toezicht op woningcorporaties 'Toezichthouder AFM heeft forse kritiek op accountants die corporaties moeten controleren' (NRC Handelsblad, 12-12-2012) zijn aan de orde. In het publieke debat komen woningcorporaties voornamelijk negatief in beeld waarbij het denken in knelpunten, structuren en regels dominant is (Helderman & Brandsen, 2011). Mast et al. (2012) spreken over de 'zuigende kracht van de draaikolk' waar moeilijk aan te ontkomen is door de woningcorporaties. Wanneer een problematiek zich eenmaal aftekent binnen de sector veroverft die zich een vaste plek in de collectieve beeldvorming (WRR, 2004). De vele goede prestaties van de maatschappelijke dienstverleners komen daarbij nauwelijks aan bod. Opmerkelijk omdat woningcorporaties vandaag de dag 2,4 miljoen woningen beheren, jaarlijks tienduizenden nieuwe woningen bouwen en honderden miljoenen investeren in de leefbaarheid van buurten (Helderman & Brandsen, 2011; Beekers, 2012).

De 400 woningcorporaties in Nederland zullen door de aanpassing van het woonakkoord voor vele uitdagingen komen te staan (Jong, 2013). De woningcorporaties gaan onder andere een inkomensafhankelijke huurverhoging doorvoeren en moeten een verhuurdersheffing van 1,7 miljard euro betalen, naast de 700 miljoen euro die nog open staat als saneringsheffing van Vestia (NRC Handelsblad, 13-2-2012). Het Centraal Fonds

---

<sup>1</sup> Ter verduidelijking van de citaten, wordt soms een wijziging aangebracht, deze verandering duid ik aan met mijn initialen: NW.

Volkshuisvesting (CFV), Ortec Finance en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) berekenden dat de investeringscapaciteit van sociale verhuurders fors zal teruglopen, zelfs verdwijnt en dat een aantal woningcorporaties in financiële problemen zullen komen (Boelhouwer & Lamain, 2013; Dreimüller, Grijs & Snoeij, 2013). Boelhouwer en Lamain gaan daarnaast in op de gevolgen voor de huurder, waaronder; een verzwaring van de woonlasten, een dreigende koopkracht daling, huurwoningen die onbereikbaar worden voor minima en het verder afnemen van de doorstroming op de woningmarkt (2013: 4-5).

### §1.2 Introductie Portaal en organisatie-identiteit

De verscheidenheid aan veranderingen die zich bij woningcorporaties voordeden en de continue discussies over de toekomst van woningcorporaties prikkelden mijn nieuwsgierigheid. Op zoek naar een afstudeerplek stuitte ik helaas op vele gesloten deuren voor een onderzoek waarna ik uiteindelijk met behulp van mijn scriptiebegeleider bij Stichting Portaal ben terecht gekomen. In 2002 is de fusieorganisatie Portaal ontstaan nadat aan het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw de bedrijfsmatige aanpak meer en meer centraal kwam te staan en nieuwe fusies tussen woningcorporaties ontstonden met als uitgangspunt: 'samen staan we sterker'. Hierdoor groeide Portaal tot een organisatie met bijna 700 medewerkers die samen 56.000 wooneenheden beheren met regiokantoren in Arnhem, Eemland, Leiden, Nijmegen en Utrecht en een Huis van Portaal in Utrecht. Gezien de omvang van Portaal, de complexiteit van stakeholders door de centrale sturing met het Huis van Portaal, de lokale verankering in de vijf regio's en de verschillende interne veranderingen, een interessante woningcorporatie en naar mijn eigen verwachting onderscheidend ten opzichte van andere woningcorporaties. Naast de vijf regiobedrijven en het centrale gedeelte, bestaat Portaal uit twee dochterondernemingen; het onderhoudsbedrijf 'Vastgoed Onderhoud Centrale' (VOC) en 'de Rendant', en een ontwikkelingsbedrijf 'Portaal Vastgoed Ontwikkeling' (PVO). Portaal gaat hierbij uit van de netwerkorganisatie. Centraal staan de wederzijdse afhankelijkheden: ieder onderdeel heeft een of meerdere kerncompetentie(s) die cruciaal is/zijn voor het behalen van de doelstellingen (Auteur onbekend, 2011: 1).

Continu wordt door de overheid, markt en maatschappij getwijfeld aan het bestaansrecht van de woningcorporatie (Helderman & Brandsen, 2011). Zowel de politiek als de sector erkennen dat het systeem van marktprikkels, zelfregulering en toezicht ernstig heeft tekortgeschoten (Jong, 2013: 46). De vele onderzoeken, rapporten en evaluaties, waaronder de parlementaire enquête over de misstanden bij woningcorporaties, moeten antwoorden geven over het meest prangende vraagstuk binnen de sector op dit moment 'wie is de woningcorporatie en hoe ziet de toekomst voor woningcorporaties eruit?' (Mast et al., 2012; Beekers, 2012) De situatie bij woningcorporaties, zoals in de aanleiding van dit onderzoek beschreven, maakt duidelijk dat er sprake is van veel beroering. Het is denkbaar dat de ontwikkeling van Portaal als (krachtige) organisatie wordt beïnvloed. De organisatie-identiteit, het antwoord op de vraag 'wie is de organisatie', staat onder constante spanning en is mogelijk onderhevig aan veranderingen. Tegelijkertijd staat de organisatie Portaal er wel nog en zijn er bijna 700 mensen werkzaam. Er moet dus iets zijn wat een (krachtige) basis vormt voor de organisatie.

Die basis is voor Portaal het Ondernemingsplan 2012-2020. Het Ondernemingsplan geeft een kader aan de organisatie en haar medewerkers voor de beslissingen, handelingen en activiteiten in de komende jaren. Het maatschappelijk presteren *“begint bij een heldere en gedeelde opvatting over de gewenste identiteit en missie”* staat in het Ondernemingsplan (Portaal, 2011). Deze gewenste identiteit bestaat uit de missie, visie, het gewaagde doel en de kernwaarden. De medewerkers van Portaal bouwen samen aan een kansrijke toekomst voor mensen en buurten. Portaal noemt zichzelf een maatschappelijke onderneming op het gebied van wonen: *“we hebben én oog voor de klant én oog voor de zakelijke kant [...] een goede balans tussen maatschappelijk en economisch rendement”* (Portaal, 2013). Voor 2020 heeft Portaal het ambitieuze en gewaagde doel gesteld dat mensen het liefst wonen in een huis van Portaal. Dit doet zij in achtneming van de kernwaarden die Portaal in 2008 opnieuw heeft benoemd: betrouwbaar, open, toegewijd en zelfbewust. Duurzame principes die bestaande en nieuwe medewerkers dienen te onderschrijven, en naar te handelen.

### §1.3 Probleem, vraag en doelstelling

Op het moment dat het voortbestaan van een organisatie geen vanzelfsprekendheid meer is wordt het concept organisatie-identiteit volgens de wetenschap relevant voor organisaties en kijkt men naar wat de kern van de organisatie is en waarom het belangrijk is dat de organisatie bestaat (Young, 2001). Wanneer dergelijke nieuwe omstandigheden de stabiliteit, wenselijkheid of legitimiteit van het gebruikelijke antwoord op de identiteitsvraag ondergraven, kan ook daar de vraag opkomen wie of wat men is (Barth 1969, Giddens 1991, Tajfel & Turner, 1986 in: Ybema, 2003). Juist in een periode waarin Portaal aan het reorganiseren is, hetgeen aan cruciale karakteristieken van het collectief kan raken, en de houding van organisatieleden ten opzichte van Portaal een mengeling is van betrokkenheid en kritiek, trots en schaamte en gevoelens oproept van verbondenheid en vervreemding, wordt dit onderzoek uitgevoerd naar de betekenisgeving die medewerkers geven aan organisatie-identiteit (Ybema, 2003).

In dit rapport wordt invulling gegeven aan de identiteitsvraag door de medewerkers van Portaal. Het perspectief van de medewerker ontbreekt vaak in de vele onderzoeken, rapporten en evaluaties naar woningcorporaties, hetgeen het juist interessant maakt om de medewerker centraal te stellen. Organisatie-identiteit wordt gezien als één van de belangrijkste drijfveren van de attitudes en het gedrag van organisatieleden; organisatie-identiteit verbindt, stabiliseert en voorziet sociale interacties namelijk van betekenis (Elstak, 2007). Organisatie-identiteit kan Portaal helpen in het bewerkstelligen van de veranderingen die zij moet en wil maken en bij het maken van strategische en organisatiestructuur keuzes (Young, 2001a). Binnen Portaal zijn alleen abstracte antwoorden bekend uit het Ondernemingsplan over ‘wie is Portaal’. Daarnaast wordt de inhoud van het Ondernemingsplan in diverse documenten verschillend omschreven en worden de kenmerkende, onderscheidende, duurzame of veranderlijke karakteristieken van de organisatie verschillend opgevat. Dit roept de vraag op hoe breed gedragen het Ondernemingsplan eigenlijk is? Het is dan ook aannemelijk dat de organisatie-identiteit die medewerkers als collectief construeren verschilt van de gewenste organisatie-identiteit (Martin, 2002).



De probleembeschrijving leidt tot de volgende vraagstelling:

**Welke betekenissen geven medewerkers van woningcorporatie Portaal aan de organisatie-identiteit en hoe verhouden deze zich tot de gewenste organisatie-identiteit uit het Ondernemingsplan 2012-2020?**

Zowel de onder medewerkers veronderstelde breed gedragen identiteit uit het Ondernemingsplan 2012-2020, in dit onderzoek omschreven als de 'gewenste identiteit', als de 'beleefde identiteit' zullen in dit rapport worden onderzocht. Door zowel de gewenste als de beleefde organisatie-identiteit te onderzoeken kan een completer beeld gevormd worden over de organisatie-identiteit van Portaal. Organisatie-identiteit wordt in dit onderzoek opgevat als het antwoord dat organisatieleden geven op de vraag 'wie of wat wij zijn?' Het draait niet om wie wij werkelijk zijn, om 'het zelf' of het 'ware' zelf, maar om het vertoog over het zelf, om wie wij denken of zeggen te zijn. Het is het beeld of het begrip dat wij van ons zelf hebben (Ybema, 2003: 8).

Naast organisatie-identiteit, zal ook hybriditeit en organisatieveranderingen terugkomen als thema in dit onderzoek. Om de spanningen binnen de organisatie-identiteit van Portaal te onderzoeken, is in dit rapport gewerkt met het onderscheid tussen de logica van de overheid, de markt en de samenleving. Tevens zijn er zoals in de probleembeschrijving aangegeven vele organisatieveranderingen, bijvoorbeeld de invoer van Het Nieuwe Werken in het Huis van Portaal en de bedrijfslastenreductie van 20% bij Portaal, die mogelijk van invloed kunnen zijn op de organisatie-identiteit en vragen omtrent de toekomst van woningcorporaties. Deze veranderingen schetsen een beeld over hoe duurzaam of veranderlijk de organisatie-identiteit is.

Het doel van het onderzoek is descriptief van aard. De organisatie-identiteit wordt empirisch beschreven door de betekenisgeving die de medewerkers van Portaal hieraan geven en geordend aan de hand van theoretische begrippen (Thiel, 2007). Daarnaast verwacht ik met dit onderzoek bij te dragen aan de bewustwording van de medewerkers van Portaal over elkaar; minder het wij-zij gevoel en meer het wij ofwel 'het portaalgevoel', wat tevens de opdracht is van de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur.

In aansluiting op de onderzoeksvraag en onderzoeksdoelstelling is gekozen voor kwalitatief onderzoek waarin de percepties van mensen; hoe mensen gebeurtenissen ervaren en zien of welke betekenis ze eraan geven, worden onderzocht om de organisatie-identiteit te begrijpen (Thiel, 2007: 41). Bij kwalitatief onderzoek wordt het onderwerp in de woorden van de respondenten beschreven (Boeije, 2005). Daarnaast bevat kwalitatief onderzoek flexibele methoden waardoor de impact van bijvoorbeeld veranderingen op de organisatie-identiteit beschreven kan worden (Boeije, 2005). In dit onderzoek zijn interviews afgelegd, observaties gehouden en documenten geanalyseerd. De data is verzameld in de periode maart 2013 tot juli 2013, waarbij de methoden afwisselend zijn ingezet. Tezamen vullen deze flexibele methoden elkaar aan en leveren zij een rijkheid en gedetailleerdheid op over de betekenisgeving van respondenten over hoe de organisatie-identiteit zich ontwikkeld heeft in de afgelopen jaren en gaat ontwikkelen in de komende jaren (King, 1994).

### §1.4 Een sector in beweging

Dynamieken in de samenleving en interne veranderingen maken Portaal wie zij is. De volkshuisvestingsgeschiedenis heeft invloed op de organisatie-identiteit van Portaal. Het is van belang hiervoor aandacht te hebben. In deze paragraaf zal de beweging van woningcorporaties als taakorganisatie van de overheid naar formeel private organisatie met een publieke taak in grote lijnen geschetst worden, of zoals Mulder (2006) het noemt van huurbeheersing naar huurregulering. Tevens zal er aandacht zijn voor de invloeden van de drie logica's: overheid, markt en samenleving op de positie van woningcorporaties.

De volkshuisvestingsgeschiedenis begint in 1851. Vanuit de samenleving verenigden filantropen, kerken, werkgevers en vakbonden zich in de eerste coöperatieve bouwvereniging om de bouw van kwalitatief goede woningen voor veelal arbeiders en hun gezinnen te stimuleren en realiseren (Helderman & Brandsen, 2011: 164). Het particuliere initiatief bleef kleinschalig tot de Woningwet van 1901. De Woningwet van 1901 bepaalde dat alleen erkende corporaties die zich exclusief zouden toeleggen op sociale huisvesting in aanmerking konden komen voor financiële ondersteuning (WRR, 2004: 94). Woningcorporaties werden daarmee taakorganisaties van de overheid en kregen subsidies om woningen te bouwen die moesten voldoen aan de kwaliteitseisen van de rijksoverheid. De overheid maakte zich medeverantwoordelijk voor de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen en bepaalde onder andere de productie, kwaliteit, prijsbeleid en toewijzing van woningen (Beekers, 2012). De corporatiesector is sindsdien onverminderd in de politieke en maatschappelijke belangstelling blijven staan aan zowel de voorkant met beïnvloeden als aan de achterkant met verantwoorden (Bieleman, Snippe & Tromp, 2010; Auteur onbekend, 2009).

Na de Tweede Wereldoorlog zette de overheid de corporaties op grote schaal in bij het wederopbouwoffensief (WRR, 2004; Jong, 2013). Instellingen raakten hierdoor meer en meer verstatelijkt. In tijden dat de economie stagneerde en de woningnood een groot probleem was, zoals aan het einde van de jaren '70, werd de corporatiesector ingezet voor een anticyclisch investeringsbeleid door de overheid. Ook bleek het corporatiemodel nuttig voor met wonen verbonden maatschappelijke vraagstukken zoals: volksgezondheid in de jaren '20, een pijler van de groeiende Nederlandse verzorgingsstaat in de jaren '50 en het versterken van sociale cohesie in de wijken en emancipatie van bewoners in de jaren '90 (Jong, 2013: 12).

Toen de grootste maatschappelijke problemen verholpen waren, kwam de statelijke dominantie in toenemende mate ter discussie te staan in politiek en maatschappij. Al in de jaren '60 werden enkele commissies ingeschakeld om adviezen te geven over een verbetering van de positie van woningcorporaties ten opzichte van de overheid. Naast de politieke onrust, veranderde ook het volkshuisvestingsbeleid in de jaren '60 en '70. Het aansluiten van vraag en aanbod werd de uitdaging voor woningcorporaties door ontwikkelingen als individualisering, de afnemende betekenis van het gezin en het ontstaan van de multiculturele samenleving.

Pas in de jaren '90 zou de echte omslag volgen met de verzelfstandigingsoperatie van CDA staatssecretaris Enneüs Heerma (Helderman & Brandsen, 2004). De woningbouw moest weer lokaal en gedecentraliseerd worden, omdat de centrale aanpak geacht werd te leiden tot verspilling en een kwalitatief minderwaardige woningbouw, de behoeften en (woon)wensen van de bevolking veranderden en de overheid financiële problemen had (Jong, 2013).

Met de invoering van het Besluit Beheer Sociale-Huursector in 1993 werd gekozen voor zelfregulering gericht op 'horizontale verbindingen' met huurdersorganisaties, gemeenten en maatschappelijke organisaties. De 'bruteringsoperatie' in 1995 (het wegstrepen van subsidies tegen leningen door het rijk) zorgde ervoor dat woningcorporaties financieel onafhankelijk werden van de overheid en de regulering sterk verminderde (Helderman & Brandsen, 2011: 166). Woningcorporaties kregen en namen de vrijheid om keuzes te maken over welke soort woningen en voor welke doelgroepen zij op welke plek en op welk moment willen bouwen. Corporaties hadden door een centrale planning, regelgeving en subsidiëring jarenlang soortgelijke doelstellingen, hierdoor hebben woningcorporaties zich nauwelijks van elkaar onderscheiden. Na de bruteringsoperatie kwam hier verandering in door verbreding van de taken en een nieuwe manier van werken en denken; bedrijfsmatig en efficiënt. De rol van de overheid veranderde in het bewaken van de marktwerking (Bovens et al., 2007). Tegelijkertijd ontstond er kritiek van de paarse kabinetten die vanaf 1994 aantraden. Zij hadden weinig met het CDA-gedachtegoed van zelfregulering en verschoven de aandacht naar bevordering van marktwerking en afbakening van de rol van de overheid (Jong, 2013). Ondanks dat de politieke visie veranderde, bleef door een gebrek aan politieke en bestuurlijke continuïteit regelgeving in grote lijnen het beleid van Heerma volgen (Jong, 2013: 20, 46).

### **Toekomst van woningcorporaties**

Anno 2013 staat de legitimiteit van het verdienmodel van woningcorporaties (wederom) onder (financiële) druk (Jong, 2013; Sprenger & Scheffer, 2011). De spanning tussen de autonomie die woningcorporaties claimen als zelfstandige maatschappelijke onderneming en de aanspraak op woningcorporaties als non-profit instelling met een publieke taak groeit (Geurtsen, Camps & Sprenger, 2011: 29). De woningcorporaties zijn in een fase beland waarin de hybriditeit steeds nadrukkelijker op de voorgrond komt te staan. De behoefte aan de kernfunctie van corporaties; het beschikbaar stellen van sociale huurwoningen tegen betaalbare huur voor mensen met lagere inkomens, houdt stand (Dreimüller et al., 2013). Tegelijkertijd hebben woningcorporaties de overtuiging dat zij maatschappelijk meer kunnen doen en dat zij juist moeten ondernemen voor de doelgroep (Sprenger, Schoormans & Camps, 2011: 4). Woningcorporaties spelen in op diverse ontwikkelingen, vragen en behoeften door een hele reeks diensten te leveren samen met bewoners, overheden, zorginstellingen, maatschappelijke organisaties en commerciële partijen (Aedes, 2012: 11). Variërend van wijkontwikkeling, duurzaam bouwen, winkelfaciliteiten, veiligheidsprojecten in de wijk, woonzorgvoorzieningen en opvang van vluchtelingen tot het scheppen van werkgelegenheid, schuldenproblematiek, verzekeringen en internetaansluitingen. Woningcorporaties betreden nieuwe markten en ontwikkelen nieuwe producten waarbij keuzevrijheid van de klant centraal staat. Meer dan voorheen verbreedt de aandacht van de

corporaties zich van de woning naar de klant en zijn woon- en leefomgeving (Mast, et al., 2012; Jong, 2013).

De bestedingsruimte van corporaties wordt kleiner door de verhuurdersheffing, waardoor er keuzes gemaakt zullen moeten worden (Sprenger & Scheffer, 2011). *“Aan de financiële druk liggen veel factoren ten grondslag die corporaties slecht kunnen beïnvloeden. Er is echter een belangrijke factor die wel beïnvloedbaar is door de organisaties zelf, namelijk de bedrijfskosten* (Dreimüller et al., 2013: 3). Langs deze lijn gaat Portaal minimaal 20% van de netto bedrijfslasten voor 01-01-2015 reduceren. Om een financieel duurzame onderneming te worden en blijven is deze beslissing onontkoombaar volgens Portaal. Op 31-10-2013 moeten de voorstellen hiervoor aan het Directieteam Portaal gepresenteerd worden. De eerste aanzet is gegeven met het Ondernemingsplan 2012-2020 en het Vernieuwingsplan waarin de richting voor de komende jaren is bepaald: ‘de wensen van de klanten zijn de start’, ‘zorgen voor goede en betaalbare woningen’, ‘de buurt doet er toe’, ‘financiële continuïteit’, ‘transparante keuzes en verantwoording’ en ‘een flexibele organisatie’.

### **§1.5 Relevantie van het onderzoek**

Dit onderzoek heeft een wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie. De wetenschappelijke relevantie bestaat uit de bijdrage aan de bestaande kennis over organisatie-identiteit. Het begrip organisatie-identiteit is in verschillende vakgebieden gebruikt waardoor een enorme verscheidenheid aan betekenissen over dit begrip is ontstaan. Over identiteitsconstructie in perioden dat de vanzelfsprekende stabiele en legitieme organisatie-identiteit worden betwist of betwijfeld, is nog maar weinig bekend (Ybema, 2003). Daarnaast is de literatuur verdeeld over of organisatie-identiteit statisch (o.a. Albert & Whetten, 1985) of dynamisch is (o.a. Gioia, Schultz & Corley, 2000). In dit onderzoek wordt een nieuw perspectief gegeven: een flexibele opvatting op organisatie-identiteit. De logica's overheid, markt en samenleving wedijveren al sinds 1851 met elkaar en hebben wellicht altijd al de organisatie-identiteit beïnvloedt. De organisatie-identiteit is veranderlijk. Het begrip dynamisch geeft alleen niet de juiste lading. De drie logica's blijven namelijk dominant en de organisatie-identiteit van Portaal beïnvloeden, alleen de kracht van de logica's wisselen door de tijd heen. Tevens draagt dit onderzoek bij aan de verdeeldheid over het hebben van meerdere identiteiten als organisatie (Young, 2001a). In dit onderzoek wordt niet gesproken over meerdere identiteiten, maar een meervoudige identiteit vanwege het hybride karakter. Hoewel respondenten tegenstrijdigheden ervaren, suggereert ook het woord ‘meerdere’ verschillende tegenstrijdige identiteiten. Met het woord meervoudig tracht ik aan te geven dat de tegenstrijdigheden horen bij wie de woningcorporatie is door het hybride karakter. Tot slot levert dit onderzoek een alternatieve kijk op organisatie-identiteit als relationeel begrip (Vermeulen, 2001; Ybema, 2003). Identiteitsconstructie bij Portaal gebeurt door het verwoorden van wie wij zijn in relatie tot wie zij zijn én wij niet zijn.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit de bijdrage aan het oplossen van actuele maatschappelijke vraagstukken en beleidsvraagstukken (Hakboort, 1996 in: Thiel, 2007). Terwijl politieke discussies gaan over de reikwijdte van de dienstverlening van woningcorporaties, of volkshuisvesting een taak is van de overheid, de markt of het

particulier initiatief en de parlementaire enquête (WRR, 2004: 22). Richt de maatschappelijke discussie zich op het algemene belang, de vele verschillende stakeholders, de hoeveelheid geld en middelen die woningcorporaties besteden, de existentiële rol die huisvesting speelt in het leven van mensen, de betrokkenheid van professionals bij de woningcorporaties en de bijdrage van woningcorporaties aan vele maatschappelijke problemen (WRR, 2004). Dit onderzoek geeft onder andere een kijk op hoe organisatieleden de maatschappelijke taak van woningcorporatie Portaal beschouwen, het loon van bestuurders, de relatie met bewoners als huurder en klant én hoe Portaal zich zou moeten ontwikkelen in de toekomst als woningcorporatie. Bovendien levert dit onderzoek een ander perspectief op woningcorporaties, dan het geschetste beeld over woningcorporaties in de media; een fijne werkgever waar medewerkers trots op zijn. Het beeld van de media heeft daarbij nauwelijks invloed op hoe medewerkers beleven 'wie wij zijn'. De veronderstelde relatie tussen 'image' en organisatie-identiteit door Dutton en Dukerich (1991), Gioia et al. (2000) en Hatch en Schultz (2002) is in dit onderzoek daardoor minder van belang.

Ter afsluiting heeft dit onderzoek een praktische relevantie. De kernwaarden zijn voor Portaal relevant voor het maatschappelijk presteren. In de onderzoeksvraag wordt de vraag gesteld hoe de medewerkers deze gewenste organisatie-identiteit beleven. Uit dit onderzoek blijkt dat de betekenisgeving over de gewenste organisatie-identiteit verschilt van de betekenissen die Portaal zelf hieraan geeft in het Ondernemingsplan 2012-2020. Er zijn echter wel verbanden in de betekenisgeving van organisatieleden aan de gewenste en beleefde organisatie-identiteit. De meerwaarde van dit onderzoek voor Portaal is dat zij inzicht krijgt in de beleving van organisatie-identiteit en daardoor in kan gaan spelen op het verbinden, stabiliseren en betekenisgeven van sociale interacties (Young, 2001a). De inzichten over organisatie-identiteit kunnen bijdragen in het bewerkstelligen van bijvoorbeeld de bedrijfslastenreductie die Portaal moet en wil maken en bij het maken van strategische en organisatiestructuur keuzes (Young, 2001a).

### §1.6 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk zal verder ingaan op de gewenste organisatie-identiteit van Portaal. Aan de hand van de vraagstelling zullen in hoofdstuk 3 relevante perspectieven weergegeven worden over de thema's: organisatie-identiteit, betekenisgeving, organisatie en identiteitsverandering en hybriditeit. In hoofdstuk 4 wordt een toelichting gegeven op de wetenschapsfilosofische positionering, de gehanteerde onderzoek benaderingen, de gebruikte onderzoeksmethoden en de kwaliteitscriteria van het onderzoek. Vervolgens zullen in hoofdstuk 5 de bevindingen gepresenteerd worden aan de hand van de theorieën uit hoofdstuk 3 en gestructureerd worden aan de hand van de logica's overheid, markt en samenleving. Hierop volgend zal hoofdstuk 6 een antwoord geven op de onderzoeksvraag, enkele adviezen voor Portaal formuleren en suggesties geven voor vervolgonderzoek.

## 2. Context; de gewenste organisatie-identiteit van Portaal

Voordat de wetenschappelijke theorieën en uitvoering van het onderzoek besproken zullen worden zal in dit hoofdstuk de gewenste organisatie-identiteit van Portaal geschetst worden (Thiel, 2007). In de inleiding is reeds het Ondernemingsplan geïntroduceerd. In dit hoofdstuk zullen de kernwaarden van Portaal apart besproken worden. De kernwaarden bieden namelijk meer dan de missie, visie en het gewaagde doel, een kader voor het denken en doen, de besturing, onderlinge relaties en houding en gedrag van medewerkers (Auteur onbekend, 2011: 1).

### Kernwaarden van Portaal

In met name de semigestructureerde interviews is de beleving van de kernwaarden: betrouwbaar, open, toegewijd en zelfbewust, onderzocht. Nadat de respondenten karakteristieken hadden geformuleerd en toegelicht over 'wie is Portaal'. Zijn de respondenten geconfronteerd met of zij de kernwaarden van Portaal kennen en vervolgens welke invulling zij hieraan geven. Slechts een enkele keer is een kernwaarde aan bod gekomen in de beleefde organisatie-identiteit van respondenten. In de analyse van de bevindingen zijn de betekenisgevingen van respondenten vergeleken met de meest recente uitleg van de kernwaarden, namelijk uit het Ondernemingsplan 2012-2020. Deze kernwaarden zijn in 2008 benoemd en worden tot 2020 als stabiel beschouwd.

**Betrouwbaar:** "Portaal staat voor zijn zaak en is betrouwbaar: we doen wat we beloven. We zijn realistisch in het stellen van doelen en informeren hier ook zo tijdig en volledig mogelijk over."

**Open:** "Portaal zoekt de samenleving actief op en bepaalt samen met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden de maatschappelijke opgave. We zijn transparant in ons handelen en leggen verantwoording af over de bereikte resultaat en de inzet van middelen."

**Toegewijd:** "Portaal doet zijn werk vanuit een sterk verantwoordelijkheidsbesef en een gepassioneerde betrokkenheid. Onze reputatie en ons imago wordt bepaald door onze primaire klant: de huurder! Onze toewijding richt zich dan ook op het verkrijgen van een tevreden huurder en een klantgerichte organisatie."

**Zelfbewust:** "Portaal kiest voor het concept van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent dat Portaal vanuit zijn eigen missie en idealen keuzes maakt bij het oplossen van woonvraagstukken."

Box 1: Kernwaarden van Portaal

In diverse documenten op Intranet, een document over 'Portaal als Netwerkorganisatie' uit 2011 of in oude Ondernemingsplannen worden de kernwaarden verschillend uitgelegd of zelfs hele andere kernwaarden benoemd. Voor de netwerkorganisatie worden bijvoorbeeld de kernwaarden: resultaatgericht, ontmoeten, samenwerken en eigen verantwoordelijkheid, kortom ROSE onderscheiden (Auteur onbekend, 2011: 1). Getwijfeld kan worden of er wel sprake is van een heldere en gedeelde opvatting die als basis kan gelden voor het maatschappelijk presteren.

Daarnaast neemt Portaal geen duidelijke positie in of de gewenste organisatie-identiteit stabiel of dynamisch is. In 2002 werd bijvoorbeeld het 'merk Portaal' omschreven als 'relaties', 'individueel thuis', 'vitale leefomgeving' en 'zelfbewust en maatschappelijk verankerd'. Relaties werden vertaald als: *"relaties met (potentiële) klanten en met elkaar en hen behandelen zoals hij/zij zelf behandeld zou willen worden"*. Individueel thuis betekende: *"het bieden van betaalbare keuzevrijheid: keuze, indeling en koop van de woning en voorzieningen in de woning."* Vitale leefomgeving hield in: *"veiligheid, orde, groen, ruimte en sociale structuur vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en in zoverre daarop invloed kan worden uitgeoefend"*. Zelfbewust en maatschappelijk verankerd doelde ten slotte op: *"een sociaal ondernemer met gevoel voor trends en ontwikkelingen in de maatschappij, het volkshuisvestingsbeleid proactief vormgeven en verantwoording afleggen"* (Usen, 2002: 9). In 2002 onderscheidde Portaal kernwaarden die zouden moeten gelden voor de hele branche en profielwaarden; de wijze waarop Portaal haar kernwaarden omzette in specifiek voor haar geldende normen en taakstellingen en zich onderscheidde van collega woningcorporaties (Usen, 2002: 10). Daarnaast erkende Portaal in 2002 dat de kernwaarden vertaald moesten worden. Tot slot erkende Portaal dat de kernwaarden wellicht veranderen in de loop van decennia en ook de vertaling daarvan naar profielwaarden.

In dit onderzoek wordt aangegeven dat Portaal naast de gewenste organisatie-identiteit een beleefde organisatie-identiteit heeft en daarmee bestaat uit een meervoudige organisatie-identiteit. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op verschillende theoretische perspectieven op organisatie-identiteit om een beter inzicht te krijgen in de probleemschets.

### 3. Theoretisch kader

Organisatie-identiteit wordt door diverse auteurs op verschillende manieren gedefinieerd. In mijn optiek is organisatie-identiteit flexibel. Aansluitend bij Kreutzer en Jäger (2011) heb ik een flexibele opvatting op organisatie-identiteit; een positie waarbij begrip is voor de statische definitie van Albert en Whetten (1985) en de dynamische opvatting van onder andere Gioia, Schultz en Corley (2000) en Hatch en Schultz (2002). §3.1 zal deze positie toelichten. Vervolgens zal §3.2 ingaan op de twee benoemde organisatie-identiteit typen uit de onderzoeksvraag: beleefde en gewenste organisatie-identiteit. Waarna in §3.3 gelegenheden voor betekenisgeving aan organisatie-identiteit centraal staan. Tot slot zal in §3.4 de hybride positie van een woningcorporatie ter sprake komen. Organisatieleden van Portaal ervaren ambiguïteit en twijfel over 'wie de organisatie is'. Deze onzekerheid wordt in perspectief geplaatst aan de hand van de domeinen 'overheid, markt en samenleving'.

#### §3.1 Een kenmerkend, onderscheidend en flexibel begrip van organisatie-identiteit

Organisatie-identiteit is het antwoord op de vraag 'wat voor soort organisatie is dit?' (Gioia et al., 2000: 64, 68). De Amerikaanse organisatiewetenschappers Albert en Whetten gebruikten het concept organisatie-identiteit in 1985 voor het eerst om een universiteit te onderzoeken in een periode van crisis. De organisatieleden van de universiteit verwonderde zich over wie zij nog zouden zijn als onderwijsprogramma's stop zouden worden gezet vanwege bezuinigingen (Hatch, 2013: 311). Albert en Whetten beantwoorde de vraag 'wie is de organisatie?' als kenmerkende, onderscheidende en duurzame aspecten van de organisatie (1985: 291). Organisatie-identiteit is volgens Albert en Whetten (1985) een statisch concept dat de houding en het gedrag van organisatieleden beïnvloedt en houvast moet bieden aan organisatieleden in turbulente tijden (in: Ybema, 2003).

##### §3.1.1 Kenmerkend

'Kenmerkend' gaat volgens Albert en Whetten over karakteristieken die de essentie vormen van de organisatie (1985 in: Elstak, 2007). Albert en Whetten hebben aangegeven dat het onmogelijk is voor een organisatie om een vaste en onbetwiste set van kenmerkende karaktereigenschappen te bepalen. Zij spreken daarom van een categorische organisatie-identiteit, bijvoorbeeld een bank, school, ziekenhuis of woningcorporatie (in: Hatch, 2013: 312). Deze categorische identiteit omvat verplichtingen (technisch, regels en wetten) en (normatieve) verwachtingen (politiek, sociaal en cultureel), die het gedrag van de organisatieleden aanvoeren (Albert & Whetten, 1985 in: Hatch, 2013: 312).

In dit onderzoek worden de definitie van Pratt (2003) en van Rekom (1997 in: Elstak, 2007). Pratt (2003) spreekt over 'kenmerkend' wanneer de organisatie-identiteit karakteristieken gedeeld worden door vele organisatieleden. Van Rekom (1997) doelt met 'kenmerkend' op een netwerk van karakteristieken. De karakteristieken die de meeste connecties hebben met andere karakteristieken, vormen de organisatie-identiteit volgens van Rekom (1997 in: Elstak, 2007: 27). Bij de beschrijving van de resultaten zullen alleen de karakteristieken die gedeeld worden door meerdere organisatieleden besproken worden. De



onderlinge verbindingen van de karakteristieken zullen aangeduid worden met het drieluik overheid, markt en samenleving.

### **§3.1.2 Onderscheidend**

Het tweede punt, 'onderscheidend', gaat over het formuleren van strategische tegenstellingen met (significante) anderen door organisatieleden, om betekenis te geven aan de organisatie-identiteit (Koenis, 1997 in: Vermeulen, 2001: 15). Weick (1997) spreekt over identiteitsconstructie; betekenisgeving ontstaat door hoe de persoon zichzelf en anderen ziet. In deze sub paragraaf zal eerst aandacht besteedt worden aan de significante anderen, vervolgens 'image' en tot slot de set van karakteristieken die tezamen het onderscheidende van de organisatie typeren.

#### **Een flexibele kijk op significante anderen**

'Wie wij zijn', wordt beschreven door te kijken naar de ander, met andere woorden 'wij/wij niet' of 'wij/zij'. Sartre spreekt over het wij-als-object (wij/niet-wij) en het wij-als subject (wij/zij). De vraag 'wie wij zijn' staat bij het wij-als-object los van de vraag 'wie zij zijn'. De binding tussen organisatieleden komt voort uit gezamenlijk handelen binnen de gemeenschap, een gedeelde taal of religie, onderlinge afhankelijkheden of een besef van gedeelde oorsprong. Bij het wij-als-subject (wij/zij) zijn mensen loyaal en sociaal geïntegreerd in relatie tot de ander door competitie, vijandigheid of het contrasterend gebruik van stereotypen en grenssymbolen (in: Ybema, 2003: 4).

Door de 'zij' te benoemen wordt een grens getrokken tussen wij en zij. De grens tussen wij en zij staat niet vast en kan verschillen per situatie. Daarnaast kunnen talloze veranderingen de anderen wijzigen (Vermeulen, 2001). Wanneer de omgeving veranderd, moeten organisaties steeds de afweging maken hoe zij hiermee om zullen gaan (Bovens, Hart & Twist, 2007: 243). Martin (2002) geeft aan dat organisatiegrenzen beweeglijk, doordringbaar en wazig zijn. Het criterium 'onderscheidend' zou daarom dynamisch zijn.

Bij Portaal wordt veelal betekenis gegeven aan organisatie-identiteit door het contrast wij/niet-wij als feitelijk gegeven en minder als wij/zij sociaal geconstrueerd. De grenzen, en daarmee wie de organisatie is en wie de organisatie niet is en wie bij de organisatie hoort en wie niet, wordt door de respondenten flexibel opgevat in dit onderzoek. Hoe de grenzen getrokken worden bij Portaal verschilt enerzijds per respondent binnen één situatie, anderzijds kan voor een respondent ook per situatie het wij verschillen. Een medewerker kan zich bijvoorbeeld kritisch uitlaten over het bestuur, maar zich toch emotioneel verbonden voelen naar de gehele organisatie.

#### **'Image'**

Naast betekenisgeving door 'wij/niet wij' en 'wij/zij' ontstaat betekenisgeving door 'ons en wij'. 'Ons' wordt (ongevraagd en ongewild) geconstrueerd in velen interacties met en tussen stakeholders. Terwijl 'wij' voortkomt uit de interacties tussen leden van de organisatie als zij bevestigd of weerleggend reageren op het 'ons' (Hatch, 2013; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996). Een deel van de organisatie-identiteit wordt dus intern gevormd en een deel komt tot stand in wisselwerking met de omgeving. Dutton en Dukerich (1991),

Gioia et al. (2000) en Whetten & Godfrey (1988) en Schultz (2002) spreken over de relatie tussen 'image' en organisatie-identiteit. In de literatuur wordt 'image' uitgelegd als: 'hoe wij denken dat anderen over ons denken' (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994), 'hoe anderen denken over ons', ook benoemd als reputatie (Bernstein, 1992 in: Martin 2002; Dutton & Dukerich, 1991; Fombrun & Shanley, 1990) of een combinatie van beiden definities (Hatch & Schultz, 2002). Binnen Portaal zou 'image' opgevat kunnen worden als 'hoe wij denken dat anderen over ons denken'. Respondenten vertelden in de interviews dat zij nauwelijks kennis hebben over hoe anderen denken. Slechts enkele respondenten waren vanuit hun functie, bezig met hoe anderen denken over Portaal, door bijvoorbeeld nieuwsuitingen over woningcorporaties te volgen.

### **Een onderscheidende set van karakteristieken**

Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol en Hatch (2006) geven aan dat het criterium 'onderscheidend' gaat om 'de set van karakteristieken' die onderscheidend is ten opzichte van anderen. Het gaat om karakteristieken die andere afdelingen/organisaties niet hebben of de positie die Portaal inneemt bij karakteristieken die doorgaans gedeeld worden met vergelijkbare woningcorporaties. Door het proces van imitatie en isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Labianca, Fairban, Thomas, Gioia & Umphress, 2001) zouden organisaties echter in toenemende mate vergelijkbaar worden. In sommige gevallen zouden organisaties niet eens zich willen onderscheiden van concurrenten in een poging om legitimiteit te verkrijgen (Glynn & Abzug, 2002 in: Elstak, 2007: 28). Respondenten stellen de vraag of een woningcorporatie onderscheidend moet zijn? *"Onderscheidend wil je zijn als commercieel bedrijf, anders trek je geen klanten. Als maatschappelijke instelling moeten wij mensen huisvesten omdat ze het zelf niet kunnen betalen, we hoeven er niet aan te verdienen"* (R21).

### **§3.1.3 Duurzaam, veranderlijk, flexibel**

'Duurzaam' gaat als derde punt in op hetgeen permanent aanwezig is binnen de organisatie en niet aan verandering onderhevig is (Albert & Whetten, 1985). 'Wie we waren', 'wie we zijn' en 'wie we zullen zijn' worden gelijk verondersteld (Ybema, 2010). Verschillende wetenschappers geven aan dat de visie van Albert en Whetten te beperkt is, en dat organisatie-identiteit niet duurzaam is, maar veranderlijk en ambigu en daarmee een dynamisch begrip (Gioia, Schultz & Corley, 2000; Vermeulen, 2001). De organisatie-identiteit kent een gefragmenteerde werkelijkheid, waarbij organisaties zich aanpassen aan de vragen en eisen die vanuit de omgeving worden gesteld (Alvesson & Empson, 2008). De woningcorporaties veranderde bijvoorbeeld door de verzelfstandiging, marktwerking en schaalvergroting (Bovens et al., 2007: 98). Gioia et al. (2000) stellen door alle veranderingen de 'actual durability of identity'; de houdbaarheid van organisatie-identiteit, ter sprake.

In dit onderzoek wordt erkend dat de verscheidenheid aan veranderingen invloed heeft op de beeldvorming van medewerkers (Koot & Ybema, 1999 in: Ybema, 2003: 217). Dat een organisatie-identiteit veranderd is niet onwaarschijnlijk en misschien zelfs heel gewoon volgens Ybema (2003). De 110 jaar huisvesting illustreerde in de inleiding van dit rapport de dynamiek in de sector en de vele veranderingen. Zowel in de 110 jaar volkshuisvesting als de 11 jaar dat Portaal bestaat zijn er echter ook enkele constante karakteristieken binnen de organisatie-identiteit waar te nemen, waarover betekenissen en interpretaties niet tot

nauwelijks zijn veranderd. Het bekijken van organisatie-identiteit vanuit de statische of dynamische opvatting zou een te eenzijdige kijk geven op Portaal. Vandaar dat in dit onderzoek organisatie-identiteit ook in tijd flexibel wordt opgevat. De flexibele opvatting past bij de interpretatieve wetenschapsfilosofische invalshoek van dit rapport waarbij organisatie-identiteit een voorlopige en veranderlijke betekenis heeft, tegenover een statische opvatting met een functionalistisch perspectief en een dynamische opvatting met een postmodern perspectief (Gioia, et al., 1998 in: Ybema, 2003). Dit onderzoek volgt de typering van karakteristieken door Gioia et al. als labels (2000). De labels zijn blijvend en geven een 'sense of continuity', terwijl de betekenissen en interpretaties van de labels kunnen veranderen; de labels betekenen verschillende dingen voor verschillende groepen in verschillende tijden. Ook Kreutzer en Jäger (2011) beamen deze flexibele opvatting. Zij geven aan dat organisatie-identiteit bestaat uit collectieve overtuigingen en begrippen over kenmerken van de organisatie die relatief centraal en stabiel zijn maar die niet voor altijd vast staan.

### **§3.2 Beleefde en gewenste organisatie-identiteit**

In dit onderzoek wordt naast een kenmerkend, onderscheidend en duurzaam/veranderlijk begrip van organisatie-identiteit een onderscheid gemaakt tussen de typen: beleefde en gewenste organisatie-identiteit. Door verschillende wetenschappers, waar onder Cornelissen, Haslam en Balme (2007), wordt aangegeven dat typen organisatie-identiteit als aanvullend op elkaar moeten worden gezien. Tussen de typen vindt een wisselwerking plaats; de typen zijn complementair aan elkaar en vormen gerelateerde dimensies van het concept identiteit. De beleefde en gewenste organisatie-identiteit zijn vrij geïnterpreteerd in navolging van de typen van Elstak (2007). Elstak (2007) onderscheidt in navolging op Albert en Whetten (1985) twee dimensies 'publiek – privaat' en 'heden – toekomst' waar identiteit typen uit afgeleid worden. In deze paragraaf zal eerst de 'publiek – private' dimensie besproken worden. Hierbij is ook de bespreking van de mate van abstractie van organisatie-identiteit door Barney en Stewart (2000) en Martin (2002) van toegevoegde waarde. Vervolgens zal de 'heden – toekomst' dimensie beschreven worden. Tot slot zullen de typen beleefd en gewenst gepositioneerd worden.

#### **Publiek – private dimensie organisatie-identiteit**

Dutton et al. (1994) duiden het verschil tussen 'publiek – privaat' door een scheiding aan te brengen in de gepercipieerde waarnemingen van organisatieleden over organisatie-identiteit (privaat); de gepercipieerde organisatie-identiteit, en de projecties over organisatie-identiteit door het management op de organisatie en anderen (publiek); de geprojecteerde organisatie-identiteit (in: Elstak, 2007: 25). Elstak (2007) gebruikt hierbij de invalshoeken inductief (privaat) en deductief (publiek). Bij een inductieve benadering wordt een collectief beeld van de organisatie-identiteit 'bottom-up' gevormd door de medewerkers in sociale interactieprocessen. Bij een deductieve benadering wordt de organisatie-identiteit 'top-down' bepaald en opgelegd door een dominante coalitie die een collectieve organisatie-identiteit claimt. Dutton et al. (1994) geven aan dat organisaties niet in staat zijn om organisatieleden volledig te socialiseren in het collectieve beeld van de organisatie-identiteit waardoor de private identiteit kan verschillen van de publieke identiteit. Vermeulen (2001) legt uit dat organisatie-identiteit niet maakbaar is doordat

organisatie-identiteit een relationeel begrip is. Van Riel (1992) duidt dit verschil tussen eigenlijke en ideale identiteit met de Duitse termen Ist- en Soll-identiteit (in: Ybema, 2003).

In dit onderzoek wordt eveneens uitgegaan van een verschil tussen de private identiteit en de publieke identiteit, maar dan vanuit de gedachten van Barney en Stewart (2000) en Martin (2002) over het niveau van abstractie van organisatie-identiteit. In het bijzonder de kernwaarden. Barney en Stewart (2000: 36) geven aan dat de invulling van organisatie-identiteit afhankelijk is van de aard en de taken van een organisatie. Wanneer de organisatie sterk gedifferentieerd is, zal de organisatie-identiteit meer abstract worden verwoord. Portaal is eveneens sterk gedifferentieerd: een grote hybride organisatie met een diversiteit aan taken en werkzaam in verschillende gebieden met vele stakeholders. Voor een sterk gedifferentieerde organisatie dient organisatie-identiteit als kader bij besluitvorming en een middel om consistentie in het handelen van de organisatie te waarborgen (Barney & Stewart, 2000). Martin (2002) beaamt de mate van abstractie in relatie tot differentiatie en spreekt over 'espoused en inferred content themes': waarden of basis aannames die een reactie zijn op de mate van complexiteit in een organisatie. Hoe complexer de organisatie, hoe abstracter de waarden, zodat de waarden ook breed gedragen kunnen worden onder organisatieleden (Martin, 2002: 90). 'Espoused content themes' zijn waarden die aan de oppervlakte liggen en terug te vinden zijn in documenten om eventueel overgebracht te worden aan een publiek om indruk te maken. Volgens Young (2001a) kan er echter ambiguïteit ontstaan bij organisatieleden wanneer er niet genoeg tijd wordt besteed aan de invulling van organisatie-identiteit en de content themes te abstract blijven. Ambiguïteit heerst dan onder andere over de grenzen van de organisatie; wie is onderdeel van de organisatie en wie niet (Young, 2001a). Bij Portaal spreken de respondenten bijvoorbeeld over 'holle willekeurige containerbegrippen' wanneer het gaat om de beleving van de kernwaarden en wordt ook erkend dat de kernwaarden vertaald moeten worden in het Ondernemingsplan 2012-2020 willen de kernwaarden een basis vormen voor het maatschappelijk presteren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de 'inferred content themes' waarbij de kernwaarden van Portaal worden ingevuld en op zoek gegaan is naar de aannames en redenen voor gedrag van respondenten die minder aan de oppervlakte liggen.

#### **Heden – toekomst dimensie organisatie-identiteit**

Naast de 'publiek – private dimensie', benoemt Elstak de 'heden – toekomst dimensie'. Karakteristieken kunnen de organisatie typeren in het heden en er is een beeld van de organisatie in de toekomst waar organisatieleden naar willen streven of bang voor zijn dat gaat komen (2007: 25). Door een organisatie-identiteit te typeren in het heden en de toekomst, wordt duidelijk of organisatieleden een duurzaam of veranderlijke kijk hebben op organisatie-identiteit. Organisatieleden kunnen hun gedrag aanpassen om dichter bij de ideale toekomst te komen of verder af te komen van het beeld waarvoor men bang is (Reger et al., 1994 in: Elstak, 2007). Hoe organisatieleden denken over de organisatie-identiteit in het heden is daarom verbonden aan de (gewenste) toekomstige organisatie-identiteit. Ook Ybema (2003) beaamt deze dimensie en spreekt over uitlatingen over de identiteit die impliciet of expliciet een oordeel, een wens of een waardering bevatten. Dit oordeel is ook aanwezig in het zojuist besproken contrast tussen 'wij' en 'zij'. Samenvattend kunnen langs

de twee dimensies vier typen identiteiten gecategoriseerd worden volgens Elstak (2007) weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Identiteit typen vrij naar Elstak (2007)

De benamingen ‘beleefd’ en ‘gewenst’ zullen in dit onderzoek het verschil in twee typen organisatie-identiteit weergeven. Deze conceptnamen zijn gekozen omdat de dimensie ‘publiek – privaat’ enigszins verwarrend is in combinatie met het drieluk overheid, markt en samenleving. Daarnaast omvat het Ondernemingsplan 2012-2020 alle dimensies van Elstak (2007) en kan daardoor niet geplaatst worden in één van de typen. Het Ondernemingsplan geeft namelijk een kader voor beslissingen, handelingen en activiteiten aan organisatieleden én stakeholders voor nu én de komende jaren. De dimensie ‘beleefd – gewenst’ typeert daarom beter de situatie bij Portaal dan de dimensie ‘publiek – privaat’. De dimensie ‘heden – toekomst’ zal worden behouden, hoewel aangevuld met betekenisgeving over organisatie-identiteit in het verleden. Pettigrew (1997) en Weick (1997) geven aan dat het proces van betekenisgeving wordt vormgegeven door het terugkijken naar het verleden. De beleefde organisatie-identiteit wordt door mij gedefinieerd als de gedeelde interpretaties en betekenissen over datgene dat kenmerkend en onderscheidend wordt gevonden door de organisatieleden over een langere periode. De gewenste organisatie-identiteit bestaat daarnaast uit formele claims uit het Ondernemingsplan 2012-2020 over wat belangrijk geacht te worden gevonden door de organisatieleden en ook gedragen dient te worden door de gehele organisatie (Portaal, 2013).

Onderstaand figuur illustreert aan de hand van figuur 1 de typen organisatie-identiteit die bij Portaal onderzocht worden.



Figuur 2: Onderzochte Identiteitstypen van Portaal

### §3.3 Gelegenheden voor betekenisgeving aan organisatie-identiteit

In deze paragraaf zal betekenisgeving aan organisatie-identiteit centraal staan. Om te beginnen zal kort betekenisgeving en organisaties besproken worden. Vervolgens zal er ingegaan worden op organisatieverandering en het construeren van identiteit tijdens momenten van crisis. Tot slot zal het begrip weerstand geïntroduceerd worden.

#### Betekenisgeving in organisaties

Om te begrijpen hoe betekenis wordt gegeven aan organisatie-identiteit, is het belangrijk om te begrijpen hoe betekenis in een organisatie wordt geconstrueerd. In de klassieke definitie zijn organisaties een rationeel systeem; een bewust geconstrueerd sociaal verband, gericht op het bereiken van een bepaald doel (Lammers, 1997 in: Brandsen, 2006: 38). In dit onderzoek worden organisaties opgevat als open systeem: *“coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation. The structure of the coalition, its activities, and its outcomes are strongly influenced by environmental factors”* (Boulding, 1956; Buckley, 1968; Katz & Kahn, 1966 in: Weick, 1997: 23). Door de voortdurende dynamiek in organisaties, de openheid van organisaties en ambiguïteit binnen organisaties komen zij als open system meer dan organisaties als rationeel systeem in aanraking met sensemaking, vanwege de grotere verscheidenheid aan informatie waar mensen mee moeten omgaan (Weick, 1997).

Weick (1997) stelt de vraag hoe mensen met elkaar een werkelijkheid creëren die zij achteraf gezien als geordend en georganiseerd ervaren en benoemen. Weick spreekt over ‘sensemaking’ dat betrekking heeft op het proces waarin mensen hun wereld ‘maken’ en tegelijkertijd interpreteren. Door een proces van sensemaking kunnen mensen een situatie bezien en proberen ze te ontdekken wat men al weet en denkt. De realiteit wordt op een bepaalde manier geïnterpreteerd door eerdere ervaringen (Sandberg & Targama, 2007). Het handelen van mensen en het in interactie staan met anderen hebben beide effect op dat wat men reeds denkt en weet. Sensemaking in organisaties vindt plaats, wanneer leden van

die organisatie geconfronteerd worden met gebeurtenissen, kwesties en acties die voor hen enigermate verassend en verwarrend zijn (Sonnerville, 2006: 203).

### **Organisatie en identiteitsverandering**

Een veel gehoorde uitspraak is: 'de enige constante is verandering' (Blom, 2001; Homan, 2005; Cozijnsen & Vrakking, 2008; Parker, 2002). Het doel van verandertrajecten is om de prestaties van de organisatie te verbeteren of te consolideren, ander gedrag van medewerkers en managers is hiervoor een voorwaarde (Bovey & Hede, 2001; Heracleous, 2001; Homan, 2005). De aard, het wat, van de verandering wordt bepaald door de aanleiding, het waarom. Veelal wordt er een onderscheid gemaakt tussen systeem of technische veranderingen (strategie en structuur, de inhoud) en sociale veranderingen (cultuur, proces) (Blom, 2001; Bent & Goldberg, 1999). De aanleiding van een organisatieverandering kan intern liggen; de bedrijfsvoering is niet optimaal, of extern; een veranderlijke omgeving van andere organisaties, politiek, economie en een sociale maatschappij (Blom: 2001).

Veranderingen in organisaties worden in de literatuur op zeer verschillende wijze benaderd. Verschillende zaken waaronder de structuur en cultuur van de organisatie, de omgeving, de mensen, de stijl van managen en leiden en de communicatie, kortom het paradigma waar vanuit gedacht wordt, bepalen de visie op veranderen en hoe er gehandeld moet moeten (Blom: 2001: 29). Grofweg is er een onderscheid te maken tussen twee paradigma's. Enerzijds beschouwen auteurs organisatieverandering als een continu proces en anderzijds zien auteurs organisatieverandering als lineair met een duidelijk begin en einde waarna een periode van rust en continuïteit ontstaat (Blom, 2001; Homan, 2005; Pettigrew, 1997). In dit onderzoek worden organisatieveranderingen opgevat als een doorgaand proces, met als kanttekening dat er perioden binnen de organisatie zullen zijn met sterkere of mindere sterke veranderingen in navolging van de betekenisgeving aan veranderingen door de respondenten.

Bij een organisatieverandering worden nieuwe betekenissen geïntroduceerd en zullen bestaande betekenissen, patronen en discoursen verschuiven (Barrett et al., 1995; Czarniawska, 1997; Fairclough, 1992; Ford, 1999 in: Ford et al., 2008: 368). Wanneer organisatieleden geconfronteerd worden met gebeurtenissen, kwesties en acties die voor hen enigermate verassend en/of verwarrend zijn vindt betekenisgeving plaats (Sonnerville, 2006: 203). Young (2001) spreekt hierbij over 'tijden van crises' waarin betekenis wordt gegeven aan organisatie-identiteit. Enkele andere wetenschappers hebben specifiek 'image' als grootste trigger van identiteitsverandering benoemt (Hatch & Schultz, 2002; Gioia et al., 2000). *"If the way 'we see ourselves' is inconsistent with how we think 'others see us', then several implicit or explicit questions arise. Should we be concerned about this mismatch in perceptions? Do we need to take action to resolve the discrepancy?"* (Gioia, et al., 2000: 70) Volgens Dutton en Dukerich (1991) verklaart image veranderingen in betekenisgevingen over onderwerpen, in reactie op bepaalde gebeurtenissen en door de tijd.

Ybema voegt aan deze gelegenheid voor betekenisgeving temporeel contrast toe (2003). Organisatieleden kennen verschillende waarde toe aan het verleden, heden en toekomst

(Ybema, 2010: 495). Ybema spreekt hierbij over 'nostalgia' en/of 'postalgia'. Nostalgia drukt een gemengd gevoel van verlies, gemis en verlangen uit naar het verleden en bekritisering van vernieuwing (Gabriel, 1993). Bij postalgia idealiseert men de toekomst en minacht men het verleden (Davis, 1979 in: Ybema, 2010). Volgens Ybema kunnen organisatieleden zelf zorgen voor een radicale verandering door een temporeel contrast te schetsen waarbij een symbolisch onderscheid wordt gemaakt tussen een oude en een nieuwe identiteit (2010: 485). *"Contrast denken doet zich voor in situaties waarin de identiteit niet vaststaat en men in onderhandeling is over de precieze invulling ervan. Bijvoorbeeld wanneer de collectieve identiteit zich om de een of andere reden voordoet als een probleem en voor onduidelijkheid, onenigheid of onvrede zorgt"* (Ybema, 2003: 237).

Ook Albert richt zich op de vergelijking tussen heden en verleden en veronderstelt daarbij dat er sprake kan zijn van een zekere mate van over- of onderschatting van inhoudelijke verschillen en de historische afstand tussen het heden en verleden (in: Ybema, 2003: 221). Organiseelieden versterken hun standpunt over 'wie wij zijn' door bijvoorbeeld het verschil met het verleden te bagatelliseren of te overschatten en de gelijkens met het heden te onderschatten (Ybema, 2003: 221). Een voorbeeld hiervan is de bespreking van de positie van huurders; vroeger was Portaal socialer, kenden medewerkers nog de bewoners en waren corporaties nog van de huurders in plaats van voor de huurders.

De organisatiestrategie bestaat uit het zoveel mogelijk behouden van de organisatie-identiteit bij dreigende organisatieveranderingen (Gioia, et al., 2000; Vermeulen, 2001; Whetten, 2006), omdat organisatie-identiteit sociale interacties rondom en binnen de organisatie stabiliseert, verbindt en van betekenis voorziet (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Of anders gezegd de beleving van organisatie-identiteit kan de interpretaties, emoties en acties verklaren van organisatieleden bij organisatieveranderingen (Dutton & Dukerich, 1991: 543). *"The interpretations, shaped by the organization's identity, move individuals' commitment, involvement, indifference, and resistance in particular directions and thereby direct and shape organizational actions"* (Dutton & Dukerich, 1991: 547). De betekenisgeving kan volgens Thomas, Clark en Gioia (1993) leiden tot het ondernemen van acties door organisatieleden. De acties zouden dan gericht zijn op het streven naar een ideaal toekomstbeeld of een beeld dat organisatieleden willen verminderen en bang voor zijn, zoals Reger et al. (1994) aanstipte bij de bespreking van de 'heden – toekomst dimensie' van Elstak (2003). Feldman (1989) stelt daarentegen dat betekenisgeving ook kan leiden tot een grotere (diversiteit) hoeveelheid informatie over de ambigue kwestie en dat organisatieleden bijvoorbeeld vaststellen dat er een beter begrip van de gebeurtenis of situatie noodzakelijk is (in: Weick, 1997: 20).

### **Weerstand**

Naast organisatie-identiteit verklaart het ontstaan van weerstand tot slot ook de interpretaties, emoties en acties van organisatieleden bij organisatieveranderingen. Weerstand is een normale natuurlijke reactie van mensen wanneer er een verschuiving plaatsvindt van het bekende naar het onbekende (Bent & Goldberg, 1999; Bovey & Hede, 2001, Homan, 2005). *"The new conversations are without value because they suffer from the liabilities of newness, inexperience, and unfamiliarity"* (Barrett et al., 1995; Kanter, 1989 in:



Ford, et al., 2008: 368). Kurt Lewin (1948) was een van de eersten die een theoretische onderbouwing gaf van het begrip weerstand als gedrag van medewerkers dat ervaren kan worden als een reeks activiteiten om de bedreigende krachten die door hen werden ervaren in balans te brengen (in: Cozijnsen & Vrakking, 1995: 137). Twee factoren zijn volgens Kyle (1993) van invloed op het ontstaan van weerstand: de mate van controle die het individu heeft over de verandering en de mogelijkheid om de verandering te starten, wijzigen of stoppen. Bovey en Hede (2001) voegen hier één factor aan toe, namelijk de mate waarin de verandering impact heeft op individuen; hoe hoger de impact, hoe meer weerstand (Bovey & Hede, 2001: 373). Waddell en Sohal (1998) stellen dat mensen niet per se weerstand bieden tegen de verandering, maar weerstand bieden tegen de onzekerheden en mogelijke uitkomsten, zoals het veranderen van een takenpakket, verlies van (langgekoesterde) carrièrekansen, verliezen in de privésfeer en angst voor grotere fysieke en mentale werkdruk (Bent & Goldberg, 1999; Homan, 2005).

### **§3.4 Het hybride karakter van de organisatie-identiteit van Portaal**

Diverse wetenschappers duiden de woningcorporatie als hybride (Bovens et al., 2007; van Hout, 2007; Stotijn & Zunderdorp, 2011; Helderma & Brandsen, 2011; Montfort, 2012). Hybriditeit is een variant op het fenomeen 'differentiatie' waarbij sprake is van arbeidsverdeling van werk, ondergebracht in verschillende taken. Verschillende organisatieonderdelen kunnen aan verschillende logica's onderworpen zijn, in termen van noodzakelijke kennis en informatie, de organisatorische inrichting en doelgerichtheid, het tijdspectief en de tussenmenselijke betrekkingen, maar toch noodzakelijk zijn om bepaalde doelstellingen te bereiken (Kenis, 2006: 47).

Met hybride wordt in navolging van Brandsen, Donk en Kenis (2006) bedoeld op een mix van elementen die tegenstrijdig en conflicterend zijn, of als zodanig worden ervaren. Een organisatie wordt hybride als zij zich ten gevolge van haar zelf gekozen dan wel gegroeide strategische positionering, in het krachtenveld van meerdere beïnvloedende actoren begeeft en daardoor te maken krijgt met een meervoudige en complexe omgeving (externe hybriditeit). Ten gevolge van de externe hybriditeit zal een organisatie in haar bedrijfsvoering deze meervoudigheid en complexiteit in allerlei dilemma's en uitvoeringsproblemen terugzien omdat daarin met verschillende geldstromen, stakeholders, organisatieculturen en sturingsparadigma's rekening moet worden gehouden (interne hybriditeit) (Mouwen, 2006: 331). De hybriditeit van een woningcorporatie kan in formele zin volgens Brandsen (2006a) worden bepaald aan de hand van het wettelijk kader, financiering, vermogen, omvang en organisatievorm. Bij alle kenmerken is sprake van een mengvorm van bijvoorbeeld taken, activiteiten, prestatievelden of verschillende bronnen van vermogen (Brandsen, 2006a: 187).

Deze paragraaf zal eerst ingaan op de externe en interne hybriditeit van actoren (§3.4.1). Vervolgens worden de logica's overheid, markt en samenleving besproken; drie ideaaltypische sferen die doorwerken in de organisatie-identiteit (§3.4.2). Daarna zal de volkshuisvestingsgeschiedenis getypeerd worden aan de hand van de logica's van Beekers (2012). Hoe een organisatie gevormd is, is daarnaast relevant in de bestudering van

betekenisgeving aan organisatie-identiteit (§3.4.3). De paragraaf zal afsluiten met meerdere organisatie-identiteiten als gevolg van de hybride positie (§3.4.4).

#### **§3.4.1 Externe en interne hybriditeit van actoren: duw- en trekkrachten**

Door de lokale verankering in meerdere gebieden met een verveelvoudiging van het aantal stakeholders die verschillende verwachtingen en maatschappelijke en financiële belangen hebben, is de omgeving van Portaal zeer ambigu, dynamisch en spanningsvol (Martin, 2002 in: Karre, 2006: 57). De woningcorporatie geeft samen met georganiseerde belanghebbenden; professionals, huurders(organisaties), maatschappelijke en zorginstellingen, marktpartijen, koepels en vakbewegingen en de overheid invulling aan het beleid en de uitvoering van haar publieke taken. Allen handelen zij vanuit een ander perspectief, vertegenwoordigen zij andere belangen en beschikken zij over andere kennis (WRR, 2004).

Van Hout (2007) typeert de hybriditeit van actoren in duw- en trekkrachten. Bestuurders en managers willen zelf iets; *“de mensen met visie, lef, public spirit, creativiteit. Mensen die innovaties tweebrengen, die regels veranderen en grenzen verleggen* (Montfort, 2012: 22) en er zijn partijen *“die iets van de corporatie willen of tegenover wie de corporatie zich moet verantwoorden”* (Stotijn & Zunderdorp, 2011: 154). Van Montfort (2012) spreekt over maatschappelijke (toegankelijkheid, rechtvaardigheid, gelijkheid), politiek-bestuurlijk (controleerbaarheid, betaalbaarheid, solidariteit), familie/ lokale gemeenschap (liefde, traditie, gemeenschapszin) en economische trekkrachten (efficiency, kostenminimalisatie, effectiviteit, concurrentie, winstgerichtheid) die het gedrag bepalen van managers en bestuurders. Niet alle stakeholders hebben dezelfde doelen, maar de stakeholders worden wel als gelijken gezien waardoor het lastig is voor een organisatie om de belangen te prioriteren (Geurtsen, Camps & Sprenger, 2011: 22). De stakeholders geven legitimiteit aan de organisatie; de mate waarin de handelingen van een woningcorporatie wenselijk, juist en passend zijn binnen een sociaal systeem van normen, waarden en overtuigingen (Suchman, 1995 in: Sprenger, Geurtsen & Scheffer, 2011: 41).

#### **§3.4.2 De logica's overheid, markt en samenleving**

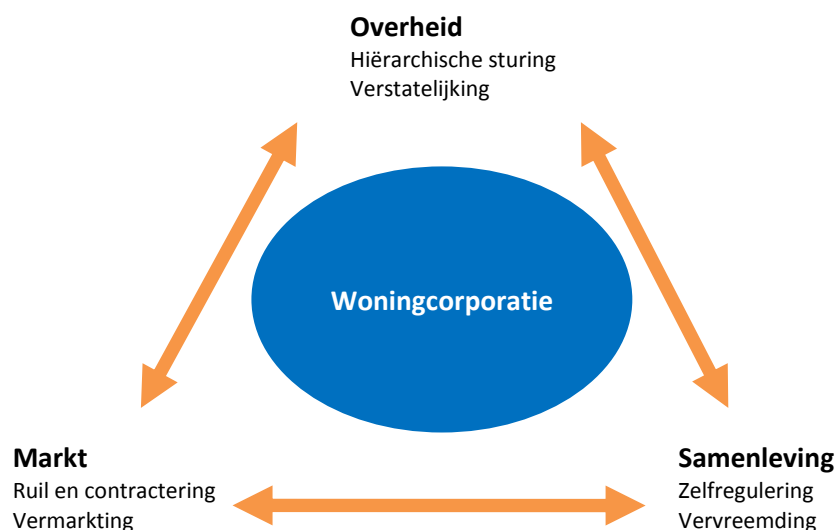
Wie over de overheid, markt en samenleving spreekt, denkt vaak aan drie eigenstandige domeinen, elk met hun eigen wetten en regels, en actoren met uiteenlopende belangen en preferenties (WRR, 2012). Echter voor zover zij als aparte domeinen te onderscheiden zijn, zijn de domeinen ook nauw met elkaar verweven en vormen ze elkaars voorwaarde. In moderne maatschappijen floreert geen samenleving zonder markt, functioneert geen markt zonder overheid, en oefent geen overheid gezag uit zonder betrokkenheid van de samenleving (WRR, 2012: 40).

Ondanks deze kanttekening zal in dit rapport regelmatig over de 'overheid', 'markt' en 'samenleving' gesproken worden alsof het eigenstandige domeinen zijn, elk met hun eigen logica. De domeinen wedijveren met elkaar in de ontwikkeling van de woningcorporatie en vormen een fragiel evenwicht die gevoelig is voor drie ondermijnende krachten: verstatelijking, vermarkting en vervreemding (Jong, 2013). Voor zover de logica's getypeerd kunnen worden doordat zij met elkaar verweven zijn (Brandsen et al., 2006), zal de vorm van

besturing centraal staan in de typering van de logica's om grip te krijgen op de hybride positie van Portaal en om inzicht te krijgen in de spanningen en verschillen in betekenisgeving over organisatie-identiteit. De vormen van besturing zijn de hiërarchische sturing van de overheid geleid door wetten en expliciete regels, de decentrale coördinatie waarbij het prijsmechanisme een centrale rol speelt in ruil en contractering van de markt en de informele coördinatie (maatschappelijke zelfregulering) op basis van gedeelde waarden en overleg van de samenleving (WRR, 2012: 40).

Daarnaast moeten ook twee andere kanttekeningen gemaakt worden. Naast de domeinen overheid, markt en samenleving kunnen ook andere indelingen gehanteerd worden. Bijvoorbeeld de institutionele logica, provisiologica (de professional) en vraaglogica (de huurder) in navolging van de WRR over maatschappelijk dienstverleners (2004) of Beekers (2012) met de statelijke, commerciële, professionele, associatieve en informele logica. De indeling van de WRR is niet passend, omdat er binnen woningcorporaties niet gesproken kan worden over dé professional, maar over verschillende typen professionals in één organisatie, bijvoorbeeld de stedenbouwkundigen, accountants, juristen of HRM adviseurs (WRR, 2004). De indeling van Beekers geeft een beschrijving van de gehele volkshuisvesting en typeert minder het heden waarbij enkele logica's in relevantie zijn afgenomen. Daarnaast had er in plaats van 'de samenleving' als domein gesproken kunnen worden over bijvoorbeeld het middenveld of de maatschappij. De samenleving betreft in dit rapport *“het geheel van maatschappelijke betrekkingen buiten overheid en markt, de civil society, gemeenschappen en andere informele verbanden; het maatschappelijk middenveld”* (WRR, 2012: 40). Voor beide keuzes is de betekenisgeving van de respondenten leidend geweest, waarbij gezocht is naar de beste fit tussen theorie en empirie.

In figuur 3 is de hybride positie van woningcorporaties in beeld gebracht. De woningcorporatie is strategisch gepositioneerd tussen overheid, markt en samenleving. In het figuur zijn ook de vormen van besturing en de ondermijnende krachten geplaatst. Het figuur zal een leidraad vormen bij de structurering van de resultaten in hoofdstuk vijf.

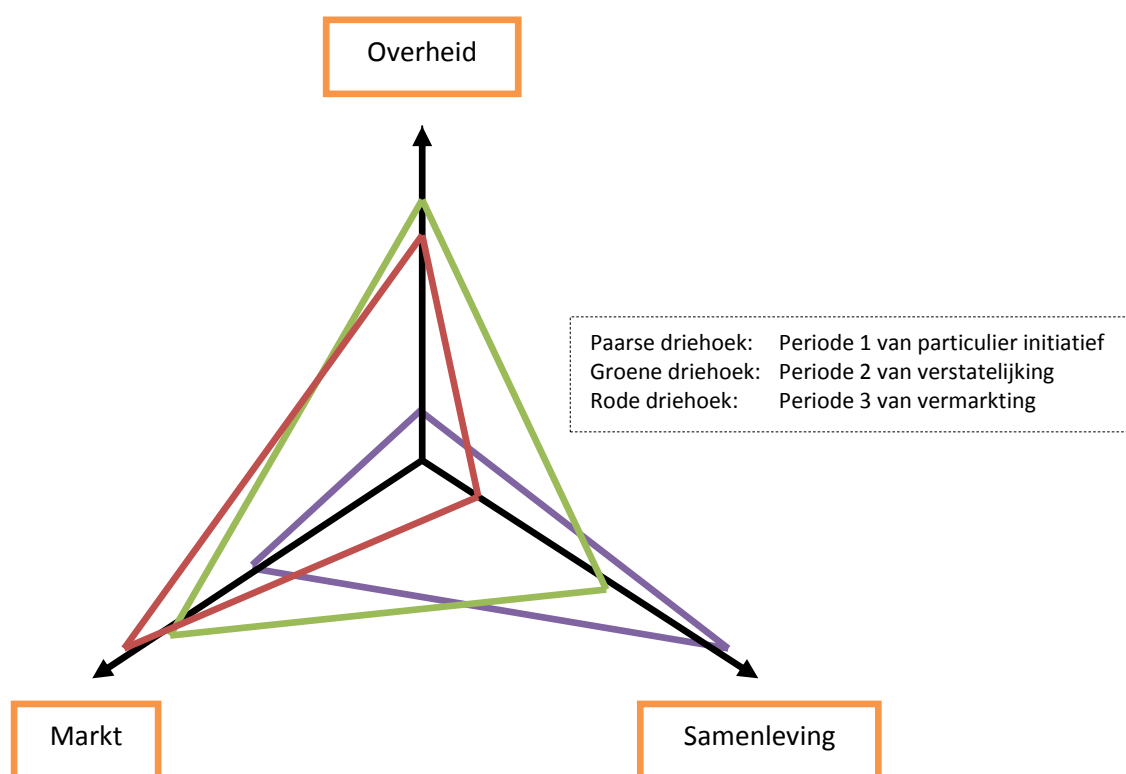


Figuur 3: De strategische positioneringsdriehoek

Van Hout (2007) maakt een onderscheid tussen twee benaderingen in het denken over hybriditeit. De ‘publieke/private benadering’ met publieke organisaties die private taken vervullen en private organisaties die publieke taken vervullen. En de ‘maatschappelijke benadering’ waarvan ook uitgegaan wordt in dit rapport; een meervoudige hybriditeit waarbij de woningcorporatie bestaat naast de overheid, de markt en de samenleving (in: Montfort, 2012: 21).

### §3.4.3 De organisatie-identiteit van woningcorporaties in de volkshuisvestingsgeschiedenis

Het organiseren van huisvesting heeft in Nederland een lange traditie als gemengd stelsel (Brandsen, Donk & Kenis, 2006a). Beekers (2012) onderzocht welke logica’s dominant zijn geweest in de volkshuisvestelijke geschiedenis en welke constanten en veranderingen er waren. Beekers onderscheidt drie perioden, genaamd: filantropische kapitalisten, woningcorporaties en sociale ondernemingen met vijf logica’s: de statelijke, commerciële, professionele, informele en associatieve logica. Het historische verloop van de woningcorporatie gaat van een nadruk op particulier initiatief naar verstatelijking, naar vermarkting (WRR, 2004). De overgangen zijn echter niet duidelijk uitgesproken. Continu zijn de verschillende logica’s en duw- en trekkrachten in beweging en kunnen daardoor zorgen voor een incoherente, ambigue, dynamische organisatie-identiteit volgens Stotijn en Zunderdorp (2011). In figuur 4 is het verloop van de logica’s driedimensionaal samengevat. Het geschetste onderscheid in logica’s moet daarbij niet te strikt worden opgevat; de logica’s beïnvloeden elkaar en zijn elkaars vereisten.



Figuur 4: De ontwikkeling van de logica’s in de volkshuishuisvesting

In de tijd van ‘filantropisch kapitalisme’ (periode 1) zochten woningcorporaties een evenwicht tussen associatieve en commerciële logica’s. De WRR (2012) spreekt van

maatschappelijke zelfsturing. De filantropen; vrijwilligers, hadden 'verenigingen van aandeelhouders' opgezet die winst uitkeerden en streefden naar een gezonde bedrijfsvoering (Beekers, 2012: 300-301). Aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw brak een nieuwe periode aan en verstatelijkte de woningbouwvereniging. De afstand tussen de particuliere woningbouwvereniging en de samenleving werd vergroot, waardoor men niet meer zou spreken over woningbouwverenigingen, maar over woningcorporaties (Beekers, 2012; Jong, 2013). De maatschappelijke zelfsturing werd daarnaast vervangen voor een wisselwerking tussen overheid en middenveld (Bovens et al., 2007). De invloed van de informele en de associatieve logica werd verminderd en de invloed van de professionele logica nam toe; de overheid stimuleerde een zo efficiënt mogelijke aanpak van de volkshuisvesting en beheer van het maatschappelijk vermogen. De derde periode volgde na de Tweede Wereldoorlog. De professionele en commerciële logica gingen steeds meer de boventoon voeren, terwijl de statelijke en associatieve inbreng verkleinde (Beekers, 2012: 305-307). De positie van huurders veranderde van zeggenspraak in beleidsvorming naar inspraakrechten als woonconsumenten (WRR, 2004). De sturing veranderde daarnaast onder invloed van nieuwe economische ideeën, waaronder de beleidsfilosofie 'New Public Management' in de jaren '80 en de verzelfstandigingsoperatie in de jaren '90 (Bovens et al., 2007: 86). Sinds de verzelfstandiging bevinden woningcorporaties zich ergens tussen de overheid, markt en maatschappij (Beekers, 2012: 14).

#### **§3.4.4 Meerdere identiteiten**

In figuur 4 over de ontwikkeling van de logica's wordt duidelijk dat de trekkrachten niet altijd even sterk zijn geweest en wisselen in kracht. De hybride spanning verandert voortdurend en dilemma's die hieruit ontstaan nemen steeds een andere vorm en inhoud aan. De vermenging brengt daarnaast onzekerheid met zich mee doordat de organisatie wordt geconfronteerd met een complexere omgeving en om moet gaan met verscherpte dilemma's, omgevingsdruk en zo meer (Brandsen, 2006). Stone (1996) demonstreert dat organisaties soms meerdere identiteiten moeten creëren zodat zij om kunnen gaan met deze conflicterende trekkrachten uit de omgeving.

Young stelt dat een hybride identiteit of meerdere identiteiten mogelijk zijn, maar dat het ook meervoudige strategieën en structuren impliceert en daarmee een balanceren wordt om 'organizational schizophrenia' te managen (2001a: 155). Whetten en Godfrey (1988) beargumenteren dat het onderhouden van meerdere identiteiten verlamdend kan werken en onstabieleit veroorzaakt, en daarmee schadelijk is voor de organisatie (in: Young 2001a). Er zijn diverse strategieën gegeven om om te gaan met meerdere organisatie-identiteiten zonder duidelijke theoretische uitwerking: *"eliminating some identities, exploiting their advantages through compartmentalization or integration, tolerating and enduring the problems of multiple identities, finding a higher-level (meta-) identity that successfully integrates exiting identities, creating an entirely new identity, and downplaying the problems and allowing one or more identities to slowly decay"* (Whetten & Godfrey, 1998; Pratt & Foreman, 2000 in: Young, 2001: 292).

## Samenvatting hoofdstuk

In dit hoofdstuk is gesproken over het vormen van een organisatie-identiteit. Het hoofdstuk begon met de statische opvatting van Albert en Whetten (1985) als kenmerkend, onderscheidend en duurzaam en de dynamische opvatting van onder andere Gioia et al. (2000) als labels, sociaal geconstrueerd en veranderlijk. Daarnaast zijn de twee identiteitstypen uit de onderzoeksvraag, beleefd en gewenst, aan de hand van de dimensies van Elstak (2007), ‘publiek – privaat’ en ‘heden – toekomst’ beschreven en aangevuld met literatuur over het verleden; betekenisgeving over het heden komt tot stand door eerdere ervaringen uit het verleden (Pettigrew, 1997; Ybema, 2003). Vervolgens is in het hoofdstuk nader stilgestaan bij gelegenheden voor betekenisgeving; te weten identiteitscrisis (Young, 2001) en temporeel contrast (Ybema, 2010). Tot slot zijn drie sferen geïntroduceerd waartussen de woningcorporatie gepositioneerd kan worden als meervoudige hybriditeit (Montfort, 2012). De drie sferen geven een denkkader over de sturing van woningcorporaties. In de 110 jaar volkshuisvesting zijn de onderlinge verhoudingen tussen de denkkaders verschoven, waardoor de organisatie-identiteit van woningcorporaties vanuit literatuur over hybriditeit en volkshuisvesting wordt beschreven als veranderlijk van aard (Beekers, 2012). Tabel 1 geeft een samenvatting van de beschrijvingen van de logica's door de genoemde auteurs in paragraaf 3.4.4. De tabel zal een leidraad vormen bij de indeling van de organisatie-identiteit karakteristieken van Portaal in de drie sferen.

	Overheid	Markt	Samenleving
<b>Vorm van besturing (WRR, 2012; Jong, 2013)</b>	Hiërarchische sturing geleid door regels en wetten	Decentrale coördinatie met een prijsmechanisme, ruil en contractering	Informele coördinatie, maatschappelijke zelfregulering op basis van gedeelde waarden en overleg
<b>Ondermijnende krachten (De Jong, 2013)</b>	Verstatelijking	Vermarkting	Vervreemding
<b>Beekers (2012)</b>	Statelijke logica	Commerciële en professionele logica	Associatieve en informele logica
<b>Trekkkrachten (Montfort, 2012)</b>	Politiek-bestuurlijk: Controleerbaarheid, betaalbaarheid en solidariteit	Economisch: Efficiency, kostenminimalisatie, effectiviteit, concurrentie en winstgerichtheid	Maatschappelijk: Toegankelijkheid, rechtvaardigheid en gelijkheid  Familie/lokale gemeenschap: Liefde, traditie en gemeenschapszin

Tabel 1: Beschrijving van de logica's overheid, markt en samenleving

## 4. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de gemaakte methodologische keuzes toegelicht. In de inleiding is afgetrapt met het onderzoeksperspectief: de interpretatieve benadering. Paragraaf 4.1 zal hier nog kort bijilstaan. Binnen de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek zijn er verschillende benaderingen om het onderzoek in te richten met bijbehorende methoden (Cassell & Symon, 1994). Dit onderzoek heeft een etnografische insteek en is geïnspireerd op de ‘grounded theory’ aanpak. Deze twee benaderingen zullen beschreven worden in paragraaf 4.2. De flexibele onderzoeksmethoden semigestructureerde interviews (§4.3), participerende observaties (§4.4) en documentanalyse (§4.5) zullen daarna besproken worden. Paragraaf 4.6 zal vervolgens ingaan op de data analyse waarna in paragraaf 4.7 de rol van de onderzoeker uitgelegd wordt en tenslotte in paragraaf 4.8 de betrouwbaarheid en validiteit van de ingezette methoden.

### §4.1 Kwalitatief interpretatief onderzoeksperspectief

Uitgangspunt van de interpretatieve benadering is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid (Boeije, 2005; Thiel, 2007). Interpretatief onderzoek gaat ervan uit dat *“mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat zij die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren”* (Boeije, 2005: 20). Iedereen ziet de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief (Thiel, 2007: 41). In dit opzicht kunnen er verschillende en zelfs tegenstrijdige betekenisgevingen over organisatie-identiteit bestaan op hetzelfde moment (Herbin & Herbin, 2005: 27).

Kwalitatief onderzoek wordt volgens Boeije (2005) gekenmerkt door een drietal aspecten. Allereerst heeft kwalitatief onderzoek te maken met de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Dit sluit aan bij de doelstelling om te onderzoeken hoe verschijnselen beschreven en geïnterpreteerd worden vanuit de betekenis die mensen zelf aan die verschijnselen geven (Thiel, 2007; Boeije, 2010; King, 1994; Rubin & Rubin, 2005). Daarnaast worden er in kwalitatief onderzoek methoden gebruikt die het mogelijk maken het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte te leren kennen. Het derde aspect is dat de onderzochte thema’s uiteindelijk beschreven en waar mogelijk verklaard kunnen worden (Boeije, 2005: 27). Kwalitatief onderzoek verschaft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, opvattingen en behoeften van een bepaalde doelgroep. Het maakt inzichtelijk wat er leeft binnen een doelgroep en waar de heersende opvattingen en gedragingen vandaan komen.

### §4.2 Onderzoek benaderingen

Dit onderzoek heeft een etnografische insteek en is geïnspireerd op de ‘grounded theory’ aanpak (Thiel, 2007: 155). Een etnografisch onderzoek beschrijft hoe het ergens anders aan toe gaat en welke opvattingen er heersen vanuit het perspectief van de ander door langdurig deel te nemen aan de leefwereld van de onderzoeksgroep (Agar, 1986; Boeije, 2005; Geertz, 1973; Thiel, 2007). Om organisatie-identiteit te bestuderen heb ik

deelgenomen aan de leefwereld van de medewerkers (Charmaz & Mitchell, 2001). In §4.4 zal stilgestaan worden bij de uitvoering van participatief observeren.

Etnografie houdt de beweging in van 'breakdown via 'resolution' naar 'coherence' (Agar, 1986: 23). Agar (1986) spreekt over een 'breakdown' wanneer de verwachtingen van de onderzoeker tegengesteld zijn aan hetgeen geobserveerd is en er geen samenhang tussen beiden is. Aan de 'breakdown' wordt betekenis gegeven in het proces dat 'resolution' wordt genoemd. In dit onderzoek waren mijn verwachtingen over organisatie-identiteit vooral gebaseerd op hetgeen ik in de organisatie ervaren had. De ervaren tegenstellingen waren daardoor niet tegengesteld aan mijn eigen wereld, maar tegenstellingen binnen de organisatie Portaal. Door de patronen binnen organisatie-identiteit in dit rapport weer te geven wil ik tevens een bijdrage leveren aan het verkleinen van de afstand tussen afdelingen, regio's en corporaties. Wanneer er 'coherence' ofwel samenhang bereikt wordt, betekent dit dat er een verklaring is voor de handeling, bijvoorbeeld in relatie tot doelstellingen of hoe de handeling past binnen het geheel (Agar, 1986: 25).

Om niet alleen data te verzamelen en te beschrijven, maar hier ook op een zinvolle wijze mee om te gaan en theorie te ontwikkelen, is de onderzoeksstrategie grounded theory ingezet. Dit vanwege het inductief en systematisch omgaan met grote hoeveelheden kwalitatieve data en de flexibele set middelen om een dialoog met de werkelijkheid aan te gaan (Boeije, 2005: 22; Thiel, 2007). De grounded theory is een waardevolle toevoeging op het etnografisch onderzoek waarvan een valkuil is om overal data te zien zodat uiteindelijk alleen informatiearme beschrijvingen kunnen worden gegeven van de bestudeerde wereld. *"Grounded theory techniques can sharpen the analytic edge and theoretical sophistication of ethnographic research"* (Charmaz & Mitchell, 2001: 161).

De theoretische inzichten ontstaan door het gelijktijdig verzamelen, analyseren en vergelijken van de data, het systematisch coderen op basis van de data, het constant formuleren van theoretische begrippen en in relatie brengen tot elkaar, theoretische selectie en het relateren van de ontwikkelde theoretische inzichten aan de literatuur nadat de analyse is afgelopen (Glaser & Strauss, 1967 in: Charmaz & Mitchell, 2001). Het onderzoek heeft dus een cyclisch karakter waarbij continu vooruitgekeken en teruggerepen wordt op de verschillende stappen in het onderzoeksproces. §4.6 zal verder ingaan op de wijze waarop de data in dit onderzoek is geanalyseerd.

#### **§4.3 Semigestructureerde interviews**

Het interview is een gespreksvorm waarbij de onderzoeker inzicht probeert te krijgen in zaken rekening houdend met de context en het verleden waarin fenomenen zich voordoen (Thiel, 2007: 155). Het interview is een flexibele onderzoeksmethode; verschillende onderzoeksthema's kunnen worden bevraagd, waarbij thema's verrijkt kunnen worden met meerdere interpretatieniveaus (follow-up vragen) (King, 1994: 33).

#### **Topics**

Het semigestructureerde interview focust op een aantal topics om hier vervolgens in detail over te leren (Thiel, 2007: 107). De volgende topics stonden centraal in het interview:



kenmerken van Portaal, visie op de gewenste organisatie-identiteit, de mate van onderscheiding van Portaal, met wie de respondenten Portaal vergelijkt en de veranderingen die de respondent heeft meegemaakt en welke invloed deze veranderingen hebben gehad op de organisatie. De topics zijn afgeleid uit literatuur, verkennende interviews en beschikbare documenten over organisatie-identiteit. Hoewel de interviews semigestructureerd verliepen, was de topiclijst niet bepalend voor het verloop van het gesprek. Een enkele keer heb ik hierdoor vergeten een vraag te stellen over bepaalde topics. Tijdens een informeel gesprek in de wandelgangen of een dag observeren heb ik deze vragen alsnog kunnen stellen. Om een bepaalde mate van 'diepte, gedetailleerdheid en focus' te verkrijgen zijn er 'main' en 'follow-up' vragen gesteld (Rubin & Rubin, 2005). Main vragen zijn gericht op het ontlocken van algemene ervaringen en inzichten van de geïnterviewde en follow-up vragen bouwen voort op hetgeen wat de geïnterviewde vertelde om een beter begrip te krijgen op zijn of haar antwoorden (Rubin & Rubin, 2005: 152).

Voor sommige respondenten was organisatie-identiteit een moeilijk thema om over te spreken. De gekozen vorm van semigestructureerde interviews bemoeilijkte dan het spreken over organisatie-identiteit in plaats van te vereenvoudigen, omdat respondenten vanuit mij weinig houvast kregen waarover zij het gesprek moesten voeren. Door het gebruik van foto's is getracht de onderzoeksrichting aan te geven.

### **Onderzoekseenheden**

Volgens Weiss is iedereen die ons als onderzoekers iets kunnen leren, wenselijk als geïnterviewde (1994: 29). Als onderzoeker heb ik bewust enkele keuzes gemaakt om enerzijds een representatieve vertegenwoordiging van Portaal centraal te stellen en anderzijds het onderzoek af te bakenen om ook patronen te kunnen ontdekken in de betekenisgeving van organisatie-identiteit. Door middel van enkele theoretisch relevante criteria, namelijk een verdeling op basis van locatie (Huis van Portaal en regiobedrijf Utrecht), afdeling ('Administratie en Services' en 'Klant en Gebied') positie in de organisatie (medewerker, teamleider en manager) en geslacht, ben ik tot de juiste respondenten gekomen (Thiel, 2007). De groep die ik over hield heb ik deels besproken met mijn stagebegeleider, projectmanager van de 20% bedrijfslastenreductie. Hij kent de mensen uit het Huis van Portaal beter dan ik en ik was en ben van mening dat hij een goede bijdrage heeft geleverd bij het kiezen van een deel van de respondenten (Blom, 2001: 75). De respondenten uit het regiobedrijf heb ik zelf op basis van een 'wie, wat, waar' lijst op Intranet benadert. Alle respondenten zijn per e-mail benaderd en iedereen stemde (enthousiast) in voor een interview.

Om de organisatie te leren kennen zijn er drie exploratieve interviews gehouden met ervaren en deskundige respondenten (Rubin & Rubin, 2005: 64, 159). Vervolgens zijn er 17 formele interviews gehouden tussen de 55 en 90 minuten. Er zijn dertien medewerkers, twee teamleiders en twee managers gesproken. De focus ligt op de betekenisgeving van medewerkers, omdat de beleving van organisatie-identiteit door medewerkers niet tot nauwelijks bekend is bij het management van de organisatie. Enkele teamleiders en managers zijn daarnaast geïnterviewd om een betere grip te krijgen op hetgeen de medewerkers zeiden in de interviews (Weiss, 1994: 29). Tot slot zijn er twee afsluitende

interviews afgelegd om de betekenisgeving van respondenten én hoe veranderlijk organisatie-identiteit is beter te kunnen duiden. Op dat moment hielden de statische en dynamische opvatting over organisatie-identiteit me nog in de greep. In deze interviews heb ik de focus gelegd op de ontwikkeling van Portaal om Portaal in theoretisch perspectief te kunnen plaatsen. Later is de flexibele opvatting op organisatie-identiteit geïntroduceerd.

Onderstaande tabel is een samenvatting van relevante achtergrondfactoren die gebleken zijn in dit onderzoek. R1 tot en met R17 zijn de formele interviews, R18, R19 en R20 de verkennende interviews en R21 en R22 de afsluitende interviews. Naast de verschillen in functies, positie en locatie, hebben het geslacht, aantal dienstjaren en thuiswerken invloed op de beleving van organisatie-identiteit.

Respondent	Positie	Regio/HVP	M/V	Dienstjaren	Thuis werken	Opleiding
R1	Medewerker	HVP	V	1,5	1 dag p/w thuis	Bestuurskunde
R2	Teamleider	HVP	M	29	Alleen overwerken	Betaald voetballer
R3	Medewerker	HVP/ Regio	M	5	2 dagen HVP, 2 dagen Regio	Communicatie, Beleid en Management (UBSO)
R4	Medewerker	HVP	V	13	Soms thuis	Spaans
R5	Manager	Regio	M	9	-	Sociaal geograf
R6	Medewerker	Regio	M	8,5	-	Bouwkunde (niet afgerond)
R7	Teamleider	HVP	M	6	90% HVP	Leraar Engels/ Geschiedenis
R8	Medewerker	HVP	V	6	HVP en regio afwisselen	Cultuur, Organisatie en Management
R9	Medewerker	Regio	V	29	-	Organisatiesociologie
R10	Manager	HVP	V	5	Alleen overwerken	Geschiedenis
R11	Medewerker	Regio	M	12	-	Bouwkunde
R12	Medewerker	Regio	V	8	-	HBO Management
R13	Medewerker	Regio	M	5	-	Makelaar
R14	Medewerker	HVP	M	6,5	Alleen overwerken	HEAO Bedrijfseconomie en Accountancy
R15	Medewerker	HVP	M	4,5	Alleen HVP	- (vlees/metaalsector)
R16	Medewerker	Regio	M	6	-	- (carglass/beveiliging)
R17	Medewerker	Regio	M	23	-	Hogere Technische School
R18	Directrice	Regio	V	-		
R19	Medewerker	HVP	M	-		
R20	Medewerker	HVP	M	-		
R21	Medewerker	HVP/ Regio	M	-		
R22	Directeur	Regio	M	-		

Tabel 2: Relevante achtergrondfactoren van de respondenten

De interviews zijn afgenomen op verschillende plekken, variërend van de bedrijfskantine of de zitplekken die aangeduid worden als 'treintjes' of de 'huiskamer' in Het Huis van Portaal tot gesloten vergaderplekken in de regiobedrijven. Met de verkregen data is vertrouwelijk omgegaan. Vertrouwelijkheid is ook verbonden aan anonimiteit; zo worden de namen van de respondenten niet vermeld in het onderzoek (Boeije, 2010: 46). Vrijwel alle respondenten hebben uit zichzelf aangegeven het niet erg te zullen vinden wanneer zij met naam in het onderzoek vermeld zouden worden.

### **Visuele interviewtechniek; het gebruik van foto's**

Tijdens het zoeken naar geschikte onderzoeksmethoden inspireerde een onderzoek van IBM in het NRC Handelsblad mij: 'Kunstenaars en creatieven veroveren het bedrijfsleven.' Organisaties moeten innoveren en nieuwe oplossingen zoeken om sterk te staan in hun markt, hier zouden kunstenaars en creatieven een bijdrage aan kunnen leveren, omdat zij vraagstukken onbevangen bekijken en de organisatie met een frisse blik naar zichzelf laat kijken. In dit onderzoek hebben organisatieleden foto's meegebracht van de 'field setting'. Dit sluit aan bij de 'participant-only' benadering van Ray en Smith (2012). Daarnaast onderscheiden zij de 'researcher-only', de 'archival-only' en de 'hybrid photographic creation' benadering.

Het gebruik van foto's is in dit onderzoek ingezet als middel om data te verzamelen om een viertal redenen. Ten eerste vereenvoudigde het gebruik van foto's voor de respondent het praten over hun eigen ervaringen en betekenisgeving (Young, 2001). Ten tweede moest de foto de respondenten uitdagen om met een frisse blik naar de organisatie te kijken. Ten derde droeg het gebruik van foto's bij aan het opbouwen van de gewenste relatie met de respondenten waarbij de foto's bijdroegen aan een goede verstandhouding en openheid tussen de respondent en interviewer door het gegeven vertrouwen om mee te participeren in het verzamelen van de data (Ray & Smith, 2012: 292, 297). Tot slot was de foto bruikbaar voor mij als interviewer om de onderzoeksrichting aan de respondent aan te geven en welke gedetailleerd ik verlangde in de verhalen over ervaringen, emoties, ideeën en argumenten (Warren, 2008: 570).

Aan de respondenten is in de uitnodiging voor een interview gevraagd om ten minste één foto mee te nemen die 'hun gedachten en gevoelens over werken bij woningcorporatie Portaal' uitbeelden. Sommige respondenten vonden het lastig om een foto uit te zoeken en hebben er lang en uitgebreid over na moeten denken, terwijl anderen dicht bij zichzelf zijn gebleven en een afbeelding hebben gezocht op Internet of Intranet om hun visie van 'wie is Portaal' te ondersteunen. De gegeven richting van mij aan de respondenten bij het meenemen van een afbeelding was voor slechts één persoon onvoldoende. In de toelichting die de respondent vroeg heb ik in navolging van Warren (2002; 2008) die ook afbeeldingen gebruikte in zijn onderzoek, aangegeven dat de respondent foto's kon maken/meenemen van dingen die zij wel of niet leuk vond, een bepaalde waarde had of hetgeen zij als saai, betekenisloos of smakeloos beschouwde (2008: 572). Een aantal medewerkers hebben daarnaast geen afbeelding meegenomen om verschillende redenen, van e-mail niet goed gelezen tot het niet kunnen vinden van een geschikte afbeelding.

De foto's van de respondenten heb ik voorafgaand aan de interviews niet gezien. In het interview zijn de afbeeldingen samen met de respondent bekeken en zijn er vragen gesteld over wat er afgebeeld is; inhoud en context, betekenis en actie, structuren en actoren (Charmaz & Mitchell, 2001: 163). Warren maakt een onderscheid tussen 'visible' en 'visualize'; respectievelijk wat op de foto afgebeeld was en hetgeen waar de respondent in staat toe werd gesteld om over te vertellen door de foto (2008: 572-573). Vaak begon de respondent uit zichzelf al te vertellen over de foto en waarom hij of zij deze afbeelding(en) had gekozen.

#### **§4.4 Participatieve observaties**

Naast kwalitatieve interviews zijn participerende observaties gehouden om data te verzamelen. Bij participatief observeren ga je als onderzoeker de natuurlijke omgeving van een groep mensen voor een relatief lange periode onderzoeken en ervaren (Emerson, Fretz & Shaw, 2001: 352; Thiel, 2007). Boeije (2005) geeft aan dat wanneer het belang van de onderzoeker is om de ervaringen van mensen, hoe zij denken, handelen en zich voelen, de meest waarheidsgetrouwe, betrouwbare, volledige en eenvoudige manier om informatie te verkrijgen participatief observeren is (112 in: Waddington, 1994: 107). Daarnaast zijn participatieve observaties bruikbaar omdat er weinig bekend is over de 'organisatie-identiteit', er mogelijk verschillen zijn in betekenisgeving tussen insiders en outsiders; de medewerkers werkzaam in het Huis van Portaal en in de regio, en kunnen er stereotypen over elkaar (de insiders en outsiders) aanwezig zijn in de organisatie (Boeije, 2005).

Met name in het begin en in de eindfase van het onderzoek zijn de dagelijkse situaties van medewerkers op de derde afdeling in het Huis van Portaal geobserveerd om een algemeen beeld van Portaal te verkrijgen. Op deze afdeling werken voornamelijk de onderdelen administratie en de stafdienst. Dit is aangevuld met observaties uit dagen meelopen met respondenten uit het regiobedrijf Utrecht en enkele bijeenkomsten in het kader van Ondernemingsplan 2012-2020 de gewenste organisatie-identiteit van Portaal. Het observeren is in die zin beperkt, wat het minder bruikbaar maakt voor de rest van de organisatie. Ik had ervoor kunnen kiezen om meer verscheidenheid aan te brengen in mijn werkplekken. Deels was dit niet mogelijk; zo hebben velen binnen Portaal een (functionele) vaste werkplek (hierover is meer te lezen in §5.2.5). Anderzijds heb ik nu een band gecreëerd met de medewerkers en hebben zij zich open opgesteld, hetgeen de data verrijkt heeft. Een band die wellicht afwezig zou zijn geweest als ik me had gedragen als 'de onderzoeker'.

#### **§4.5 Documentanalyse**

Ter ondersteuning van en aanvulling op de kwalitatieve interviews en de participatieve observaties zijn een aantal documenten gebruikt in de begin en eindfase van het onderzoek om de context van het onderzoek inzichtelijk te maken. Diverse documenten met een variëteit aan functies en geschreven voor verschillende doelgroepen staan centraal (Foster, 1994: 148). Zoals: ondernemingsplannen, fusiedocumenten, historische overzichten van woningcorporaties, nieuwsberichten en veranderingstrajecten (Vernieuwingsplannen, Netwerkorganisatie en Het Nieuwe Werken). De documenten zijn geraadpleegd via de

website van Portaal, Intranet of zijn aangeleverd door mijn begeleider of collega's bij Portaal.

#### §4.6 Analyse van de data

De techniek coderen is ingezet om op systematische wijze grip te krijgen op de data. Alle formele interviews zijn opgenomen op een voice recorder, waarna een transcriptie, een letterlijke weergave, is geschreven (Thiel, 2007: 112). Om alle indrukken uit gesprekken en bijeenkomsten die gedurende het veldwerk zijn verzameld te bewaren, heb ik daarnaast een 'dagboek' bijgehouden. De aantekeningen zijn een vorm van representatie; een manier om zojuist geobserveerde gebeurtenissen, personen en plaatsen om te zetten in (zo gedetailleerd mogelijke) schriftelijke aantekeningen (Emerson, et al., 2001). Deze zijn direct na de gebeurtenissen genoteerd omdat medewerkers niet het idee moesten krijgen dat ze geobserveerd werden en de mogelijkheid bestond dat ikzelf de gebeurtenissen vergat als ik langer wachtte met noteren. De notities omvatten alleen hetgeen organisatieleden zeggen en doen. De eigen reflectie, gedachten en reacties zijn gescheiden gehouden (Emerson, et al., 2001).

De data die deze twee methoden opleverde is met behulp van Excel en de grounded theory, waar §4.2 al eerder op in ging, gecodeerd en geanalyseerd. Coderen houdt in: *"naming a segment of data with a label that simultaneously categorizes, summarizes, and accounts for each piece of data"* (Charmaz, 2006: 43). Door het coderen kunnen fragmenten met elkaar vergeleken worden en aan theoretische begrippen verbinden worden die een verklaring vormen voor de empirische gegevens (Boeije, 2010; Charmaz & Mitchell, 2001).

Eerst is de data geordend in Excel door alles van een code te voorzien. Open coderen kan op verschillende manieren. In dit onderzoek zijn voornamelijk paragrafen van enkele regels in zijn geheel gecodeerd en een enkele keer heeft een regel een code meegekregen, respectievelijk 'incident to incident' en 'line-by-line' (Charmaz, 2006, 42-71). Om dicht bij de data te blijven is in de termen van respondenten gecodeerd, dit wordt 'in vivo' genoemd (Strauss & Corbin, 2007 in: Boeije, 2010). Door 'in vivo' te coderen wordt de dialoog met de data gevormd (Charmaz & Mitchell, 2001). De tweede stap is axiaal coderen; het zoeken naar patronen in de gebruikte codes. Een specifieke vorm van axiaal coderen is 'selectief coderen'; een beperkt aantal codes worden geanalyseerd om het aantal codes hanteerbaar te houden (reduceren), te vergelijken en (theoretisch interessante) verbanden te kunnen identificeren (Thiel, 2007: 163). De conceptuele categorieën zijn weliswaar in eerste instantie gesuggereerd door de theoretische invalshoek, waar de topiclijst ook geïnspireerd door is, maar zijn verder afgebakend en her geformuleerd door de doorlopende confrontatie met de onderzoeksgegevens (Boeije, 2010; Specht, 2012). Tot slot zijn relaties gezocht tussen de categorieën en geverifieerd op juistheid, dit wordt 'structureren' genoemd (Boeije, 2005: 105). Door het uiteenrafelen en structureren van de data door coderen en het aanbrengen van categorieën, kunnen de betekenissen van respondenten geïnterpreteerd worden en het resultatenhoofdstuk geschreven worden.

#### §4.7 Rol van de onderzoeker

Taylor en Bogdan (1984: 20) geven aan dat wanneer je je bevindt in een onderzoek setting het managen van je eigen identiteit onderdeel is van het proces (in: Waddington, 1994: 109). Om het perspectief van de medewerkers van Portaal te leren kennen heb ik mezelf als instrument ingezet (Sanday, 1979 in: Heracleous, 2001; Boeije, 2005). Dit wordt het 'emic perspectief' genoemd en staat tegenover het 'etic perspectief' waarmee het perspectief van de onderzoeker en zijn of haar theoretische invalshoek wordt aangeduid (Boeije, 2005: 32). In dit onderzoek is in navolging van Agar (1986), Martin (2002) en Geertz (1973) de balans gezocht tussen de rijkheid van het emic, insider perspectief en de duidelijkheid van het etic, outsider perspectief. Enerzijds observeer ik de gesprekken bij de koffieautomaat en participeer ik in bijeenkomsten. Anderzijds ben ik een outsider: ik ben bezig met de toekomst op dergelijke momenten; ik observeer met het idee om er later over te schrijven, ik maak afspraken voor de interviews en het meelopen met medewerkers uit het regiobedrijf, en ik vorm een beeld van de situatie door de verschillende verhalen van de respondenten met elkaar te vergelijken en te analyseren (Boeije, 2005; Specht, 2012).

Bij de participatieve observaties is de rol van 'participant-as-observer' ingenomen aldus Burgess (1984 in: Waddington, 1994). Dit houdt in dat je participeert in activiteiten waarbij je vertelt over je intentie om gebeurtenissen te observeren. Burgess maakt daarnaast onderscheid in 'complete participant', 'observer-as-participant' en 'complete observer' (1984 in: Waddington, 1994: 108). Aan een gedeelte van de medewerkers binnen het Huis van Portaal heb ik mezelf of werd ik als onderzoekstagiaire voorgesteld. Mede doordat mijn verblijf in de organisatie geen directe, praktische toevoeging had op de dagelijkse werkzaamheden binnen Portaal, ben ik wellicht een 'outsider' gebleven en kan ik ook als 'complete observer' beschouwd zijn door medewerkers; een onderzoeker die 'afluistert' vanaf de zijlijn (Burgess, 1984 in: Waddington, 1994). Doordat (de meeste) medewerkers op de hoogte waren van mijn rol als onderzoeker kunnen zij zich anders gedragen hebben dan zij normaliter gedaan zouden hebben. Hetzelfde versturende effect zou echter ook op kunnen treden, als ik mij stilletjes op de achtergrond had gehouden.

Het interview is vrij ingestoken als een onderzoekpartnership zoals Weiss (1994) het noemt. Daarbij heb ik het beeld van de 'lerende onderzoeker' benadrukt. *"Show that I want to learn and that I'm worth teaching. That I know something, but not everything. So they can inform me, and I'll understand"* (Weiss, 1994: 39). Hierdoor werd mijn doel; het verzamelen van data vereenvoudigd en verrijkt doordat respondenten een open houding aannamen (Boeije, 2010). De interviewer en respondent werkten samen om bruikbare informatie te produceren voor het onderzoek. De interviewer gaf een kader van de gebieden die zij wilde verkennen en bewaakte de kwaliteit van het materiaal (Weiss, 1994: 65). Van de geïnterviewde vroeg ik een actieve rol in het vormen van de discussie en het gidsen naar paden die het onderzoek zouden moeten worden bewandeld (Herbin & Herbin, 2005: 14).

#### §4.8 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit

Om de analyses van dit onderzoek navolgbaar te maken en de conclusies overdraagbaar en aannemelijk zal een uiteenzetting worden gegeven van de mate van betrouwbaarheid, geldigheid/ interne validiteit en generaliseerbaarheid/ externe validiteit (Maso & Smaling,

1998 in: Thiel, 2007: 165). Charmaz geeft aan “*although methods are merely tools, they do have consequences*” (2006: 13). Hoe je data verzameld beïnvloedt welke fenomenen, hoe, wanneer en welke interpretatie je eraan zult geven.

### **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de gebruikte onderzoeksmethoden de beoogde variabelen ‘meten’ en onderscheid kunnen maken tussen verschillende waarden (Thiel, 2007). De organisatie-identiteit van Portaal is onderzocht door het naast elkaar gebruiken van drie verschillende methodes, dit wordt triangulatie genoemd (Denzin, 1978 in: Waddington, 1994). Een combinatie van de verschillende methoden, verbetert de geldigheid van de onderzoeksconclusies, aldus van Thiel (2007). Om de navolgbaarheid en haalbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is er bij de semigestructureerde-interviews gewerkt met een topiclijst, waardoor dezelfde thema’s in elk interview aan bod kwamen en is er bij de participatieve observaties een ‘dagboek’ bijgehouden. Ook is een databestand opgezet waarin alle empirie is verzameld.

Consistentie gaat daarnaast om ‘herhaalbaarheid’; zal onder dezelfde omstandigheden hetzelfde gemeten worden dat zal leiden tot dezelfde bevindingen (Thiel, 2007). In dit hoofdstuk is een methodologische verantwoording afgelegd waardoor andere onderzoekers het onderzoek kunnen herhalen (Boeije, 2005). Ook de grote groep respondenten binnen de onderzoekseenheid Portaal draagt bij aan de consistentie van het onderzoek (Thiel, 2007). Het interpretatieve onderzoek draait echter ook om betekenisgeving van respondenten, welke kan veranderen door nieuwe ervaringen. In die zin is het niet mogelijk om een consistent onderzoek af te leggen.

### **Validiteit**

Naast betrouwbaarheid is interne en externe validiteit een kwaliteitscriterium. Interne validiteit gaat om de geldigheid van het onderzoek; heeft de onderzoeker gemeten wat zij wilde meten? De interne validiteit heeft daarmee betrekking op de keuze van de onderzoeksvragen en methoden. Voortdurend is in het onderzoek geschakeld tussen empirie en theorie om de onderzoeksvraag steeds scherper te formuleren. Tevens is validiteit nagestreefd door het consequent (in vivo) coderen. Daarnaast zijn de bevindingen en conclusies aan leden van de organisatie Portaal voorgelegd om de juistheid ervan te beoordelen en onbedoelde interpretaties door mij als onderzoeker uit te sluiten (Thiel, 2007; Boeije, 2005). Ook bij validiteit draagt de triangulatie bij aan het verhogen van de kwaliteit. Doordat er verschillende onderzoeksmethoden zijn ingezet kan een zo compleet mogelijk beeld gegeven worden van de organisatie-identiteit van Portaal (Boeije, 2005). Mijn rol als onderzoeker heb ik eerder in sub paragraaf 4.7 besproken. Ik heb getracht objectief te blijven ondanks mijn betrokkenheid en aanwezigheid in de organisatie door mijn onderzoekstage, om niet de validiteit van het onderzoek in gevaar te brengen (Thiel, 2007: 106).

Externe validiteit gaat tot slot om de generaliseerbaarheid van het onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden of plaatsen? (Boeije, 2005; Thiel, 2007) Het onderzoek draait om organisatie-identiteit, een concept dat gaat over

de centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken en heeft betrekking op één organisatie. De resultaten van het onderzoek zijn daardoor niet te generaliseren naar andere situaties of organisaties. Wellicht kunnen bevindingen en conclusies bruikbaar of herkenbaar zijn voor de andere regiobedrijven van Portaal of andere woningcorporaties. Bij de respondentselectie is immers rekening gehouden met het bevragen van respondenten met verschillende functies. De generaliseerbaarheid is echter geen doel van het onderzoek (Thiel, 2007).

### Samenvatting

De methodologische oriëntaties van het onderzoek zijn kort samengevat in onderstaande tabel:

Wetenschap filosofische richting	Interpretatief
Onderzoeksstrategie	Kwalitatief, triangulatie
Methodologische paradigma's	Etnografische insteek en grounded theory als inspiratie
Onderzoeksmethoden en - technieken	Semigestructureerd interviewen met gebruik van foto's, participatief observeren en documentanalyse,

Tabel 3: methodologische oriëntaties

In dit hoofdstuk is aangegeven hoe de data zijn verkregen. Het volgende hoofdstuk zal de data omschrijven en uitleggen aan de hand van de theoretische concepten uit het vorige hoofdstuk.



## 5. Resultaten

Dit resultatenhoofdstuk laat zien hoe de statische en dynamische opvatting terugkomen in de verscheidenheid in betekenisgeving van respondenten en hoe de woningcorporatie gepositioneerd kan worden tussen overheid, markt en samenleving waardoor de interne tegenstrijdigheden, dilemma's en paradoxen in perspectief geplaatst kunnen worden. §5.1 zal om te beginnen ingaan op organisatieverandering, als start van de betekenisgeving aan organisatie-identiteit. Vervolgens zullen §5.2 en §5.3 ingaan op het eerste aspect van organisatie-identiteit: kenmerkend. §5.2 bespreekt de beleefde organisatie; 'wie we zijn' volgens de medewerkers en zal geordend worden aan de hand van het drieluik. In §5.3 zullen vervolgens een aantal thema's uit het Ondernemingsplan 2012-2020 aan bod komen die ingaan op de gewenste organisatie-identiteit; 'wie we zijn' volgens het Ondernemingsplan. Tot slot zal in §5.4 de criteria onderscheidend en duurzaam/veranderlijk centraal staan, mede door vooruit te blikken op de toekomst; 'wie we willen zijn'.

### §5.1 Organisatieverandering



Foto 1: Zeilboot (R7)

*“Een zeilboot op een ruwe zee. Zorgen dat je om kunt gaan met veranderingen, de golven. En door die veranderingen heen moet de zeilboot een stabiele koers houden. Zodat mensen wel een baken overhouden, een idee van richting hebben. De maatschappij verandert enorm en heel erg snel. Toch moet je ook stabiel zijn. De stakeholders, met name de klanten willen wel altijd weten wat zij aan je hebben. Zij zoeken dat stukje stabiliteit. Maar verander wel mee met de tijd. Geen vergrijzende organisatie, die ook nog even denkt van ik gooi mijn anker uit, ik word gek van die golven”(R7).*

Volgens alle respondenten is verandering een bij Portaal zo vaak voortkomend verschijnsel dat het daarmee een vast karakteristiek van de organisatie kan worden genoemd. De voorbeelden waarmee respondenten verandering illustreren zijn de veranderingen die het meeste invloed hebben gehad op de uitvoering van hun werkzaamheden of waar zij betrokken zijn geweest in de organisatie van het veranderingsproces. Weick (1997) spreekt in dit verband van 'identiteitsconstructies': betekenisgeving ontstaat door te bekijken wat een situatie betekent voor een organisatielid. Verandering wordt in deze sub paragraaf getypeerd als karakteristiek van de organisatie-identiteit en context van betekenisgeving aan organisatie-identiteit. In de volgende sub paragrafen wordt 'verandering' besproken in relatie tot het wijzigen van karakteristieken.

Portaal beweegt, bereid zich voor op een financieel duurzame toekomst en is zoekende naar een passende organisatiestructuur (R2, R3, R4 & R16). Enkele respondenten geven aan dat

er altijd een aanleiding of noodzaak is tot veranderen en deze vaak bij Portaal wordt ingegeven door de omgeving (R2 & R3). *“De omgeving verandert en dat zorgt ervoor dat Portaal bijna gedwongen wordt om slagvaardig te worden en zich meer beweegt richting haar kerntaak. [...] Het is moeilijker om die [NW: oorzaak tot veranderen] binnen jezelf te zoeken dan wanneer die je min of meer wordt opgelegd. Dan moet je wel veranderen. Dat is altijd makkelijker.”* (R3). De veranderingen worden door een medewerker getypeerd als ‘des Portaals’, door de veertien grote reorganisaties in 29 jaar dat zij werkzaam is bij Portaal en voorgangers van Portaal (R9). *“We rolden van de ene reorganisatie in de andere en soms speelde er wel twee tegelijk. Heel bijzonder”* (R6). Een andere medewerker noemt de organisatie veranderingsgezind, maar niet Portaal. *“Portaal zijn alle medewerkers, ik denk niet dat zij allemaal veranderingsgezind zijn”* (R4). Twee respondenten die al 29 jaar werkzaam zijn bij Portaal geven aan dat er altijd discussies zijn geweest binnen Portaal en voorgangers over de grootte, het aantal medewerkers dat daarbij past en de centrale of decentrale wijze van organiseren. *“Corporaties zijn enorm aan het worstelen geweest na die bruteringsoperatie. Niet meer meelopen aan het handje van de overheid. Ze wisten het eigenlijk niet. Wat is nu het beste pad dat we kunnen bewandelen? Moeten we groter worden? Kleinschalig werken? Dan had je al die besturen en directeuren die naar elkaar keken ‘oe daar is een corporatie die gaat nu samen met die en die, wordt nu zo groot, moeten wij niet ook eens iets bedenken?’ Ze zaten soms echt in een spagaat van wat ze nu moesten. Het gekke is, dat door de hele situatie die we nu hebben, we spreken over ruim vijftien jaar later, dat de corporaties nu met de neus op de feiten worden gedrukt. Waardoor ze wel gedwongen worden om nu het juiste pad te kiezen”* (R2).

### **Gevoelens**

De veranderingen maken verschillende gevoelens los bij medewerkers. Velen medewerkers beschouwen veranderingen als hetgeen dat het leuk en interessant maakt en blijft, om te werken bij Portaal (R2, R3, R4 & R10). Veranderingen bieden volgens met name respondenten uit het regiobedrijf nieuwe mogelijkheden en kansen om te solliciteren voor andere functies (R4, R9, R11 & R13). Er zijn ook verschillen te benoemen in de veranderingen, daarbij maken respondenten een onderscheid tussen de veranderingen van voor 2010 en na 2010.

Tot 2010 heerste er een bijna militaristische kijk op veranderen volgens een directeur (R22); medewerkers hadden geen keus en moesten mee veranderen. Bij de huidige veranderingen stapt Portaal af van ‘het is besloten en zorg maar dat je er iets leuks van maakt, er komt weer een volgende reorganisatie’ (R9). Er zijn nu meer inspraakmogelijkheden, al blijft het gevoel bij sommige medewerkers bestaan dat inspraak slechts ‘voorspel’ is en veranderingstrajecten vastliggen (R4 & R13). In de theorie over weerstand benoemt Kyle (1993) dat de mate van controle die het individu heeft over de verandering en de mogelijkheid om de verandering te starten, wijzigen of stoppen invloed heeft op het ontstaan van weerstand. Het gevoel dat veranderingen vastliggen en inspraak ‘voorspel’ is kan gezien worden als een uiting van weerstand.

Een ander verschil is dat er voor het eerst banen op het spel staan (R7 & R10). *“Er is nog nooit een verandering geweest die mensen een baan heeft gekost. Dat is pas sinds twee jaar.”*

[...] *Nu staat het allemaal ter discussie; arbeidsplaats, salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat komt wel heel erg binnen bij mensen*" (R10). Daarnaast wordt de urgentie gevoeld om te veranderen nu Portaal minder zorgzaam is en er banen op het spel staan (R3, R9 & R12). *"Je kunt het wel communiceren, maar ze [NW: medewerkers] moeten het ook echt voelen. Dat heeft een linkje naar 'Portaal is zorgzaam en soms een te warm bad'. Zolang je er zelf nog warm bij zit, dan denk je 'het zal mijn tijd wel duren. De volgende reorganisatie, ik wacht het wel weer af. Straks zit ik er gewoon weer.' Nu voelen mensen ook, het gaat over mijn baan"* (R3).

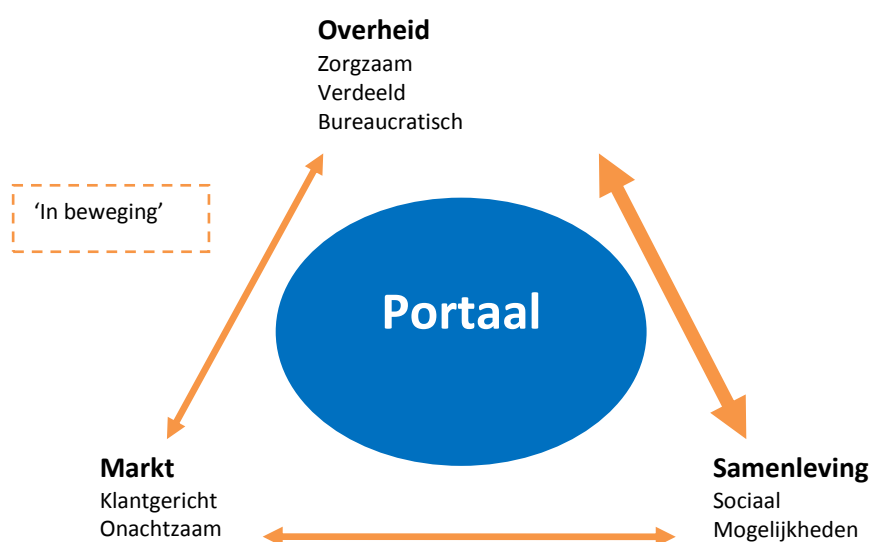
Over welke verandering respondenten ook spreken veranderingen zorgen altijd voor een onzekere, negatieve en/of angstige sfeer (R10 & R14). De onzekerheid uit zich in de kritiek die organisatieleden geven aan leidinggevenden en collega's (R6 & R14) of de (existentiële) angst die organisatieleden voelen om hun baan te verliezen (R6, R10, R12 & R14). *"Net een huis gekocht, ben ik er volgend jaar nog? Mensen zijn al heel lang onzeker. Dat traject loopt al heel lang. Het zijn toch mensen die er allemaal iets van vinden. Wel vormen van weerstand. Van nu alweer? Op het moment dat je hoort dat jou baan op de tocht staat in een toespraak van de directeur, dan is het voor jou echt crisis. Dan ga je niet zeggen ik ga er eens lekker tegen aan vandaag. Dat is spannend hoor"* (R9). Het voorbeeld zien hoe weerstand in relatie staat tot de impact die veranderingen hebben op het individu (Bovey & Hede, 2001). Medewerkers raken gedemotiveerd (R9), ervaren stress (R12), spelen de rol van slachtoffer en de toewijding neemt af (R10), waarbij er wordt gesproken over het ontstaan van een vijf uur mentaliteit (R14). Een enkeling trekt zich helemaal niets aan van de veranderingen (R13 & R16). *"Het is allemaal onzeker. Ik kan er zelf niet wakker van liggen. Gewoon vanuit het idee dat je er heel weinig invloed op hebt, ik heb zoiets van we laten het gewoon op ons afkomen"* (R16).

Terugkijkende op een aantal veranderingen in de afgelopen jaren stellen respondenten de vraag of hetgeen dat Portaal beoogde te bereiken ook gerealiseerd is? Bij de overheadreductie geven medewerkers aan dat er weinig is veranderd door de overheadreductie. *"Er heeft een stoelendans van functies plaatsgevonden waardoor iedereen is kunnen blijven. De carrousel blijft draaien"* (R15). Daarnaast noemen medewerkers ook onbedoelde effecten als een stijging van de werkdruk (R6, R8 & R12), een bureaucratisering, het ontstaan van tegenstrijdigheden in het beleid (R6 & R12) en hoe een aantal medewerkers zeer ongelukkig zijn geworden door het opheffen van functies en het gedwongen moeten kiezen voor een andere minder leuke functie (R4 & R12). Tegelijkertijd blijft Portaal ongemotiveerde medewerkers houden die *"hun eigen koers blijven varen en niet mee veranderen"*, hetgeen voor frustratie zorgt onder de gemotiveerde medewerkers (R15).

## **§5.2 Wie we zijn; de beleefde organisatie-identiteit**

Velen medewerkers hebben positieve associaties bij hun organisatie 'Portaal'. Een fijne werkgever, een pracht bedrijf, een fijne haven, trots op hetgeen Portaal doet in de wijken en/of een warme organisatie. Bij Portaal werken toegewijde, gemotiveerde, integere, eerlijke en toegankelijke medewerkers die het hart op de goede plek hebben zitten. In deze

paragraaf zullen zeven karakteristieken van Portaal worden onderscheiden in navolging van Pratt (2003) en van Rekom (1997), te weten: sociaal, mogelijkheden, klantgericht, onachtzaam, zorgzaam, verdeeld en bureaucratisch. Het karakteristiek ‘creatief/ innovatief’ (R1, R13, R20 & R21) wordt niet besproken doordat kenmerkend wordt opgevat als karakteristieken die door vele organisatieleden worden gedeeld en in verbinding staan tot andere karakteristieken. De benamingen van deze labels zijn afkomstig van de respondenten. De karakteristieken worden beschouwd als een label in navolging van Gioia et al. (2000). De labels beschrijven verschillende dingen voor de respondenten in verschillende tijden. De nuances in betekenisgevingen van labels in het heden en verleden zullen tevens in deze paragraaf worden aangegeven. In onderstaand figuur zijn de kenmerken ingedeeld. De pijlen geven de verbanden weer tussen de kenmerken, daarbij is het verband met de markt minder aanwezig dan de andere verbanden tussen overheid en samenleving, gevisualiseerd door de dikte van de pijlen. De paragraaf zal afsluiten met een analyse van deze verbanden.



Figuur 5: De beleefde organisatie-identiteit

### §5.2.1 ‘Samenleving’ karakteristieken

In deze sub paragraaf worden de karakteristieken ‘sociaal’ en ‘mogelijkheden’ besproken. Deze karakteristieken vallen onder de sfeer ‘samenleving’ omdat zij uitgaan van maatschappelijke trekkrachten (Montfort, 2012).

#### Sociaal

‘Sociaal’ gaat volgens de medewerkers om het verantwoordelijkheidsgevoel van Portaal richting de lagere inkomens om kwalitatief goede, veilige en duurzame huisvesting te bieden (R5, R7, R9, R12 & R14). Hoewel medewerkers uit het Huis van Portaal en het regiobedrijf Portaal karakteriseren als sociaal, hebben alleen de medewerkers uit de regio voorbeelden gegeven van sociaal. Een manager typeert sociaal als: *“De goede dingen doen en de dingen goed doen [...] Portaal doet waarvoor zij is opgericht en zij doet niet te weinig met te veel mensen”* (R5). Terwijl enkele medewerkers sociaal invullen met bescheidenheid (R2, R8 & R13). *“Onze bescheidenheid. Misschien het foute woord. Meer doe maar gewoon goed, dan*

*komt het wel goed. Dat is ook het ethos van goed werken. Er zijn corporaties waar ze dat ook doen, maar waar ze er veel meer omheen hangen. De externe PR, kijk ons eens goed zijn, met dit en dat, en eigenlijk doen ze hetzelfde. Daar slaan ze een beetje in door of wij doen er te weinig aan. En er zijn corporaties waar het niet op kon met fantastische feesten en mini's die rond rijden als zijnde de bedrijfsauto's, volgens mij zijn we ook niet zo" (R8).*

Vroeger stond het zakelijke op de achtergrond en het sociale (te veel) op de voorgrond volgens sommige respondenten (R14, R16 & R21). Medewerkers uit het regiobedrijf geven aan dat Portaal vroeger haar huurders kende, hetgeen de organisatie sociaal maakte. *"Mensen kwamen aan de balie om gewoon even een praatje te maken met je. Van 'joh, het gaat niet goed met me, al twee maanden huurachterstanden.' Ze kwamen uit zichzelf. Ze hadden een bepaalde band met ons. We kenden ze. Als je door de wijk liep ook. Als je dan zag dat de gordijnen nog dicht waren. Truus is zeker ziek? Even aanbellen! Komt goed. Maar nu is het zo grootschalig. [...] Je huurders ken je helemaal niet meer (R9).* Te sociaal wordt door een medewerker uit het Huis van Portaal gezien als het verbeteren van woningen en daar geen huurverhogingen voor doorberekenen. *"Je kunt niet zeggen van tegenwoordig hebben alle keukens tegels, we gaan tegels doen. Alle woningen hebben een cv-ketel, we gaan cv-ketels plaatsen. Alle verbeteringen die je toevoegt, als isoleren, doorberekenen in een huurverhoging? Nee dat deed Portaal niet. Portaal had een beleid van dubbelglas is gratis. Absurd, dubbelglas kost een hele hoop geld. Ja maar 'milieu', altijd een soort maatschappelijke overweging. Daar kun je een corporatie niet verantwoordelijk voor maken. Dan hou je het niet vol op de lange termijn" (R21).*

Tegenwoordig spreken veel medewerkers uit het regiobedrijf over het leegmelken van mensen onder de inkomensquotum door onder andere de Donnerpunten (schaarstepunten) en de huurverhogingen (R6 & R11). Medewerkers vragen zich af: *"hoe sociaal zijn we nog als sociale woningbouw?" (R6).* Respondenten schamen zich voor de slecht onderhouden complexen waar niet in geïnvesteerd wordt (R11 & R12). Terwijl de kwalitatief goede woningen en hetgeen onder andere in de wijken gefaciliteerd wordt, medewerkers juist trots maakt(en) (R9, R10 & R12). Echt sociaal zou volgens enkele medewerkers het niet doorberekenen van de huurverhoging zijn of een huurkorting voor mensen die al tien jaar zonder problemen wonen (R11 & R17).

### **Mogelijkheden**

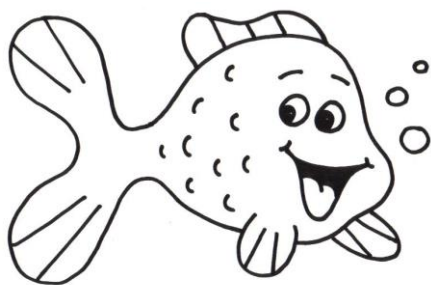


Foto 2: Vis (R15)

*"Ik voel me als een vis in het water bij Portaal. Puur omdat ik het hartstikke leuk vind om hier te werken. Ik heb die kans gekregen. Ik vind het nog steeds geweldig dat ik dit mag doen. Ik heb me jaren geleden ingezet om iets anders te gaan doen en dat is me ook gelukt. Gewoon een hele leuke baan bij Portaal. Ik bedoel alle mogelijkheden die je je maar kunt wensen" (R15).*

Het karakteristiek mogelijkheden doelt op het bieden van kansen aan studenten, starters en mensen met een uitkering om werkervaring op te doen en ontwikkelmogelijkheden aan de eigen medewerkers (R5, R11 & R15). Medewerkers hebben een vrij te besteden opleidingsbudget en krijgen mede door reorganisaties de kans om door te groeien in de organisatie (R5, R9, R11, R12 & R13). *“Tussen de spijkers, bij de technische dienst, communicatie, achter de balie. Geweldig job hoppen”* (R14). De kansen om je persoonlijk te ontwikkelen geven de medewerkers energie en maken hun trots op de organisatie (R3, R4, R9 & R15). De ruimte en vrijheid om je te ontwikkelen waar je je in wilt is er, medewerkers moeten alleen wel zelf het initiatief nemen (R2, R3, R10, R15 & R16). Een treffend voorbeeld zijn de adviseurs leefomgeving. Zij begonnen met een leeg bureau en onderwerpen als ‘wipkippen en hondenpoep’ en hebben zich ontwikkeld tot waardige partner in de wijk (R9).

### §5.2.2 ‘Markt’ karakteristieken

In deze sub paragraaf zullen de karakteristieken ‘klantgericht’ en ‘onachtzaam’ centraal staan. ‘Onachtzaam’ is een houding die is ontstaan door invloeden van de markt in de woningcorporatiesector na de verzelfstandigingsoperatie. ‘Klantgericht’ wordt daarnaast getypeerd als een houding die nodig is in een sfeer waar samen met de huurders een product staat tegenover een bepaalde prijs.

#### Klantgericht

Klantgericht gaat volgens de respondenten om de klant centraal stellen in het denken en doen van de organisatie (R7). Sommige respondenten leggen klantgericht uit door het woord ruimdenkend (R7, R12 & R16). *“Huurders mogen heel veel doen aan hun woning. Het is niet zo, als u weg gaat moet u de oude keuken terug plaatsen of dat ene gaatje in de muur dichten. Dan zou je heel bekrompen bezig zijn. Zo zit Portaal gelukkig niet in elkaar”* (R12). Klantgericht is een kenmerk dat vergelijkbaar is met ‘sociaal’ en ook door enkele medewerkers (onbewust) met elkaar worden verwisseld. Beide kenmerken hebben betrekking op de doelgroep van woningcorporatie Portaal. Het verschil betreft of de doelgroep als huurders, sociaal of als klanten worden gezien, klantgericht. *“Vind ik de huurder of de klant belangrijk? Een klant, dat kan iedereen zijn. Dan zou je ook bij de klantenservice van Philips kunnen gaan werken dat die goed bereikbaar is. Hoe bewust werk je hier dat het voor de huurder prettig is? Die vraag kan iedereen op een andere manier beantwoorden. Wil je graag dat een klant goed bediend wordt of vindt je het belangrijk dat de huurders goed wonen?”* (R4)

Voor medewerkers uit Het Huis van Portaal is het lastig om de klant centraal te stellen, omdat de klant ver af staat van hun werkzaamheden. Vaak zijn niet huurders, maar collega’s of stakeholders de klant van hun werkzaamheden. Sommige medewerkers hebben zelfs nog nooit een huurder gezien (R4, R10, R14 & R15). Sommige medewerkers zouden zich met plezier willen onderdompelen in de wereld van de huurder (R2 & R10). Een teamleider heeft hier ook een idee bij: *“Iedereen zou gewoon een keer mee moeten gaan met het afgeven van een sleutel naar iemand die een woning van Portaal krijgt. Dan zie je als medewerker ter plekke hoe blij je iemand maakt met een woning. Dan voel je dat”* (R2). Anderen zijn daarentegen helemaal niet geïnteresseerd in de huurders (R14). De discussie over hoe centraal de klant moet staan in het proces zal ook in de toekomst blijven spelen verteld een

regiodirecteur: *“De oude mensen die vroeger op de huuradministratie zaten hadden ook geen bal feeling met de huurders. In die zin is de wereld niet veranderd. Je moet het klantgerichte dat ook wel even relativeren. Als je alleen administratie doet, is het aardig als je enig besef hebt van de klanten waarvoor we werken. Maar hoe vervelend is het als dit besef er niet is? Staat het iets in de weg? Draait het negatief bij aan het bedrijfsresultaat? Het wordt al bijna een soort veroordeling van die mensen. Dat lijkt me ook misplaatst”* (R22).

Het klantgerichte is gestimuleerd vanuit de overheid. *“Alles kon en mocht, het werd allemaal gestimuleerd. Je moest presteren naar vermogen en dat deden de corporaties, meer doen, veel meer op leefbaarheid. Dat werd allemaal vanuit de overheid gestimuleerd. Dan ging je de openbare orde in de wijk doen. De wijkagent moest je bijna gaan betalen want het waren onze huurders. Dat ging wel erg ver. De tijden veranderen, financiën zijn anders, en dan is de overheid ook niet echt betrouwbaar. Die wappert dan weer terug naar een heel ander beleid. Dan heb je alles verkeerd gedaan in hun ogen”* (R21).

Tot slot zetten medewerkers uit het regiobedrijf vraagtekens bij de mate van klantgericht. Huurders worden behandeld alsof zij dom en achterlijk zijn en de boel bedonderen (R6, R7, R12 & R13). Daarnaast wordt er (nog steeds) vanuit een ‘ivoren toren’ bepaald wat goed is voor de huurder (R4, R7, R9 & R13). Andersom bepalen ook eerdere ervaringen van huurders de betekenisgeving over Portaal. Doe Mee; een organisatie in Overvecht waar bewoners naar toe kunnen met alle mogelijke vragen die zij hebben, bevestigde dit in observaties. De organisatie noemt zichzelf ‘neutraal’, zij zijn niet van Portaal, Mitros of de gemeente. Volgens hen klagen huurders van Mitros bij Portaal en huurders van Portaal bij Mitros als zij het niet eens zijn met de keuzes die hun woningcorporatie maakt (R16). Daarnaast hangt het beeld van de huurders over Portaal, de ‘image’, volgens enkele medewerkers samen met de buurtbeheerders. *“De buurtbeheerders zijn het gezicht. Als deze mensen onbeschoft zijn, dan is Portaal onbeschoft. Als zij heel vriendelijk zijn, dan is Portaal ook goed en oké. Zij kunnen heel veel maken en breken omdat zij het directe contact hebben. Als ik een huurder een keer aan de telefoon heb, en ik doe onaardig dan is het maar een heel klein stukje. Zij zijn wel het imago van de organisatie”* (R4).

### **Onachtzaam**

Onachtzaam betreft de houding van het bestuur; onvoorzichtig met derivaten, achteloos richting haar medewerkers en het verzuimen van een zelfbewuste houding ten opzichte van Portaal. De derivaten problematiek van Portaal; het achteraf speculeren, en andere incidenten bepalen het (negatieve) imago van Portaal en de sector van de respondenten (R5, R7 & R20). Ook de WRR (2012) geeft aan dat incidenten het imago van woningcorporaties geen goed heeft gedaan. *“Je wordt in de hoek gezet van corporaties die te groot zijn, waardoor heel kort door de bocht: ze hebben veels te veel tijd over, ze gaan cruiseschepen kopen en ombouwen tot hotels waarbij niemand begrijpt waarom ze dat doen of ze gaan zich met risicovolle leningen bezig houden. [...] Wat we nu hebben gezien, bij de huurverhoging aankondiging. Dan krijg je verwijten van ‘als jullie iets beter hadden opgelet met die derivaten, dan was het niet nodig.’ Dat is helemaal niet waar, maar dat soort sentimenten leven er wel. Of ‘die graaiers aan de top’. Dat leeft ook bij onze eigen medewerkers denk ik”* (R5). Waar de ene medewerker aangeeft *“we zijn met iets nieuws*

*[NW: derivaten] gestart wat niet hoefde, wat niet nodig was. We hebben de problemen op ons afgeroepen” (R4). Benadrukt de andere medewerker dat ‘als je leeft loop je risico’ (R21). De derivaten zijn niet verwijtbaar, de omstandigheden hebben het gemaakt tot een probleem.*

Bepalend in het wantrouwen van enkele medewerkers uit het regiobedrijf naar het bestuur zijn eerder de hoge salarissen (R12 & R15), een kerstcadeau bestaande uit een kist met zaadjes voor groente en een kookboek met een foto van de voorzitter van de Raad van Bestuur (R12) of een integriteitsonderzoek dat in ‘verkeerde aarde’ valt omdat gesuggereerd wordt dat medewerkers niet integer zijn als zij een cup a soup mee naar huis nemen (R6, R11 & R12). Medewerkers vergelijken het huidige bestuur met oude bestuurders en concluderen dan dat zij het bestuur bijna nooit zien en ze ervaren geen betrokkenheid van het bestuur naar de regio’s (R12). Het wantrouwen richting het bestuur wordt herkend door een aantal respondenten, maar niet door iedereen begrepen (R2, R3 & R5). *“Waar het precies aan ligt weet ik niet. Dat zal verschillen, ik koppel het aan de afstand. Maar er zijn nog meer variabelen, functie, opleidingsniveau, misschien wel leeftijd, aantal dienstjaren” (R3).*

Tot slot is de houding van het bestuur richting Den Haag niet zoals sommige medewerkers in het regiobedrijf het graag zouden zien. *“Zelfbewust zet ik ook mijn vraagtekens bij. Zeker richting Den Haag gaan corporaties mee in het verhaal van we zijn op dit moment de gebeten hond dus laten we nu maar even stil zitten. Wie geschoren wordt moet stil zitten” (R11). Niet ‘Portaal, de melkkoe’ of ‘de gebeten hond’, maar druk uitoefenen en tegenstand bieden volgens medewerkers (R11 & R12). Portaal hoeft niet altijd het ‘brave jongetje van de klas’ te zijn geven respondenten aan (R2, R8 & R13). Een directeur nuanceert dat Portaal ‘geen reet’ te vertellen heeft vanwege de derivatenproblematiek. *“Portaal by the way heeft een derivaten probleem, staat onder verscherpt toezicht. Je bent helemaal niet in de positie om een grote bek te hebben. Je mag blij zijn dat ze je niet knippen en scheren. [...] Ik denk wel dat hij [NW: voorzitter Raad van Bestuur] zeker invloed heeft. Zeker in de opinievorming van de sector. Dat mensen dat niet zien. Misschien moet hij het meer aan mensen vertellen, waar ben ik mee bezig, hoe lastig is dat. Terwijl wij het idee hebben dat hij uitverkoop houdt en dat wij straks slachtoffer worden tot op zekere hoogte” (R22).**

### **§5.2.3 ‘Overheid’ karakteristieken**

‘Zorgzaam’, ‘verdeeld’ en ‘bureaucratisch’ worden tot slot opgevat als karakteristieken in de sfeer van de overheid. Zorgzaam gaat over de aandacht voor anderen en de paternalistische houding van het beter weten, vaak ook getypeerd als een kenmerk van de overheid. In de betekenisgeving van verdeeldheid wordt gesproken over de vele regels en wetten in de regio’s. Bij bureaucratisch wordt tot slot gesproken over principes die leidend zijn in de besluitvorming.

#### **Zorgzaam**

Zorgzaam houdt de houding met aandacht voor anderen in van Portaal volgens respondenten. De aandacht voor mensen die ziek of zwanger zijn in plaats van ontslaan, het geven van een redelijke in plaats van slechte beoordeling door leidinggevende voor de ‘lieve



vrede' (R10 & R15) of de hoge salarissen voor medewerkers in vergelijking met overeenkomstige functies bij andere organisaties worden als voorbeelden gegeven (R3 & R4). Soms slaat deze houding volgens enkelen om in paternalisme waarbij er naast de aandacht voor anderen ook gedacht wordt voor anderen (R13 & R18). *"We hebben ze aan een gouden kettinkje. Ze kunnen helemaal niet bewegen, ze moeten feitelijk mee. Het is nog maar de vraag of ze een andere baan kunnen vinden. En als ze een andere baan kunnen vinden dan moeten ze terug in salaris. Dan ga je niet weg. Dan blijf je. Dus als ik dat alleen al zou zien, dan is dat volgens mij niet goed, dat is volgens mij heel zorgzaam, te verzorgend"* (R3).

Waar Portaal soms te zorgzaam is, kan zij ook niet zorgzaam genoeg zijn in situaties. Bijvoorbeeld bij de overheadreductie. Enerzijds zorgzaam dat er een jaar tussen het moment dat medewerkers hoorde dat zij boventallig waren en de einddatum van hun contract, de begeleiding naar een andere baan en de royale beëindigingsvergoeding (R4, R7 & R14). Anderzijds was Portaal niet zorgzaam genoeg in de communicatie waar alle functieschalen als potentieel boventallig werden benoemd, hetgeen voor onnodig veel onrust heeft gezorgd volgens de medewerkers (R5, R13, R14 & R15). *"Als lottoballen in een bak. [...] Maanden nodig gehad om er bovenop te komen"* (R15).

Daarnaast is Portaal zorgzaam naar haar huurders. *"Van oudsher denken wij natuurlijk allemaal dat wij het beter weten. Daar is Portaal niet uniek in"* (R3). Portaal bepaalt wat de huurder graag zou willen. Deze uitleg kwam eerder al ter sprake bij het karakteristiek 'sociaal' en paternalisme. Zo houdt de woningcorporatie grip en controle over de invulling van haar taken; *"het gaat om veel geld en een bepaalde kwaliteit willen we behouden"* (R20). Naar huurders zijn medewerkers vaak nog bang en onzeker om de huurder verantwoordelijkheid te geven en de huurder een stem te geven in beleid en uitvoering. Portaal tracht de huurder te betrekken, maar is zoekende naar hoe (R5 & R9). Een teamleider gebruikt de metafoor van een 'uitgestoken hand' naar de huurder (R7). *"Die uitgestoken hand is dat we die veranderslagen aan het maken zijn. En dat we beseffen dat we de huurder daarbij nodig hebben. Dat we op dit moment dit gebaar maken, van we willen hand in hand. Dat ook daar een moment in komt dat de huurder aan zet is. Om die uitgestoken hand aan te pakken. Zover zijn we nog niet. Wij hebben onze hand uitgestoken, dat is de eerste stap die je zet uiteraard"* (R7).

### **Verdeeld**

In de interviews zijn op twee respondenten na door iedereen uitgesproken gedaan over waarom Portaal intern vele diverse verschillen kent en wat hiervan de oorzaken en gevolgen zijn. Medewerkers stellen de vraag *"of je trots kunt zijn op iets dat je niet kent ook al zou het onderdeel moeten zijn van wie wij zijn?"* (R5 & R14) Grofweg kan een onderscheid gemaakt worden in verdeeld door de diverse vestigingen en verdeeldheid in functies. Enkele medewerkers gebruiken het metafoor 'eilanden' of 'eilandengroep' voor verdeeldheid (R1, R8 & R10).

Uniek aan Portaal zijn de verschillende vestigingen die geografisch zeer verspreid liggen (R4). *"We bestaan eigenlijk uit vijf losse deelregio's die weinig overlap met elkaar hebben. Het*

*centrale deel hier in Utrecht is de overlap. In het verleden is er echt een machtsstrijd geweest over centraal en decentraal” (R14). De kennis over wijken door de lokale aanpak wordt beschouwd als professioneel (R10, R11, R12 & R16). “Doordat wij lokaal werken is er heel veel kennis van onze complexen, onze straten, onze huizen. We zijn niet alleen betrokken, we hebben ook veel kennis over ons bezit en onze buurten” (R10). Respondenten geven echter ook aan dat mede door de geografische spreiding de interne samenwerking en afstemming bemoeilijken en politiek maken (R4 & R5). Het ‘los zand’ tussen de verschillende vestigingen wordt extra benadrukt door de vrijheid en onafhankelijkheid van medewerkers in hun functie en de vrijheid van de vestigingen volgens een medewerker. Na de fusie van de Genuagroep en Portaal hebben de regio’s de vrijheid gekregen om te blijven wie ze waren volgens enkele medewerkers (R2 & R4). Dit heeft gezorgd voor veel complexiteit, (politieke) verdeeldheid (R3) en verschillen in richtlijnen en werkprocessen om de woningcorporatie te organiseren die veel tijd opslokken van medewerkers (R1, R6, R12, R13, R14 & R15). Een voorbeeld van verschillen in richtlijnen is de huisvestingsverordening (R1, & R14). “In Utrecht is bijvoorbeeld een splitsing in standaard woningen waar niets aan de hand is en budgetwoningen waar je weet dat je over vier jaar wilt gaan slopen. Verder hebben we geregeld met de standaardwoningen, van hoe moeten deze eruit zien? Met een programma van eisen waar we ook naar VOC toe kunnen stappen. Simpel zou je denken, alle regio’s hebben dit. Nee tuurlijk niet. Maar wacht even, hoe is dat mogelijk? We mogen wel anders werken, maar er zou toch wel iets standaard moeten zijn van een maatstaf hoe een woning eruit moet zien?” (R17)*

Een woningcorporatie bestaat daarnaast uit een veelvoud van functies en belangen die de basis vormen van hun worsteling om om te kunnen gaan met de hybriditeit. “Het Huis van Portaal draait om brede complexe vraagstukken, terwijl de regio’s heel concreet bezig zijn en de wereld klein en overzichtelijk is” (R8).

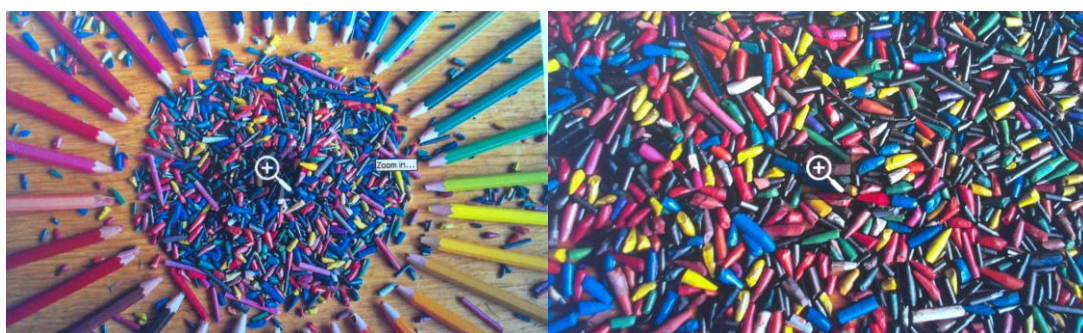


Foto 3: Kleurpotloden (R2)

*“Een heel kleurrijk geheel. Maar zonder echte structuur. Het ziet er uit als een losgeslagen bende. En dat is eigenlijk de basis van waaruit corporaties hun worsteling hebben” (R2).*

Functies verschillen in de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die zij hebben in de uitvoering van hun taken. Een sociaal beheerder bedenkt zijn eigen richtlijnen, terwijl een medewerker van de Klantenservice ‘een vast regime’ moet volgen en veel in contact staat met de andere bedrijfsonderdelen (R3, R5, R10, R11, R13 & R16). De beleving van vrijheid is gebonden aan de beleving van zorgzaam en prestatiegericht. Een respondent die een hoge

mate van vrijheid ervaart beschouwd Portaal als te zorgzaam en is voor een prestatiegerichte cultuur. Vergelijkbare functies binnen een regio kunnen echter evenzo verschillend zijn onder andere door een verschil in publiek, woningen, politiek en problematiek in de wijken waar anders op ingespeeld moet worden (R3, R12 & R16). Waar een gebiedsbeheerder in Overvecht zich bezig houdt met braaksel opruimen in de lift en graffiti verwijderen. Kan een gebiedsbeheerder uit Leidsche Rijn zich verbazen over deze taken en zich vooral bezig houden met lampen vervangen en meterstanden opschrijven blijkt uit observaties (R16).

De functies verschillen daarnaast in belangen (R1, R3 & R4). De verantwoordelijkheid van een buurtbeheerder ligt bij een buurt die schoon, heel en veilig is (R16), terwijl een controller denkt in financieel nut en noodzaak van uitgaven (R14). Door functies op te splitsen, te specialiseren en daarmee een professionalisering te bereiken, zijn functies tegenover elkaar komen te staan door het ontstaan van meerdere subdoelen (R14). Medewerkers houden zich bezig met 'gewoon werken', daar voelen zij zich ook verantwoordelijk voor en zijn zij trots op (R2, R11, R14, R15 & R16). *"Ieder heeft zijn eigen Portaal"* noemt een manager (R5). Andere zaken zoals een Ondernemingsplan, andere afdelingen en soms 'de klant centraal' interesseren medewerkers volgens respondenten weinig (R14 & R15).

### **Bureaucratisch**

Door de respondenten wordt bureaucratisch gezien als de procesmatige/ hiërarchische inrichting die door velen als prettig wordt ervaren vanwege de duidelijkheid (R1, R8, R14 & R18). Sommige medewerkers geven aan dat portaal sinds de oprichting bureaucratisch is in de wijze van organiseren (R8 & R10), anderen benadrukken dat Portaal vroeger bureaucratisch was (R7). De procesmatige/ hiërarchische inrichting wordt gekoppeld aan de grootte en de lokale verbindingen van Portaal. *"Het feit dat je zo groot bent levert een bepaalde bureaucratie op, er moeten dingen afgestemd worden, dingen overlegd en dat gaat ten koste van de slagvaardigheid"* (R1, R2, R3, R4 & R5). Daarnaast ligt binnen Portaal de nadruk op 'overall een plasje over willen doen' (R8, R9 & R14). *"Binnen Portaal vinden we het erg belangrijk dat iedereen zijn plasje erover moet doen. Daarom kunnen sommige dingen erg lang duren. Zelfs de directeuren vinden dat, dat consensus gevoel, alles delen"* (R14). Het karakteristiek zorgzaam, veel aandacht hebben voor iedereen, komt hierin ook terug. Het nemen van besluiten is ook lastig als niet altijd uitlegbaar is waarom er in Arnhem op het geld gelet moet worden en in Leiden geïnvesteerd wordt (R2 & R4). Dit heeft overeenkomsten met de interne verdeeldheid in belangen; het hybride karakter. De traagheid in besluitvorming komt ook door de hiërarchische structuur van Portaal (R1, R8 & R13).

Gelet op de uitdagingen van de toekomst is het niet besluitvaardige karakter van Portaal een zwakte volgens een teamleider (R2): *"slimmigheidjes als uniformering helpen, maar uiteindelijk moeten er gewoon keuzes gemaakt worden"*. Het bureaucratische is moeilijk te veranderen volgens een respondent (R1). Toch beoogt Portaal het bureaucratische te doorbreken en een netwerkorganisatie te worden, waarbij kijken welke kennis nodig is voor de uit te voeren taken centraal staat om vervolgens te besluiten welk organisatieonderdeel

of persoon deze taak gaat uitvoeren (R5 & R22). Een manager geeft aan dat zowel het bureaucratische als de netwerkgedachte als concepten nodig zijn binnen Portaal. *“Je moet juist balanceren tussen de twee. [...] Kunnen is één en willen is twee. Soms wordt er wel eens heel populair gezegd alles bottom-up en iedereen kan dat. Nou dat weet ik niet, mensen zijn heel verschillend, ook bij Portaal. Er zijn mensen die het heel prettig vinden om te horen wat ze moeten doen. Zij werken ook via hele strakke processen. Kijk naar PKS of VOC, zij hebben echt niet de ruimte om af te wijken van de afspraken en de protocollen die wij gemaakt hebben. Dan kan je verantwoordelijkheid opnemen voor je gedrag en je houding, maar niet van ik ga vandaag eens mijn werk anders invullen want ik weet zo goed hoe dat moet”* (R10).

### **Analyse**

In deze paragraaf zijn negen uitspraken gedaan over wie is Portaal gerelateerd aan het drieluik samenleving, markt, overheid. Het negende kenmerk ‘in beweging’ opende het hoofdstuk. Portaal is zoekende. De veranderingen zijn bijna des Portaals, ontluiken verschillende emoties en reacties, waarbij er een duidelijk onderscheid is tussen de veranderingen van voor en na 2010. De kenmerken vullen elkaar aan, bijvoorbeeld in ‘verandering en zorgzaam’, ‘zoekende naar de juiste vorm en bureaucratische en netwerkvormen’ en ‘vrijheid, zorgzaam en prestatiegericht’. De verbanden kunnen ook een tegenstelling weergeven. Eigen verantwoordelijkheid staat bijvoorbeeld tegenover verzorgd zijn en afwachten en mogelijkheden tegenover zorgzaam. Daarnaast kunnen de verbanden ook een tegenstelling tussen het regiobedrijf en het Huis van Portaal beschrijven. Terwijl medewerkers in de regio spreken over een minder sociaal Portaal en een minder klantgericht Portaal in de zin van het niet meer kennen van de huurders en een lagere betrokkenheid bij de huurder. Spreken de medewerkers in Het Huis van Portaal juist over een hogere klantgerichtheid ten opzichte van vroeger. In de bespreking van de verdeeldheid zijn deze verklaringen verhelderd door in te gaan op de basis van de verschillen. En waar medewerkers negatief of bang zijn over veranderingen, zijn deze medewerkers over het algemeen ook minder te spreken over de beweging dat Portaal minder zorgzaam wordt en wantrouwen zij het bestuur. Het kenmerk onachtzaam houdt tot slot geen verbanden met deze karakteristieken, maar wel met de gewenste organisatie-identiteit in het volgende hoofdstuk.

Medewerkers brengen in hun betekenisgevingen de karakteristieken niet in verband door het gebruik van de hybride positie. Juist de mengvorm van Portaal, bijvoorbeeld tussen klantgericht en bureaucratisch, zorgen ervoor dat organisatieleden het moeilijk vinden om de identiteit van Portaal te benoemen.

### **§5.3 Wie we zijn; de gewenste organisatie-identiteit**

In hoofdstuk 1 was te lezen welke identiteit Portaal nastreeft en heeft uitgedrukt in een missie: *“Wij bouwen aan kansrijke buurten waar je je thuis voelt”* en de kernwaarden open, zelfbewust, toegewijd en betrouwbaar (Auteur onbekend, 2012: 4-5). Portaal ziet de waarden als bepalend voor het handelen van Portaal nu en in de toekomst. In deze paragraaf zullen eerst de visies van organisatieleden op het Ondernemingsplan 2012-2020 (§5.2.1) besproken worden. Vervolgens zullen de thema’s; het gewaagde doel (§5.2.2), één

gevoel Portaal (§5.2.3), de kernwaarden (§5.2.4) en Het Nieuwe Werken (§5.2.5) uit het Ondernemingsplan centraal staan.

### **§5.3.1 Ondernemingsplan 2012-2020**

Het Ondernemingsplan 2012-2020 beschrijft hoe de wereld van Portaal verandert, welke rol zij daarin zien voor Portaal en hoe zij dit vertalen naar activiteiten om de gestelde doelen te behalen. Het Ondernemingsplan moet ten opzichte van het vorige Ondernemingsplan aanscherpen waar Portaal voor staat, en daarmee verder invulling geven aan de missie ‘wij bouwen aan kansrijke buurten’. Respondenten vinden het enerzijds knap dat Portaal zo ver vooruit denkt, het is verstandig om de horizon zo ver mogelijk te stellen en een richting te hebben (R4 & R17). Anderzijds geven respondenten aan dat evenals vorige Ondernemingsplannen, dit Ondernemingsplan ‘langzaam zal doodbloeden’ en slechts de helft uit het Ondernemingsplan bereikt zal worden (R4, R16 & R17). *“Er zal iets op het pad komen van Portaal waardoor het Ondernemingsplan bijgesteld moet worden”* (R16). Respondenten adviseren om waakzaam te zijn op het volgen van het Ondernemingsplan omdat een volgend Ondernemingsplan twee keer zo hard verkocht moet worden. *“Het schip [NW: de medewerkers] is net iets sterker dan de kapitein [NW: het bestuur]. Waardoor er wel aan het roer gedraaid kan worden, maar het schip de andere kant op gaat”* (R7).

### **§5.3.2 Gewaagd doel**

Over het gewaagde doel; ‘De mensen wonen het liefst bij Portaal’ zijn medewerkers zeer kritisch. Medewerkers voelen zich niet betrokken bij het gewaagde doel en over twee jaar heeft Portaal weer een nieuwe leus (R14 & R17). Over de inhoud van de zin zeggen medewerkers dat niet alle huurders, maar alleen huurders met een maximaal inkomen van 34.229 euro het liefst in een woning van Portaal mogen wonen (R6). Daarnaast overschat Portaal zich volgens een teamleider (R2). De woningmarkt zit in het slob; er is een wachttijd voor huurders tussen de 5 en de 7 jaar. Mensen willen zo snel mogelijk een huis, daarbij maakt het hen niet uit van welke woningcorporatie de woning is volgens medewerkers (R2 & R14). Als huurders zouden mogen kiezen dan zouden ze volgens een medewerker wel liever huren bij Portaal in vergelijking met BOEX en Mitros (R6). Uit observaties blijkt echter dat Portaal verre van het ‘het liefst wonen bij’ is. Huurders van Portaal hebben genoeg klachten (R12 & R16). *“Bij het woord Portaal gaan ze al stuiteren”* (R16).

### **§5.3.3 Gevoel één Portaal**

In §5.2.3 is de verdeeldheid in vestigingen en functies beschreven. Wie de ‘wij’ is, verschilt onder de respondenten. Sommige medewerkers spreken over de ‘Brennerbaan’ (R5, R9, R12 & R13), anderen over een beheerderskantoor (R16). De opdracht van de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur is ‘één gevoel maken van alle organisatieonderdelen’; *“van jullie en wij naar wij”* (R3). Een boodschap die verschillende reacties ontlokt bij medewerkers. Een uitdaging, een wens of niet realistisch (R1, R5, R12 & R15). *“Ik heb soms het idee, alle Portalers zouden het idee moeten hebben dat ze voor Portaal werken en niet Portaal Leiden, Portaal Eemland, Portaal Administratieservices of wat dan ook. Dat je allemaal hetzelfde doet. Gewoon Portaal. Dat mis ik soms nog wel eens. Het nog wel eens in hokjes denken, het heel klein denken. Niet verder kijken dan je eigen neus lang is, of je eigen kantoortje, je eigen collega’s”* (R15).

Uit het fusiedocument van Portaal blijkt dat reeds in 2002 gesproken werd over een soort 'Portaalgevoel' of 'Portaalcultuur' (Usen, 2002: 17). Volgens een directeur kun je een gevoel niet maken (R22). Toch blijkt uit de bijeenkomsten van Hoog Portaal, bestaande uit teamleiders, managers en directeuren, dat over veel zaken hetzelfde gedacht wordt volgens medewerkers (R3 & R14). Een medewerker geeft aan dat door tijd samen door te brengen met elkaar en ideeën uit te wisselen, te delen en te verdiepen, een eenheid ontstaat (R3). De directie wissel zou daarom ook moeten gaan bijdragen aan het vormen van die eenheid (R15). Binnen Portaal wordt daarnaast gedacht aan het plaats onafhankelijk maken van functies en daarmee het uitwisselen van functies (R1). *"Nu heeft iedereen zijn eigen, van 'wij doen dat wel, en wij niet'. Als je dat recht trekt en ook wisselt met de leiding, dan zie ik wel dat dat dicht bij elkaar komt, in ieder geval qua werkwijze"* (R1). Sommige medewerkers zijn voor deze verandering, anderen zijn tegen vanwege de benodigde kennis over lokale wijken (R11 & R12).

Volgens medewerkers wordt één gevoel bepaald door de opstelling van het bestuur en het vinden van de goede toon. In het verleden was het bestuur open, betrokken en toegankelijk, één gevoel Portaal was daardoor veel meer (R12). Het Nieuwe Werken moet daarnaast gaan bijdragen aan één gevoel (R8 & R14). En het Portaalfest, ook al hadden velen er geen zin bleek uit observaties, wordt getracht voor hen die behoefte hebben aan een feestje een leuke avond te organiseren. *"Heel veel mensen hebben geen zin in, in het feest. Het wordt dan uitgelegd als een soort afstand nemen van Portaal. Ik weet niet of dat zo is. Je komt er niet ver mee met dergelijke redeneringen. Beetje relativeren is beter. Iets wat er niet is kun je creëren. Je moet de goede toon zien te vinden"* (R22).

Uit eigen observaties zijn tot slot talloze voorbeelden te geven van 'één gevoel'. De ideeën die medewerkers bijvoorbeeld aangedragen hebben in de workshops voor het Ondernemingsplan over onder andere hoe de klant centraal gesteld kan worden, toonde veel overeenstemming in de verschillende voorstellen. En waar ik ook voor mijn onderzoek kwam, overal hebben medewerkers gesprekken over vergelijkbare onderwerpen. Medewerkers maken grappen over de vele uitnodigingen voor het Portaalfest, praten over kinderen die huilen, pampers en honden die piepen, programma's die vastlopen, diëten en roken, vakantie boeken, Wehkamp, Marktplaats, de kleur verf van de muren in de keuken en ga zo maar door.

#### **§5.3.4 Kernwaarden**

In deze sub paragraaf zal eerst beschreven worden hoe medewerkers denken over het concept 'kernwaarden', vervolgens wordt gepresenteerd welke betekenissen respondenten geven aan de kernwaarden betrouwbaar, open, toegewijd en zelfbewust. In de interviews hebben de respondenten uitspraken gedaan over 'wie is Portaal?' Alleen de kernwaarden betrouwbaar en toegewijd zijn terug gekomen in de betekenisgeving van teamleiders en managers over de beleefde organisatie-identiteit van Portaal (R2, R5, R7 & R10). In de interviews moest dus expliciet gevraagd worden naar de visie op de kernwaarden. In de reflectie zullen de beleefde en gewenste betekenissen van organisatieleden over de kernwaarden aan elkaar gekoppeld worden.

Mannelijke respondenten hebben zich veelal kritisch uitgelaten over het idee van kernwaarden. Kernwaarden worden benoemd als 'abstracte, losse holle containerbegrippen' (R2, R5, R6, R14, R21), willekeurig woorden (R14), niet onderscheidend 'elke organisatie heeft dezelfde kernwaarden' (R8), niet geladen (R5), niet doorgevoerd in het beleid (R6) en niemand zal de kernwaarden ontkennen (R5, R11 & R14). Vrouwelijke respondenten beschouwen de kernwaarden daarentegen als normale waarden en normen die passend zijn voor Portaal. *"De kernwaarden zullen voor iedereen verschillend zijn, voor mij zijn ze een basis, het gaat erom wat je daarna doet"* (R3) en *"er zijn altijd wel uitzonderingen, doorgaans proberen we ze wel toe te passen"* (R8).

De meeste medewerkers uit het Huis van Portaal kennen de kernwaarden. Een groot gedeelte van de respondenten uit het regiobedrijf kent de kernwaarden ook niet (R6, R11, R12, R13 & R15). Opvallend, omdat in het Integriteitsonderzoek uitgevoerd door KPMG in april 2013 gesproken wordt over 88% van de respondenten die de kernwaarden kennen en ook centraal stellen in het handelen (met een gemiddeld respons van 70%).

### **Betrouwbaar**

Betrouwbaar gaat volgens alle respondenten om 'afpraak is afspraak'. Portaal tracht betrouwbaar te zijn richting medewerkers, huurders en een teamleider noemde Portaal een 'betrouwbare partner' naar huurders én stakeholders (R7). Portaal wordt beleefd als onbetrouwbaar vanwege incidenten en in tijden van veranderingen. Een teamleider beschrijft hoe broos betrouwbaar is. *"Betrouwbaar zijn is heel broos, het gaat te paard en het komt te voet. Met kleine stappen kun je betrouwbaarheid winnen, maar als je één keer enorme uitglijder maakt dan vliegt het meteen weer van je af"* (R2).

Betrouwbaar richting huurders wordt gezien als lastig blijven; 'de wereld is niet eerlijk' en soms kun je je afspraken gewoonweg niet nakomen volgens medewerkers (R15). Over het algemeen weten huurders waar ze aan toe zijn (R1). Al wordt ook aangegeven dat Portaal nog veel kan leren ten aanzien van het benoemen van prioriteiten en hier naar handelen, bijvoorbeeld bij renovaties (R10, R11 & R12).

Richting de medewerkers is het moeilijk om betrouwbaarheid uit te stralen volgens de respondenten. Het continue veranderen geeft onrust en er zullen ook medewerkers met een vast contract ontslagen worden. Ondernemingsplannen en reorganisatie afspraken worden bijgesteld en inspraakmogelijkheden lijken 'nep'; respondenten hebben het gevoel dat veranderingen al lang vastliggen (R2, R7 & R15). Medewerkers vragen zich af wat Portaal dan nog betrouwbaar maakt? Een medewerker zei 'ik krijg elke maand mijn loon. Is dat betrouwbaar?' (R1) Enkele medewerkers benoemen dat vrijwel geen enkele organisatie nog betrouwbaar is door maatschappelijke ontwikkelingen en een sector waar iedereen aan het veranderen is (R8 & R10).

### **Open**

De kernwaarde open, ook omschreven als transparant, krijgt verschillende invullingen. Grofweg kan een onderscheid gemaakt worden tussen het delen van informatie vanuit het bestuur naar medewerkers, openheid van medewerkers naar huurders en openheid in

houding en gedrag van medewerkers naar collega's (R5, R8, R11 & R13). De meeste respondenten geven aan dat de openheid in gedrag beter kan (R1, R2, R4, R8, R10, R13 & R16). Medewerkers zijn bereid elkaar te helpen. Het is alleen niet vanzelfsprekend. Medewerkers moeten er nog vaak naar vragen.

*“Wat heel veel gezegd wordt is dat wij niet zo open zijn als dat we zeggen dat we zijn of dat we willen zijn. Dat besluitvorming niet altijd transparant is voor mensen. Jong Portaal was vorige week bij het directieteam op bezoek geweest, ‘van waarom is jullie besluitvorming niet transparant? Waarom kunnen we dat gewoon niet de volgende dag lezen op Intranet? Waarom staan niet alle foto’s op ‘Wie, Wat, Waar’? Waarom worden zoveel vergaderingen in dichte kamertjes gevoerd? Weet je, er wordt wel veel kritiek op uitgeoefend. Tegelijkertijd denk ik van waar ik vandaan kom. Daar was het allemaal nog meer gesloten, dan valt het bij Portaal nog wel mee. Ik denk dat we qua informatie redelijk open zijn, maar als het gaat om hoe mensen met elkaar omgaan, en dat heeft ook te maken met andere kernwaarden. Is waar we nog niet goed in zijn het elkaar open aanspreken vanuit de beste bedoelingen om met elkaar beter te worden” (R10).*

Binnen Portaal wordt er heel veel gecommuniceerd en gediscussieerd, ‘het plasje dat iedereen geacht wordt te moeten doen’ en getypeerd werd als bureaucratisch. Vaak echter over zaken die medewerkers niet willen weten (R1, R3, R4, R6, R10, R12, R13 & R15). Als voorbeelden werden genoemd: drie keer een slechte beoordeling geven waarna een collega is ontslagen hoeven medewerkers niet te weten en de agenda’s openbaar in plaats van de notulen van managementteam en directieteam vergaderingen (R3, R4, R9 & R17). Het thema veranderingen kwam bij onbetrouwbaar terug en ook bij deze kernwaarde komt het thema terug. Bij veranderingen wordt eromheen gedraaid volgens respondenten: *“we horen een verhaal, maar niet wat er daadwerkelijk aan de hand is. En dat vind ik jammer” (R12).* Dat plannen al bekend zijn over veranderingen voordat medewerkers erover horen wordt niet beschouwd als transparant en eerlijk (R6, R13 & R15).

Hoe open Portaal is naar de huurder vinden sommige respondenten moeilijk in te schatten. Alleen huurders kunnen aangeven hoe open Portaal wel of niet is volgens medewerkers uit het Huis van Portaal (R4 & R10). De respondenten uit het regiobedrijf geven aan dat Portaal wel degelijk transparant is (R5 & R11). Bij incidenten, bijvoorbeeld de derivaten en asbest, laat Portaal zich in de ‘boezem’ kijken volgens een teamleider. Portaal is dan ook niet bang om haar excuus ergens voor aan te bieden (R2, R6 & R12).



### Toegewijd

Toegewijd wordt door de respondenten uitgelegd als ‘betrokkenheid, bezieling, passie, wilskracht en overtuiging’ van medewerkers naar huurders (R2, R6, R8, R10 & R11), de functie (R15) en soms de organisatie (R15).

*“Vier weken geleden stond op de voorpagina van Aedes Magazine een huismeester van ons uit Eemland samen*



*met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Zij waren op stap door de wijk. Het motto was hoe je door samen te werken met buurtbewoners. Bewoners verantwoordelijk kunt maken voor hun eigen leefomgeving. Een onderwerp van het Tweede Week van het Ondernemingsplan. Ik word enorm trots van hoe die man, die ikzelf ook ken, in staat is om mensen die daarboven in zo'n flat wonen in Soest, dat zijn ook niet de leukste wijken, hoe ze het voor elkaar krijgen om de boel daar een beetje bewoonbaar te houden en leefbaar. Ik denk dan dat het hart op de goede plek zit bij een heleboel mensen bij Portaal” (R10).*

Toegewijd blijkt volgens de respondenten bijvoorbeeld uit de bereidheid van medewerkers om over te werken in de avonduren (R2, R7, R8, R9, R10, R11 & R14). Voornamelijk beleidsmedewerkers, teamleiders, managers en controllers werken vaak over. Een medewerker geeft aan dat op dit punt de organisatie niet bureaucratisch is; medewerkers tonen heel veel betrokkenheid en werken langer dan de werktijd tot 17.00 uur van ambtenaren (R14).

De respondenten geven echter ook aan dat de toewijding soms te is, bijvoorbeeld als vanuit de goede wil de organisatie te zorgzaam is en doorslaat in de activiteiten in de wijk (R6, R8, R12 & R18). Maar ook dat de toewijding afzwakt door veranderingen (R11), zoals eerder te lezen was in §5.1 of zelfs geheel afwezig: *“Ik weet van twee mensen, ik heb het hen ook gevraagd. Waarom werk je dan? Ja, omdat ik mijn hypotheek moet betalen. Dat wilde ik nou net niet horen. Dat vind ik gewoon zo jammer” (R15).*

### **Zelfbewust**

De respondenten zijn verdeeld over of Portaal zelfbewust is. Enerzijds ervaren medewerkers zelfbewust als de niet zelfbewuste houding van het bestuur (R12) en anderzijds gaat zelfbewust over realistisch zijn en je verantwoordelijk voelen en nemen. Enkele medewerkers vonden zelfbewust een moeilijk begrip en konden de kernwaarde niet uitleggen (R1, R3, R9 & R16).

Respondenten uit het regiobedrijf zetten hun vraagtekens bij de zelfbewuste houding van het bestuur ten opzichte van Den Haag en naar het salaris en de bonus van het bestuur (R6, R11 & R12). Hetzelfde wantrouwen uit §5.2.2 komt terug in de betekenisgeving over zelfbewust. Intern wordt de groeiende hiërarchie door het creëren van tussenlagen van teamleiders en wisselingen van directeurs en Ondernemingsplannen niet zelfbewust genoemd. *“Drie keer een andere directeur en twee, drie keer een ander Ondernemingsplan in de afgelopen zes jaar” (R7).* Uit onderstaand voorbeeld waarin het creëren van tussenlagen wordt geschetst en de gevoelens daarbij blijkt zowel de niet zelfbewuste houding van Portaal als te zorgzaam naar medewerkers. *“In het verleden was er geen teamleider, toen was er gewoon een manager. De manager had 32 mensen in zijn team. Er werd meer verwacht van jou eigen integriteit. Het plaatsen van een tussenlaag van teamleiders terwijl we moeten bezuinigen, het checken. Dat wekt irritatie op. Ik snap het niet helemaal, het liep gewoon goed. Mensen waren bereid om 's avonds in te loggen. Ik ging ook wel eens vijf minuten eerder weg, maar ik logde 's avonds ook nog wel eens in. Je bent volwassen, beetje geven en nemen naar elkaar toe. Nu is doordat de hiërarchie is terug gekomen, vijf uur deur dicht, naar huis. Zoek het maar uit. Voorheen waren we wat meer zelfbewust en zelfsturend*

*bezig en dat mis ik soms wel. Kijk ik ben 41, ik hoef niet meer via een e-mail te horen dat ik mijn werkstroom moet leeg halen” (R12). Bij andere voorbeelden die respondenten geven over een niet zelfbewuste houding, bijvoorbeeld alles willen doen in de wijk en geen afscheid durven te nemen van niet toegewijde medewerkers, kunnen verbanden worden gelegd met toegewijd (R12, R15 & R16).*

Het tweede punt van zelfbewust gaat over eigen verantwoordelijkheid nemen en kan beter volgens de medewerkers (R1, R4, R8, R10, R11, R13, R15 & R17). Onder de medewerkers groeit het besef dat zij weten waarvoor zij staan als organisatie en welke rol zij daarin hebben. *“In de jaren 2008-2010 groeide de bomen tot in de hemel en daar leefde we ook naar. We namen ongeveer 15 nieuwe medewerkers per twee maanden aan. En dat weet ik omdat ik de introductiedagen deed. En de rest van de organisatie zat te vergaderen. Ik zeg het banaal, maar dat is wel hoe het ongeveer was. In dat kantoor zat iemand facturen in te typen, in dat kamertje zat iemand facturen goed te kuren en in dat kamertje zat iemand facturen te betalen. Als geheel waren we een rijke woningbouwcoöperatie, die mensen aannam van ‘laten we dat eens doen’. Dat is nu weg, dat is niet omdat we beter na zijn gaan denken. Voornamelijk omdat de markt snel veranderde. In mijn ogen is het wel heel erg op tijd gekomen. De grote verandering is dan ook in mijn ogen dat zelfbewuste, dat dat meer inhoud heeft gekregen. Er was toen ook wel een vorm van zelfbewustheid, maar die stonk een beetje. Wat kon ons nou gebeuren? We waren een woningbouwvereniging, er kwam elke maand voor miljoenen binnen. En we konden nieuw bouwen. Weetje? Alles kon, de duurste software kon aangeschaft worden, alle directeuren konden in een leaseauto rijden” (R7). De organisatie zou daarnaast zelfbewuster mogen zijn over haar rol in de omgeving. “Iets minder braaf. Macht mag ik niet zeggen. Maar wat voor invloed je hebt” (R13). Naar stakeholders, overheid, gemeente en partners in de wijk mag Portaal meer vertellen wat haar toegevoegde waarde is; wat zij allemaal doet in de wijk met of zonder geld (R8).*

## Reflectie

Betrouwbaar: “Portaal staat voor zijn zaak en is betrouwbaar: **we doen wat we beloven**. We zijn realistisch in het stellen van doelen en **informer**en hier ook zo tijdig en volledig mogelijk over.”

Open: “Portaal zoekt de samenleving **actief** op en bepaalt samen met gemeenten, huurders en andere belanghebbenden de maatschappelijke opgave. We zijn **transparant** in ons handelen en leggen verantwoording af over het bereikte resultaat en de inzet van middelen.”

Toegewijd: “Portaal doet zijn werk vanuit een sterk **verantwoordelijkheidsbesef** en een gepassioneerde **betrokkenheid**. Onze reputatie en ons imago wordt bepaald door onze primaire klant: de huurder! Onze toewijding richt zich dan ook op het verkrijgen van een tevreden huurder en een klantgerichte organisatie.”

Zelfbewust: “Portaal kiest voor het concept van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent dat Portaal vanuit zijn eigen missie en idealen keuzes maakt bij het oplossen van woonvraagstukken.” (Ondernemingsplan 2012-2020: 4)

Box 2: Beleving van de kernwaarden van Portaal

Waar de kernwaarden vanuit het gewenste beeld vooral uitgelegd worden in de houding van medewerkers naar externen, is er in de visie van medewerkers ook ruimte voor de toepassing van de kernwaarden binnen de organisatie. Een aantal zaken vanuit het gewenste beeld worden benoemd in de beleving van de kernwaarden: 'we doen wat we beloven' (afspraak is afspraak, soms is Portaal hierin onbetrouwbaar), 'informereren' (echter wel benoemd bij een andere kernwaarde: bij openheid in plaats van betrouwbaar), 'actieve houding' (kan beter), 'transparant', 'verantwoordelijkheid' (bij zelfbewust) en 'betrokkenheid' (bij toegewijd). Behalve toegewijd, geldt dat een medewerker de kernwaarde soms wel van toepassing vindt op Portaal en soms niet. Hierbij zien sommigen medewerkers wederom verschil tussen het heden en verleden; bijvoorbeeld bij openheid en zelfbewust. Toegewijd en betrouwbaarheid zijn kernwaarden die er altijd al zijn geweest en soms door veranderingen worden afgezwakt. Tot slot geven alle respondenten aan dat de kernwaarden beter nageleefd kunnen worden binnen Portaal.

### **§5.3.5 Het Nieuwe Werken**

#### **De verhuizing**

Op 25 juni 2012 is het gebouw aan de Brennerbaan in Utrecht in gebruik genomen door het Bestuurscentrum, de Rendant, Projectontwikkeling en Administratie en Services. De verhuizing ging gepaard met een nieuwe werkwijze: Het Nieuwe Werken en de nodige weerstand (R10). Er werd getwijfeld over de integriteit van het bestuur en er was kritiek op de Ondernemingsraad; luisterden zij bijvoorbeeld wel naar de medewerkers (Intranet)? De weerstand betrof vooral dat de medewerkers Utrecht eng en spannend vonden (R4). Ze dachten bijvoorbeeld over de onbekende stad *"dat je nog over de junkies heen moest stappen als je uit het station liep"* (R3). Maar ook weerstand omdat het de privésfeer raakte volgens een teamleider. Voor vrouwen met kinderen betekende *"als je om acht uur kon beginnen, je om kwart voor acht bij de opvang of de school je kinderen kon afzetten. En als je tot vijf moest werken kon je ze om kwart over vijf ophalen"* (R7). De 'logistiek' van medewerkers veranderde. De weerstand is getracht te verminderen door het voeren van individuele gesprekken door de voorzitter van de Raad van Bestuur met medewerkers, een onderzoek naar hoe 'gevaarlijk' Kanaleneiland was, stukjes schrijven over je ervaringen met het gebouw bij het proefdraaien en een rondleiding door de wijk gegeven door de gebiedsbeheerders (R1 & R4). Uiteindelijk is ook een nieuwe stad weer in te delen in je leven volgens een teamleider en hebben maar weinig mensen de organisatie verlaten (R3 & R7). Dezelfde teamleider geeft aan dat de openheid van het pand hierin heeft geholpen. *"Het was ook wel weer de moeite waard om naar Utrecht te komen. Wij kregen nu best wel een leuk kantoor en eindelijk een echt restaurant in plaats van een catering in de kantine"* (R7).

#### **Betekenis van Het Nieuwe Werken**

Het Nieuwe Werken houdt volgens de gewenste beleving functioneel tijd- en plaats onafhankelijk werken in (R3, R10 & R15). In combinatie met de kernwaarden ROSE; resultaatgericht, ontmoeten, samenwerken en eigen verantwoordelijkheid moest Het Nieuwe Werken vorm krijgen in Het Huis van Portaal (R10 & R18). De betekenissen in deze sub paragraaf zijn daarom ook alleen de betekenisgevingen van de respondenten uit het Huis van Portaal.

De respondenten uit het Huis van Portaal zien Het Nieuwe Werken vooral als ontmoeten en de werkplekken. De kernwaarden 'resultaatgericht', 'samenwerken' en 'eigen verantwoordelijkheid' komen nauwelijks terug in de beleving van Het Nieuwe Werken. Volgens een manager worden de ROSE kernwaarden nauwelijks meer besproken (R10). *"We hebben het helemaal niet meer over bijvoorbeeld een hogere productiviteit voor elkaar krijgen en efficiënter werken om meer met minder mensen te doen"* (R10). De waarden komen echter wel terug in de kenmerken over de beleefde organisatie-identiteit. Resultaatgericht is bijvoorbeeld lange tijd een ondergeschikt belang geweest ten aanzien van klantgericht, samenwerking tussen afdelingen is niet aanwezig vanwege de onafhankelijke processen en men voelt alleen verantwoordelijkheid voor de eigen taken.

De gevoelens bij Het Nieuwe Werken en het gebouw zijn dubbel. De betekenisgevingen gaan over een mooi huis, een heerlijke werkplek met veel licht, een veilige en prettige werkomgeving, wauw, trots, gelijkheid, interactief, open en toegankelijk, het stimuleren van zelfbewustzijn en openheid en het vinden van een balans tussen werk en privé (R1, R7, R14, R19 & R20). Maar ook doorgeslagen, te transparant, weinig privacy, duur gebouw in tijden van elk dubbeltje omdraaien, gebrek aan rustige werkplekken, hoofdpijn en een ongezonde beweging waarbij de grenzen tussen werk en privé vervagen (R4, R10, R14 & R19). Het Nieuwe Werken zou een gemiste kans zijn om het echt goed aan te pakken, er is een deel genomen van het concept in plaats van het concept 'dicht te timmeren' met de kernwaarden ROSE volgens een medewerker (R15).

### **Ontmoeten**

Het Huis van Portaal is een neutraal terrein waar iedereen gelijk is en het ontmoeten van anderen laagdrempelig is volgens medewerkers (R1 & R14). Medewerkers hoeven niet meer zes deuren door voordat ze op hun kantoortje zitten zoals in Baarn (R1 & R7). Er zijn informele ontmoetingsplekken zoals de treincoupés of de huiskamer. En je loopt gemakkelijk bij iemand langs of je reserveert een vergaderruimte. Een hoofdkantoor als verzamelpunt voor heel Portaal, dat hopelijk het kloppend hart van de organisatie gaat worden volgens een teamleider. Externen en collega's uit de regio komen al meer en meer naar het Huis van Portaal, het heeft een trekkende werking volgens een manager (R10). Nadeel is wel dat medewerkers werkzaam in het Huis van Portaal daardoor zelf minder mobiel worden. En Het Huis van Portaal is weliswaar neutraal, je zult zelf moeite moeten blijven doen om anderen te ontmoeten (R8, R14 & R15).

Medewerkers kunnen in het Huis van Portaal elkaar sneller spreken. Ze mailen niet meer, maar lopen even snel langs. Doordat men sneller informatie met elkaar deelt, zijn de medewerkers ook beter op de hoogte van elkaar. En omdat men fysiek dichtbij is, kunnen problemen over bijvoorbeeld inloggen sneller opgelost worden (R1, R7, R10 & R15). Deze voorbeelden geven met name aan dat het Nieuwe Werken prettig en effectief is. Anderen zien echter ook inefficiënties. Het gebouw is rumoerig, waardoor rustig werken moeilijk is en het ontmoeten van collega's is heel erg toegenomen, wat zorgt voor afleiding van je werk (R10 & R15).

## **De werkplek**

Bij 'de werkplek' staat de beweging centraal van geen vaste werkplek, naar een vaste werkplek en thuis werken centraal. Het Nieuwe Werken houdt in dat met uitzondering van de afdeling Klantenservice en Documentcentrum medewerkers geen vaste werkplek meer hebben. Volgens enkele medewerkers heeft Het Nieuwe Werken mensen tot leven gebracht die voorheen in een 'bezemkast' zaten (R3, R13 & R15).

Het zoeken van medewerkers doordat zij geen vaste werkplek meer hebben wordt als een groot nadeel van het Nieuwe Werken gezien (R1, R8, R10 & R15). Wanneer je collega's gaat zoeken is dit een heel andere beleving dan dat je collega's naast je zitten. *"Als ik iemand nodig heb en ik ze niet vindt, dan voel ik me niet thuis"* (R8). Het zoeken kost ook tijd, je moet veel mensen achter de broekriem aanzitten en de communicatie neemt toe (R15). Het instant houden van je eigen 'eiland' werd gezien als effectief en efficiënt (R10) en zo ontstonden er weer vaste werkplekken (R14). *"Elke afdeling had zijn eigen vlek in het gebouw. HRM was het brave jongetje van de klas"* (R10). Mensen zijn gewoontedieren en willen hun 'collectieve anker', het groepsgevoel, behouden (R1, R8, R9 & R14). Daarnaast is volgens een medewerker het instant houden van het groepsgevoel van belang om de binding en betrokkenheid bij Portaal in het oog te houden (R1).

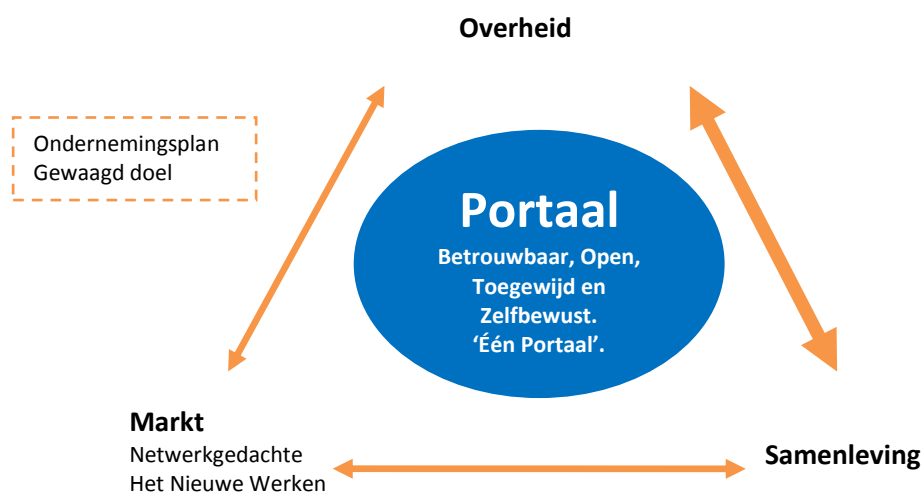
Op de vaste werkplekken wordt echter ook kritiek geuit. Medewerkers hebben kritiek op dat zij of anderen worden verdreven van hun werkplek door afdelingen die een vaste plek wilden hebben of op het foutief gebruik van de werkplekken blijkt uit observaties. Bijvoorbeeld stilteplekken waar niemand stil is, eten op de werkplek en een aanlandtafel gebruiken voor vergaderingen. Opvallend is dat de medewerkers kritiek uiten naar directe collega's en de medewerker in kwestie bijna nooit aanspreken.

Tot slot houdt Het Nieuwe Werken ook thuis werken in. Er zijn geen richtlijnen of spelregels omschreven over wat thuis werken is, wat maakt dat afhankelijk van de leidinggevende er veel ruimte is voor eigen interpretatie van medewerkers en medewerkers ook de vrijheid nemen om zoveel mogelijk thuis te werken. *"Sommige collega's werken precies hetzelfde als voor Het Nieuwe Werken maar dan thuis"* (R15). Thuis werken wordt gezien als een recht (R10, R14, R15) en staat haaks op het kenmerk ontmoeten van Het Nieuwe Werken. *"Technisch zien mensen elkaar niet meer"* (R14) en *"ik zal hen aan moeten spreken, anders zie je ze nooit meer"* (R15). Een medewerker geeft aan dat de beoordelingscyclus, en de rol van eigen verantwoordelijkheden en resultaatgerichtheid hierin, afgestemd moet worden op Het Nieuwe Werken (R15). Medewerkers hebben nu tal van verwachtingen over wat Het Nieuwe Werken is. Het wordt moeilijk om deze verwachtingen om te buigen, een beoordelingscyclus zou hier een eerste stap in zijn volgens de medewerker.

## **Samenvatting**

In deze paragraaf is eerst de status van het Ondernemingsplan volgens de respondenten besproken. Vervolgens is ingegaan op vier inhoudelijke thema's uit dit document. Bij de status van het Ondernemingsplan wordt ingegaan op de tijdspanne, enerzijds is hier kritiek op, anderzijds wordt het gezien als een verstandige keuze van Portaal. Het gewaagde doel en één gevoel Portaal zien de meeste respondenten niet als realistisch, maar wel iets waarna

gestreefd zou moeten worden. Ook het concept 'kernwaarden' wordt an sich beschouwd als abstracte willekeurige containerbegrippen die niemand zal ontkennen en zouden kunnen gelden voor elke organisatie. Maar ook normale normen en waarden die ieder zou moeten blijven nastreven. In onderstaand radiaaldiagram zijn de kernwaarden en Het Nieuwe Werken in enkele woorden samengevat. Daarnaast zijn de verbanden met de beleefde organisatie-identiteit uit §5.1 weergegeven.



Figuur 6: De gewenste organisatie-identiteit

In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de toekomstvisie van Portaal. Over de concepten uit deze paragraaf hebben de medewerkers ook kort iets gezegd. Zo zouden velen respondenten de kernwaarden willen verbeteren (R3, R8): openheid bij veranderingen en in de houding (R10), betrouwbaar richting de huurder, toewijding van het bestuur naar de medewerker (R12) en zelfbewustheid bij prestatiegericht (minder zorgzaam) en een zelfbewuste houding van het bestuur richting Den Haag (R11). De medewerkers uit het Huis van Portaal benoemen daarnaast de groei naar een flexibele (R2), slagvaardige (R3) netwerkgroep met korte lijnen (R1 & R10); Het Nieuwe Werken.

#### §5.4 Wie we willen zijn



In deze slotparagraaf worden de belevingen van medewerkers uitgediept over de toekomst van Portaal. *“Hoe Portaal van kluwen wol weer een mooi bolletje wol wordt”* zoals een medewerker aangeeft (R12). De nadruk ligt op de verwachtingen die medewerkers hebben naar de toekomst en welke houding van Portaal gewenst is in de breedste zin van het woord. Soms waren respondenten expliciet over de toekomst, vaak ook

impliciet als een vaag perspectief dat door de schets van het heden of verleden doorschemerde. In de vorige twee paragrafen stond het kenmerkende centraal van organisatie-identiteit. In deze paragraaf staat het duurzame en onderscheidende centraal.

Door een beter begrip van de toekomst kan de dynamiek van organisatie-identiteit beter begrepen worden. Sub paragraaf 5.4.1 zal verder ingaan op de veranderlijkheid van Portaal en de duurzaamheid versus dynamiek van organisatie-identiteit. Vervolgens zal in §5.4.2 het gewenste beeld over de taakopvatting van Portaal centraal staan. Dit zegt iets over de gewenste (toekomstige) organisatie-identiteit volgens de medewerkers. Tot slot zal sub paragraaf 5.4.3 afsluiten met de mate van onderscheidenheid van Portaal. Op sommige momenten wordt Portaal vergeleken met anderen, terwijl op andere momenten gesproken wordt over de organisatie-identiteit van woningcorporaties

#### **§5.4.1 Portaal is verandering**

*“Corporaties zitten in financieel zwaar weer en ze zullen nog een storm krijgen ook” (R2). Portaal zal gedwongen moeilijke beslissingen moeten gaan nemen waarbij zijn een organisatie zal zijn “die niet meer de dingen doet zoals ze nu doet” volgens respondenten (R2, R7 & R10). Wat dit ‘anders’ is wordt abstract besproken met uitspraken als ‘de tering naar de nering te zetten’, kleiner, prioriteiten aangeven en met minder geld de taken uitvoeren (R4, R7, R8, R9, R10 & R16). Een manager zegt hierover: “je kunt beter minder dingen doen en die ook echt uitvoeren en daarin betrouwbaar zijn. Dan heel veel ambities hebben waarvan je de helft laat zitten” (R10).*

Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat de komende veranderingen nog niet de laatste zullen zijn. *“Over twee jaar hebben we waarschijnlijk weer een reorganisatie, er gebeurt hier vanalles. En ik denk we zien wel. Ik maak me daar niet zo druk om” (R11).* Hierbij geven velen medewerkers uitspraken over hoe zij het veranderingstraject zouden willen zien. De drie terugkomende thema’s zijn hierbij ‘openheid over zaken’ (R6), ‘hetgeen geroepen wordt in veranderingen ook uitvoeren’ (R15) en ‘meer sturing’ (R7, R8, R9, R12, R13 & R14). Dit laatste punt zal nader toegelicht worden. Volgens enkele medewerkers is het wenselijk als er eerst een Plan van Aanpak wordt gecommuniceerd naar medewerkers. Dat er een idee van de richting is, ‘de koers die gevaren moet worden’ (R7 & R12). Deze respondenten geven ook aan minder betrokken te willen worden, bij zaken als het Ondernemingsplan. Het idee dat iedereen zijn ‘plasje ergens overheen moet doen’ is onwerkbaar, processen worden alleen maar vertraagd volgens medewerkers (R8 & R14). Andere respondenten hopen juist dat niet alles door de top achter het bureau wordt besloten en dat zij meer naar de medewerkers gaan luisteren (R7 & R12).

Daarnaast wordt door enkele respondenten aangegeven dat medewerkers niet meer het ‘slachtoffer’ moeten spelen, maar een actieve houding moeten aannemen bij veranderingen; ‘doe je best en stel je eigen baan veilig’ (R15). *“Je kunt alles projecteren op een ander, maar dat is in je eigen aandeel. Dat vind ik wel bij woningcorporaties, klagen vanuit een soort slachtoffer rol. Hallo, corporaties waren jarenlang een warm bedje, je kunt ook in een actiemodus gaan staan, van waar liggen dan mijn kansen. Er zijn mensen die dat zeker doen, maar het is wel een minderheid. De wereld verandert en hoe ga ik daar mijn invloed op uitoefenen. [...] Vanuit een positieve houding, bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Niet achterover gaan zitten” (R22).*

### **Organisatie-identiteit is flexibel**

De identiteit van Portaal kan flexibel genoemd worden. Portaal bevat stabiele kenmerken: zoals bovenstaand de veranderingen (R2 & R9). Maar ook de taak; het verhuren van woningen (R11 & R14) en de losse regio's; *“een paar jaar geleden hadden we ook al vijf losse regio's, 52000 woongelegenheden en toen stonden er ook nog 50 mensen in de rij om alsjeblieft in die woning te komen die vrij kwam”* zullen altijd zo blijven (R14). Daarnaast zijn er enkele organisatie-identiteit karakteristieken waarvan respondenten hopen dat zij een rol blijven spelen in de toekomst, hierop zal de volgende sub paragraaf ingaan. De veranderingen versterken en/of verzwakken echter ook de kenmerken van Portaal (R6, R7 & R8). Bijvoorbeeld de overheadreductie beïnvloedde de beleving over 'Portaal is zorgzaam'. Veranderingen kunnen zorgen voor tegenstrijdigheden en bemoeilijken het in stand houden van een organisatie-identiteit volgens respondenten (R5 & R6). *“Dat ik van te voren dacht is er wel een hele duidelijke identiteit, maar door alle reorganisaties die ook van buitenaf komen dan weet je al helemaal niet meer wat je identiteit is. En dat is wel zonde”* (R6).

In dit onderzoek wordt gesproken over flexibiliteit van de organisatie-identiteit door de vertroebeling van heden, verleden en toekomst. Wat voor de ene medewerker het Portaal van nu typeert, is voor een ander kenmerkend voor wat Portaal was. En waar de ene medewerker aangeeft dat de kenmerken van alle tijden zijn, zijn de uitspraken voor een ander heel flexibel.

#### **§5.4.2 Portaal in de toekomst; behoud taak, verander de houding**

Wanneer het gaat over hoe Portaal zich zou moeten opstellen in de toekomst is er een tweedeling in uitspraken over taak en houding. Wat betreft de taken die Portaal nu uitvoert geven de respondenten aan dat in ieder geval de taken waar zij zelf in hun functie mee te maken hebben of de kansen die zij hebben gekregen in hun functie, ook in de toekomst een rol zouden moeten blijven spelen. Zo zouden het faciliteren in de leefomgeving, sociaal beheer en verkoop belangrijk blijven volgens enkele respondenten (R9, R11, R13 & R19) en zou Portaal kansen moeten blijven bieden aan haar medewerkers (R15). *“Stenen is een middel, goed wonen is meer”* (R19) en *“voordat je thuis bent ga je door je leefomgeving”* wordt bijvoorbeeld gezegd over de relevantie van de leefomgeving (R9). Portaal zou deze taken uit moeten voeren als 'een sociaal én klantgerichte woningcorporatie' en 'met een zelfbewuste houding; minder zorgzaam en meer prestatiegericht'.

#### **Een sociale én klantgerichte woningcorporatie**

Verschillende medewerkers geven aan dat de kern van Portaal 'huisvesting aan de lage inkomens' is en blijft (R2, R4, R5, R8, R11, R12 & R17). *“De core business van een corporatie blijft het verhuren van woningen. En daar zitten een aantal taken aan vast. En die zullen het ene moment meer ruimte krijgen dan het andere moment afhankelijk van wat op dat moment maatschappelijk en politiek speelt en wat de ambities van het management zijn”* (R11). Van een woningcorporatie wordt verwacht *“om woningen zo goed mogelijk te verhuren, met zo min mogelijk mensen en zo min mogelijk poespas”* (R8). Een woningcorporatie is dit lang vergeten volgens enkele respondenten en is daardoor ook doorgeslagen in bijvoorbeeld de opvattingen over taken in de wijken (R12 & R17). Tegelijkertijd geven respondenten aan dat een woningcorporatie minder de rol van het



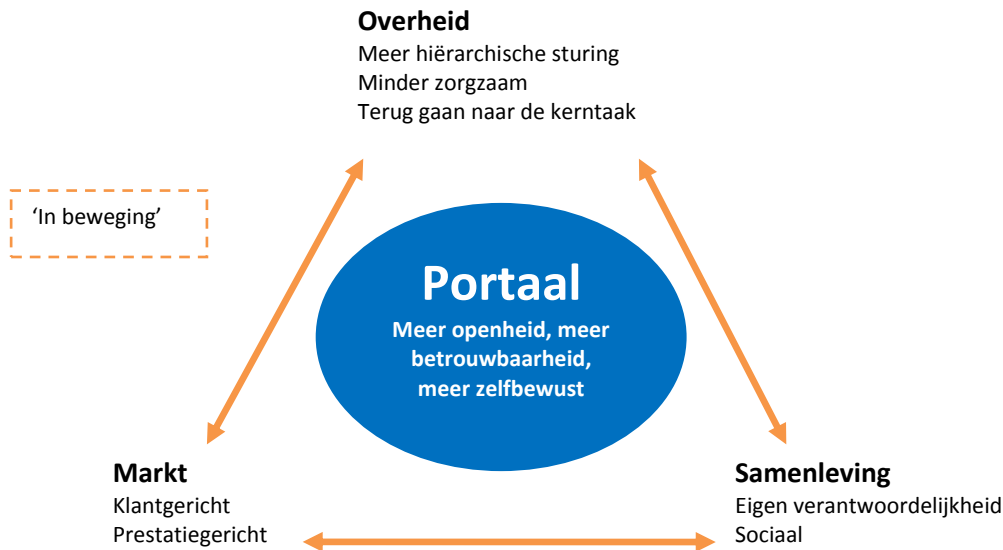
'brave jongetje van de klas' hoeft op te nemen en iets mag leren van andere woningcorporaties die zich positief profileren (R2, R8 & R13). Portaal mag meer de 'goede dingen' vieren en *"wanneer huurders liever bij Portaal wonen, mogen we ook gewoon een keer vragen aan hen vragen 'waarom bijvoorbeeld'?"* (R2) Hierbij verwachten respondenten ook successen van 'Portaal is creatief' rondom innovatief bouwen (R2).

In §5.2.2 was te lezen dat Portaal worstelt met hoe klantgericht Portaal is. Voor de toekomst beamen velen medewerkers binnen het Huis van Portaal dat de huurder centraler gesteld moet worden in het werkproces (R7, R10 & R15). De huurders bepalen de toekomst en daarmee het succes van Portaal (R2). Een voorbeeld hiervan is dat Portaal wil toewerken naar proactief communiceren naar huurders; niet wachten totdat gebeld wordt maar klachten voor zijn, inspelen op social media en uiteindelijk ook geld besparen (R1 & R7). Binnen de regio verwacht men dat het klantgerichte aspect behouden blijft, de ruimdenkendheid blijft al wordt wel de uitdaging om niet te veel met 'onzelf' bezig te zijn in alle veranderingen en oog te behouden voor de huurder (R5, R9, R11 & R12). Belangrijk is om dan niet de huurder te benaderen alsof zij dom is, maar als gelijkwaardig volgens een medewerker (R13). *"Het belangrijkste in de wijk is, je hebt die mensen nodig. Als ze niet mee willen werken in de wijk, dan wordt het een moeilijk verhaal. Meestal zijn ze bereid om mee te werken. De meeste wel. En als ze toch niet mee willen werken, dan dwing je ze. Het staat in hun contract"* (R16). In de toekomst zal echter ook de houding van de huurder moeten veranderen. Niet meer de gemakzuchtige, passieve, verzorgde huurder, maar een actieve bewoner met creativiteit bijvoorbeeld wat betreft activiteiten omtrent leefomgeving (R9, R10 & R16). De actieve huurder zal *"zelf zijn eigen berg stenen gezellig moeten maken"* (R9).

#### **Naar een zelfbewuste houding; minder zorgzaam en meer prestatiegericht**

Medewerkers geven aan dat Portaal van te zorgzaam naar een meer prestatiegerichte zakelijke opstelling moet gaan, waar medewerkers meer eigen verantwoordelijkheden krijgen in overleg (R1, R3, R5, R7, R10, R12 & R15). Hierbij horen minder teamleiders en managers volgens een medewerker; er zitten *"te veel kapiteinen op één schip"* (R12). Een medewerker geeft aan dat meer vertrouwen in medewerkers ook zorgt voor een zelfbewuste houding van deze medewerkers (R7 & R12). De verandering van bureaucratie naar netwerkorganisatie sluit hierbij aan uit §5.2.3. Tussen kunnen en willen van medewerkers zal een verschil blijven bestaan, niet alle onderdelen en medewerkers van Portaal kunnen en willen veranderen gaf een manager aan. Een medewerker zegt hierover dat Portaal afscheid zou moeten nemen van medewerkers die niet willen veranderen. Zijn wens is een gezonde werkvloer (R15).

In figuur 7 op de volgende bladzijde is de toekomstvisie samengevat.



Figuur 7: Wie we willen zijn volgens de respondenten

### §5.4.3 Portaal onderscheidend?

Voordat stilgestaan wordt bij of Portaal zich onderscheidt van andere woningcorporaties, zal toegelicht worden wie 'de ander' is als zij spreken over organisatie-identiteit. Wie de ander is, is slechts zelden uit de verhalen van de respondenten gebleken. Veelal moest ernaar gevraagd worden en zelfs dan bleek dat sommige respondenten uitspraken gaven over wie Portaal is, zonder dat zij daarbij 'een ander' als referentiepunt hadden. In de vorige paragrafen zijn sporadisch de vergelijkingen met de ander naar voren gekomen. Intern wordt er bijvoorbeeld vergeleken met andere afdelingen en regio's bij het kenmerk verdeeldheid en bij het thema betrokkenheid met oude bestuursleden (R1, R2, R8 & R12). Extern wordt Portaal vergeleken met kleine corporaties over de wijze van organiseren (slagkracht en daadkracht in een bureaucratie) of grote corporaties als Vestia (Portaal is onachtzaam), Mitros ('Wonen huurders liever bij Mitros of Portaal?') of de Alliantie (wat betreft zichtbaarheid naar de buitenwereld en een stabiel bestuur) (R2, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R12, R13, R16 & R21). Opvallend is dat het inzicht over andere woningcorporaties beperkt is (R7 & R9). Veelal 'kennen' de respondenten uit het Huis van Portaal andere woningcorporaties alleen door de gezamenlijke benchmark of het nieuws. De respondenten uit het regiobedrijf hebben nog geregeld overleggen waar zij hun kennis uit kunnen putten. Tot slot vergelijken respondenten woningcorporaties met vorige werkgevers, zoals het Ministerie van Sociale Zaken over de mate van openheid, PriceWaterhouseCoopers over de mate van medewerkers betrekken bij de organisatie of de vleessector over het bieden van mogelijkheden aan medewerkers (R10, R14 & R15). Daarnaast worden er ook vergelijkingen gemaakt met organisaties waar respondenten ervaringen mee hebben, bijvoorbeeld organisaties waar vrienden werken of waar je vaak mee in aanraking komt, zoals de Albert Heijn en de Belastingdienst (R2, R3 & R4).

Enkele respondenten geven aan dat de beschreven organisatie-identiteit van Portaal ook zou kunnen gelden voor andere woningcorporaties (Albert & Whetten, 1985). Woningcorporaties hebben dezelfde wet- en regelgeving (R14), dezelfde complexiteit qua

structuur (R2) en zijn aan het veranderen hetgeen gepaard gaat met de bijbehorende onrust over baanverlies en hoge werkdruk (R9 & R10). *“We doen goede dingen. Maar of we als organisatie zo anders zijn. Ik denk het eigenlijk niet”* (R10). Alle corporaties moeten de ‘tering naar de nering zetten’ en alle woningcorporaties zijn ‘inconsistent in beleid’ volgens respondenten. Een manager vraagt of het erg is dat woningcorporaties ‘grosso modo hetzelfde’ zijn (R10)? De focus op 'het sociale' of 'de vastgoed' en de creatieve insteek geven de organisatie-identiteit van woningcorporaties nuances (R22). De nuance met Mitros is bijvoorbeeld de openheid en betrouwbaarheid die minder is bij Mitros wat betreft de asbest en de huurcontracten die op kantoor moeten worden getekend (R2 & R12). Een medewerker noemt deze verschillen opmerkelijk en vergelijkt daarbij woningcorporaties met banken. *“Alle banken hebben één systeem van geld ophalen, een pinautomaat van ABN Amro werkt hetzelfde als die van de Rabobank. Maar bij corporaties, de ene heeft dit systeem, de andere heeft weer een ander systeem. Jongens, het is simpel we moeten gewoon huizen verhuren. Onbegrijpelijk”* (R17). Een woningcorporatie hoeft volgens een medewerker ook niet onderscheidend te zijn. *“Als commercieel bedrijf moet je onderscheidend zijn, anders trek je geen klanten aan. Wij moeten mensen huisvesten omdat ze het zelf niet kunnen betalen, we hoeven er niet aan te verdienen. Als je onderscheidend bent omdat je het goed doet, dat zegt wat over die anderen die het dan slecht doen. Ik weet niet of je daar naar moet streven”* (R21).

## 6. Conclusie

Met dit onderzoek is geprobeerd een beeld te schetsen over de houding van medewerkers van Portaal tegenover organisatie-identiteit. Hierbij is de volgende onderzoeksvraag leidend geweest:

### **Welke betekenissen geven medewerkers van woningcorporatie Portaal aan de organisatie-identiteit en hoe verhouden deze zich tot de gewenste organisatie-identiteit uit het Ondernemingsplan 2012-2020?**

Wie wij zijn, zowel volgens de medewerkers, de beleefde organisatie-identiteit, als uit het Ondernemingsplan 2012-2020, de gewenste organisatie-identiteit, wordt uitgelegd aan de hand van drie sferen: overheid, markt en samenleving. Wie de 'wij' is verschilt onder de respondenten. Soms wordt er gesproken over Portaal als het Huis van Portaal, andere keren over Portaal als het regiobedrijf of een afdeling. Sommige respondenten benoemen de 'wij' per karakteristiek en trekken verschillende grenzen in de organisatie, anderen geven een consequente invulling van de 'wij'. In het eerste geval zijn de organisatiegrenzen doordringbaar, in het tweede geval zijn de organisatiegrenzen ondoordringbaar.

#### **Kenmerkende karakteristieken van Portaal**

Betekenisgeving over organisatie-identiteit ontstaat volgens de wetenschap in tijden van organisatiecrisis (Young, 2001). Organisatieleden worden dan geconfronteerd met gebeurtenissen, kwesties of acties die voor hen enigermate verrassend en/of verwarrend zijn (Sonnville, 2006). De respondenten moesten vaak zoeken naar beschrijvingen van 'wie is Portaal?' Terwijl er wel degelijk vele interne veranderingen zijn en de gedachte is dat er dan juist betekenis wordt gegeven aan organisatie-identiteit. De logische vervolgvraag is of er dan wel sprake is van een identiteitscrisis bij Portaal? Geconcludeerd kan worden dat Portaal wellicht in een continue identiteitscrisis zit. Veranderingen zijn vaak een voortkomend verschijnsel dat het als vast karakteristiek wordt benoemd van de organisatie. Tegelijkertijd verandert de invulling van de labels (bijvoorbeeld over zorgzaam) en de verhouding van de labels in het netwerk van karakteristieken (bijvoorbeeld tussen bureaucratie en klantgerichtheid) door het karakteristiek veranderingen waardoor medewerkers niet goed kunnen benoemen 'wie wij zijn' als Portaal continu verandert. Medewerkers voelen echter wel sinds jaren de urgentie dat Portaal een andere richting in zal moeten slaan om een financieel duurzame organisatie te blijven, mede gevoed door het feit dat er banen op het spel staan bij Portaal, hetgeen de identiteitscrisis nu (wellicht) op scherp zet.

De karakteristieken die organisatieleden formuleerde op de vraag 'wie wij zijn?', zijn: verandering, sociaal, mogelijkheden, klantgericht, onachtzaam, zorgzaam, verdeeld en bureaucratisch. De karakteristieken worden beschouwd als labels, waarbij de invulling per respondent en door de tijd (kunnen) verschillen. Daarbij kunnen bij bijna alle karakteristieken 'te' of 'te weinig' voorgezet worden. Sommige respondenten vinden Portaal te sociaal, Portaal zou meer aandacht moeten hebben voor prestatiegerichtheid. Anderen achten Portaal te weinig sociaal en zou er meer aandacht moeten uitgaan naar de huurder.

De betekenisgeving van respondenten gebeurt in uitersten. Stabiliteit, eenheid en duidelijkheid staan bijvoorbeeld tegenover verandering, verdeeldheid en onduidelijkheid, top-down organiseren staat tegenover bottom-up organiseren met eigen verantwoordelijkheid, een paternalistische houding tegenover een uitgestoken hand naar de huurder, en bureaucratische structuur en zorgzaam staan tegenover de netwerkgedachte en prestatiegericht. In sommige situaties kunnen de verschillen in betekenisgevingen verklaard worden door de tegenstelling tussen het Huis van Portaal en het regiobedrijf Utrecht of de positie van de respondent in de organisatie.

De karakteristieken die Portaal formuleerde in het Ondernemingsplan 2012-2020: betrouwbaar, open, toegewijd en zelfbewust krijgen meerdere invullingen. Zowel diverse documenten geven diverse betekenissen van de kernwaarden als de respondenten. Over het bestaan van een Ondernemingsplan, een gewaagd doel, 'één gevoel' en 'de kernwaarden' staan twee groepen respondenten als uitersten tegenover elkaar.

### **Een flexibel begrip van de ander én of Portaal onderscheidend is**

Het formuleren van 'wie wij zijn' gebeurt door de respondenten afwisselend in termen van 'wie wij zijn' en 'wie wij niet zijn'; dit contrast wordt vaak gebruikt in relatie tot het verleden, wie we waren en wie we niet meer zijn, en 'wie wij zijn' en 'wie zij zijn'. Binnen de organisatie-identiteit bestaan meerdere grenzen, waardoor 'het' antwoord op de vraag 'wie zijn wij?' ontbreekt. De volkshuisvestingsgeschiedenis en het onderscheid tussen mensen, afdelingen, wijken en regio's geven aanleiding voor onduidelijkheid en onenigheid, waardoor het proces van identiteitsconstructie geen verhelderende logica kent van sociaal-culturele insluiting en uitsluiting. De hybride positie van Portaal legt uit dat Portaal ten gevolge van de externe hybriditeit, de organisatie intern ook hybride is doordat zij de meervoudigheid en complexiteit van de omgeving terug ziet in allerlei dilemma's en uitvoeringsproblemen (Mouwen, 2006).

Hoewel er gesproken zou kunnen worden van een set karakteristieken als onderscheidend (Corley et al., 2006), wordt de verzameling van karakteristieken niet als een eenduidig geheel beschouwd door de respondenten. Ook wordt het criterium 'onderscheidend' door organisatieleden in twijfel getrokken en zou er gesproken kunnen worden van een categorische woningcorporatie-identiteit in navolging van Albert en Whetten (1985). De categorische woningcorporatie-identiteit zou dan bestaan uit verplichten; onder andere 'sociaal en klantgericht' en 'zelfbewust en prestatiegericht' en verwachtingen; 'zorgzaam', 'mogelijkheden' en 'veranderingen' die het gedrag van de organisatieleden besturen (Albert & Whetten, 1985 in: Hatch, 2013).

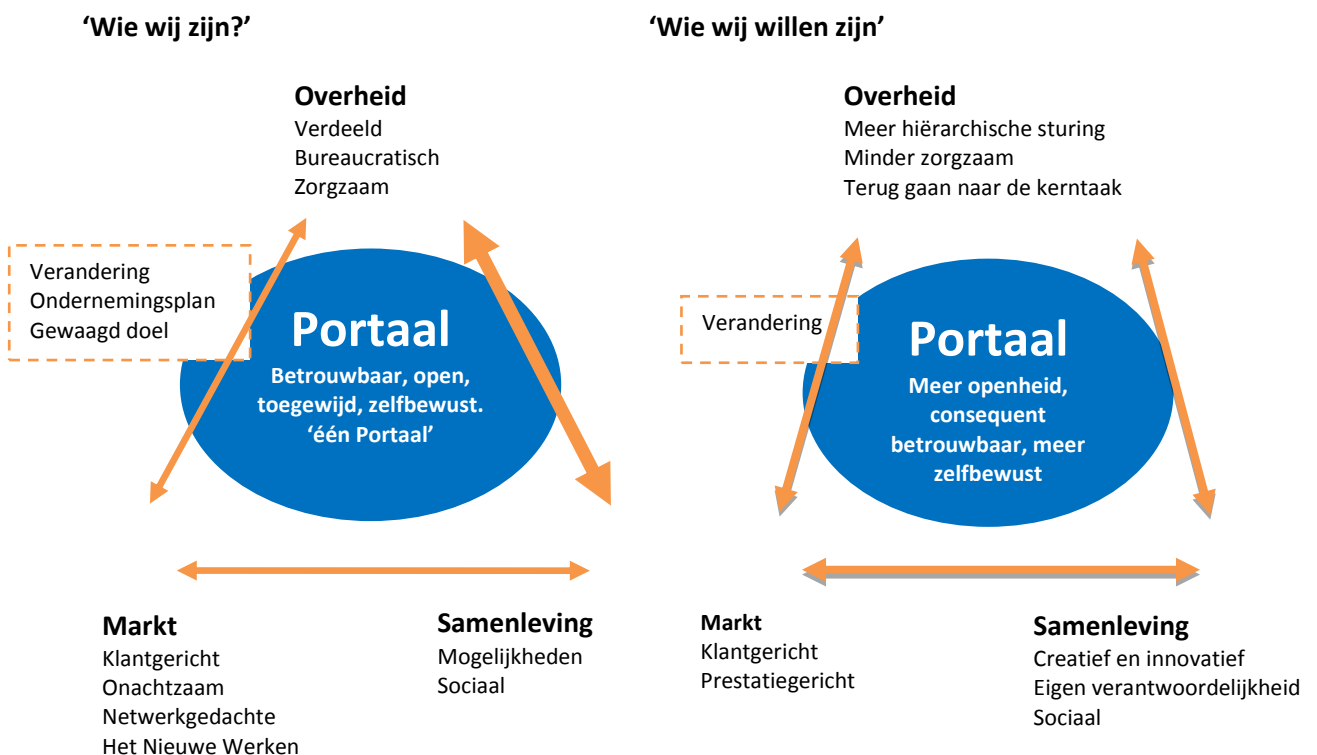
### **Een flexibel begrip van duurzame of veranderlijke aard van karakteristieken**

Tot slot positioneerde dit onderzoek zich tussen de twee uitersten, duurzaam of veranderlijk met de flexibele opvatting. Enerzijds is de organisatie-identiteit zeer veranderlijk door de vele organisatieveranderingen; ongeveer elke twee jaar is er een grote reorganisatieverandering bij Portaal. Anderzijds blijven de politiek-bestuurlijke, economische en maatschappelijke trekkrachten constant. De flexibele opvatting over organisatie-identiteit is aangevuld met de discussie over verleden, heden, toekomst. Organizatieleden

spreken over het verleden of de toekomst om de huidige karakteristieken kracht bij te zetten of af te zwakken (Elstak, 2007): een beeld waar organisatieleden naar willen streven of bang voor zijn. De karakteristieken die respondenten benoemen bij 'wie zij willen zijn' komen vaak overeen met de huidige karakteristieken, alleen verschilt de invulling; de labels blijven hetzelfde, de invulling verschilt (Gioia et al., 2000). Daarbij zijn respondenten verdeeld over of organisatie-identiteit in een identiteitscrisis als continuïteit of discontinuïteit gezien moet worden; namelijk blijft de organisatie-identiteit hetzelfde of verandert de organisatie-identiteit mee met veranderingen. Het behoud van de labels suggereert een continuïteit, terwijl de invulling van de labels juist de discontinuïteit suggereren. Respondenten die al lange tijd bij Portaal werken hebben daarbij een continue opvatting over de organisatie-identiteit en respondenten die in hoge mate veranderingsgezind zijn een discontinue opvatting over organisatie-identiteit.

### Het drieluik overheid, markt en samenleving als basis van organisatie-identiteit

Het drieluik plaatst de onderlinge tegenstrijdigheden en dilemma's binnen de organisatie-identiteit in perspectief en vormt het uitgangspunt in het vraagstuk hoe er om gegaan dient te worden met de meervoudige organisatie-identiteit van Portaal. In figuur 8 zijn de meest gedeelde karakteristieken door organisatieleden binnen de beleefde organisatie-identiteit en de gewenste organisatie-identiteit geplaatst binnen het drieluik om de onderlinge relaties duidelijk te maken. In het figuur wordt duidelijk door de dikte van de pijlen dat er een onbalans is tussen de 'logica van de markt' en de 'logica's van de overheid en de samenleving'. De krachten zijn in het beeld over 'wie wij willen zijn' meer in balans, waardoor de pijlen eenzelfde dikte hebben gekregen.



Figuur 8: beleefde en gewenste organisatie-identiteit in het heden en toekomstige organisatie-identiteit

Eigenlijk ervaren respondenten weinig de hybriditeit zoals deze besproken is in dit onderzoek. Respondenten hebben in het onderzoek niet gesproken over spanningen als conflict tussen publieke en private handelingsoriëntaties of tussen de sferen overheid, markt en samenleving, maar over spanningen als bureaucratische principes tegenover een klantgerichte opstelling. Voor een woningcorporatie als Portaal geldt dat zij moet voldoen aan tegenstrijdige verwachtingen en eisen; de duw- en trekkrachten. In de meervoudige organisatie-identiteit is deze hybriditeit terug te zien. Organisatieleden van Portaal ervaren een misfit tussen de domeinen, hetgeen onzekerheid veroorzaakt over wie zij zijn (Whetten & Godfrey, 1988 in: Young, 2001a). De grenzen tussen de domeinen zijn ondoordringbaar, waardoor karakteristieken uitersten van elkaar lijken te zijn. Doordat respondenten deze koppeling niet maken zien zij niet de onderliggende structuren die inherent zijn aan het zijn van een woningcorporatie. In §6.1 zullen enkele aanbevelingen gedaan worden aan de organisatie die zullen bijdragen aan het bereiken van het onbenutte potentieel van organisatie-identiteit om sociale interacties te stabiliseren, verbinden en van betekenis te voorzien.

Vanuit de wetenschap zijn er verschillende mogelijkheden gegeven hoe omgegaan dient te worden met meerdere organisatie-identiteiten. Ten aanzien van Portaal zou ik niet willen spreken van meerdere organisatie-identiteiten, maar van een meervoudige organisatie-identiteit waarbij de sferen overheid, markt en samenleving naast elkaar bestaan in een organisatie-identiteit. Hierbij wordt gerefereerd naar de theorie van Montfort (2012) over de maatschappelijke benadering van hybriditeit. De dilemma's en tegenstrijdigheden die respondenten ervaren in het handelen zijn inherent aan het drieluik overheid, markt en samenleving waar Portaal in gepositioneerd kan worden. De meervoudige organisatie-identiteit is nodig om om te kunnen gaan met de conflicterende trekkrachten uit de omgeving.

### **De paradoxale relatie tussen de beleefde en gewenste organisatie-identiteit**

De beleefde en gewenste organisatie-identiteit hebben een paradoxale relatie. Enerzijds ervaren organisatieleden de typen organisatie-identiteit als uitersten. De beleefde organisatie-identiteit is concreet, typeert duidelijker wie Portaal is en geeft een beeld waar organisatieleden naar willen streven. Tegenover een gewenste organisatie-identiteit dat (te) abstract is, inhoudelijk betwijfeld wordt en niet realiseerbaar zou zijn. Anderzijds spreken organisatieleden (onbewust) over onderlinge verweving tussen de typen organisatie-identiteit. Onbewust, omdat respondenten tevens de gewenste organisatie-identiteit benoemen als abstract, inhoudelijk onjuist en onrealiseerbaar. De betekenissen die respondenten namelijk geven aan de beleefde organisatie-identiteit worden tevens ingezet om de gewenste organisatie-identiteit vorm te geven. Geconcludeerd kan worden dat respondenten de inhoudelijke verschillen en de afstand tussen de typen overschatten (Albert in: Ybema, 2003). Organisatieleden versterken hun visie over 'wie wij zijn' door veelal dezelfde voorbeelden te geven, hetgeen in lijn ligt met betekenisgeving en de 'extracted cues' die Weick (1997) benoemt, maar ook de ernst van hun eigen uitspraken over de abstracte, holle containerbegrippen in twijfel trekken.

## §6.1 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen enkele aanbevelingen gedaan worden aan de organisatie die zullen bijdragen aan het bereiken van het onbenutte potentieel van organisatie-identiteit om sociale interacties te stabiliseren, verbinden en van betekenis te voorzien.

### **Het managen van hybridiseringsprocessen door de organisatie**

In het resultatenhoofdstuk en de literatuurbespreking over hybriditeit is getracht aan te geven dat de domeinen overheid, markt en samenleving elkaar beïnvloeden en niet zonder elkaar kunnen. Respondenten hebben het idee dat een identiteit een duidelijke richting verondersteld, terwijl identiteit net zo goed tegenstrijdig mag en moet zijn om om te kunnen gaan met hybriditeit. De omgeving van Portaal blijft ook in de toekomst complex en ambigu en de veranderingen in de sector lijken alleen maar grootser en ingrijpender te worden. Het meervoudige van de organisatie-identiteit zal dus blijven bestaan wanneer woningcorporaties ook in de toekomst worden gezien als dé instantie om maatschappelijke taak voor huisvesting in te vullen. De betekenisgeving van respondenten dat organisatie-identiteit karakteristieken niet samengaan is dan ook onhoudbaar. De meervoudigheid van organisatie-identiteit is inherent aan de veeleisende pluriforme omgeving van markt, overheid en samenleving. Het aandachtspunt voor Portaal wordt om waarden toe te gaan kennen aan de karakteristieken en de hybriditeit te ontvlechten. De spanningen kunnen niet worden weggenomen, ze kunnen echter wel hanteerbaar worden gemaakt. Welke rol heeft bijvoorbeeld hiërarchie ten opzichte van eigen verantwoordelijkheid? Door de organisatie-identiteit aan te vullen wordt er naar toe gewerkt dat karakteristieken samen kunnen gaan en met elkaar in verband staan, in plaats van dat er gedacht wordt in tegenstrijdigheden en dilemma's.

Om bewustzijn over de hybriditeit te creëren is het ook van belang dat de grenzen tussen de afdelingen en vestigingen doordringbaar worden. Kreiner et al. (2006) geven aan dat wanneer organisatiegrenzen in enige mate doordringbaar zijn, dit tot een hogere integratie van organisatieonderdelen leidt doordat organisatieonderdelen elkaar kunnen beïnvloeden en veranderen. Portaal moet als organisatie blijven streven naar één Portaal. Wanneer organisatieleden kennis hebben over de diversiteit binnen de organisatie kunnen zij bijvoorbeeld ook de bureaucratische structuur beter plaatsen die in sommige processen noodzakelijk zijn. Hiervoor zullen organisatieleden functioneel tijd met elkaar tijd moeten doorbrengen.

Afgezien van het creëren van bewustzijn over hybriditeit en de anderen in de organisatie, zullen alsnog enkele keuzes gemaakt dienen te worden over bepaalde karakteristieken om een meervoudige organisatie-identiteit te creëren die de bestaande identiteiten succesvol integreert en interne tegenstrijdigheden beheersbaar houden. Deze keuzes kunnen weloverwogen gemaakt worden wanneer organisatieleden inzicht hebben in de hybriditeit en de organisatie in zijn geheel. Daarbij erken ik het negatieve effect dat organisatieleden mogelijk meer onrust en onzekerheid kunnen gaan voelen door de dynamiek die zij gaan ervaren in de organisatie. Het onderlinge begrip dat ontstaat door het bewustzijn acht ik hierbij belangrijker dan het negatieve effect. Organizatieleden zouden beslissingen kunnen nemen over wat de waarde is van het op papier vastgestelde gewenste organisatie-



identiteit, wanneer het geen kader geeft voor het handelen van organisatieleden en het nemen van beslissingen? Moet de organisatie dan nog wel de kernwaarden blijven nastreven? Of een gewaagd doel dat bij voorbaat al onrealistisch wordt geacht? En wat zijn de voordelen van een bureaucratie boven een netwerkorganisatie? Deze keuzes kan ik niet maken; wel de organisatieleden samen. Hoewel ik aan het begin van deze paragraaf aangaf dat de hybriditeit zal blijven bestaan in de sector, adviseer ik dus waar mogelijk een afname van de vermenging van karakteristieken.

Kortom het integreren van de karakteristieken, het tolereren van verscheidenheid in karakteristieken door het in perspectief kunnen plaatsen van de karakteristieken in hybriditeit, en daar waar nodig karakteristieken elimineren.

### **Praktische voorbeelden door de organisatieleden**

Daarnaast zijn er allerlei praktische voorbeelden gegeven over wat respondenten anders zouden willen zien in de toekomst. Voor het slagen van bovenstaand advies zijn enkele wensen voor 'wie Portaal zou moeten zijn' relevant. Het gaat om openheid tonen in houding en gedrag door organisatieleden van Portaal, vertrouwen geven aan anderen (zowel huurders als directe collega's) en het afscheid nemen van stereotypen. Zoals in hoofdstuk vijf was te lezen zijn referentiepunten van invloed op de betekenisgeving. Je ziet wat je wilt zien in een bepaalde situatie en let daarbij op bepaalde communicatie of gedrag (Weick, 1997). Stereotypen van collega's of huurders worden dan bevestigd, terwijl dit niet de onderlinge relatie ten goede komt. Om een verandering te bewerkstelligen in betekenisgeving over organisatie-identiteit is radicale openheid van belang. Geef anderen het vertrouwen, voor te oordelen. Alleen op deze manier hebben de aanbevelingen kans van slagen.

Uiteraard kunnen de praktische aanbevelingen nog breder geïnterpreteerd worden. Zo was te lezen in het resultatenhoofdstuk hoe medewerkers zich niet behandeld voelen als een volwassene door leidinggevendenden die continu de medewerkers controleren en taken opleggen, in plaats van dat medewerkers de verlangde eigen verantwoordelijkheid krijgen. En wantrouwen medewerkers leidinggevendenden bij veranderingen wat betreft de openheid over de aard van de verandering en hoezeer hun inbreng bij de veranderingen nog invloed heeft op de veranderingen. Radicale openheid in beide richtingen over wat mensen denken bij veranderingen zouden de veranderingen een eerlijke kans geven om te kunnen slagen; het uitspreken van eerdere (negatieve) ervaringen waar de betekenisgeving over de huidige veranderingen op gestoeld zijn (Weick, 1997)

### **§6.2 Slot: discussie en vervolgonderzoek**

Dit rapport verschijnt in een turbulente tijd. Waar een halfjaar geleden vragen domineerden over het toezicht op de sector en het salaris van corporatiebestuurders, domineren nu vragen omtrent de maatschappelijke taak de voorpagina's van kranten. De belangstelling voor de meervoudige opdracht van de maatschappelijke dienstverlener zal blijven bestaan. Hoe de organisatie zich gaat ontwikkelen en welke invloed dit heeft op organisatie-identiteit en andersom organisatie-identiteit op de ontwikkeling van een organisatie blijft interessant. Dit onderzoek nodigt uit tot verdere verkenning van processen van identiteitsverandering bij

maatschappelijke dienstverleners. Meer in het bijzonder naar de in deze studie relevant gebleken rol van de domeinen overheid, markt en samenleving in combinatie met de rol van beeldvorming over heden, verleden en toekomst in organisaties. Interessante vragen hierover zijn of de empirische conclusies ook een theoretische causaliteit zijn, hoe er dient omgegaan te worden met een meervoudige organisatie-identiteit en of de sferen markt, overheid en samenleving toereikend genoeg zijn of dat er nog andere relevante logica's zijn die de hybriditeit van woningcorporaties in perspectief kunnen plaatsen.

Ook de tekortkomingen van dit onderzoek bieden ruimte voor vervolgonderzoek. De mogelijkheden voor vervolgonderzoek hangen samen met de gemaakte theoretische keuzes. Ten eerste is er gekozen om een enkele woningcorporatie Portaal als onderzoekseenheid te nemen. De resultaten laten zien dat er bij woningcorporaties en wellicht zelfs breder bij maatschappelijk dienstverleners of zelfs economische sectoren gesproken kan worden over een categorische organisatie-identiteit. Om dit thema te onderzoeken zouden meerdere organisaties binnen een sector centraal genomen moeten worden. Ook het thema organisatie-identiteit en 'image' blijft daarbij interessant. Het beeld dat de media schetst over woningcorporaties heeft nauwelijks invloed op het beeld van de respondenten van Portaal. Bij Portaal verklaarde een respondent dat dit mogelijk kwam doordat Portaal weinig centraal stond in de media. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het verklaren van wanneer 'image' van invloed is op het beeld dat organisatieleden hebben van hun organisatie.

Binnen Portaal is vervolgens gekozen om twee vestigingen centraal te stellen. Het onderzoek is daardoor niet representatief voor alle medewerkers van Portaal. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou het onderzoeken van een grotere, representatieve groep respondenten zijn. Daarbij zouden de visuele interviewtechnieken een grotere rol kunnen spelen. Tot slot zou een mogelijkheid van vervolgonderzoek zijn dat dit onderzoek over drie jaar herhaald wordt om te kijken hoe betekenisgevingen over organisatie-identiteit zich op de langere termijn ontwikkelen. Dit onderzoek was slechts een momentopname in een sector waar veranderingen als karakteristiek worden aangeduid. Hierbij zou dan aandacht kunnen besteed worden aan identificatie van medewerkers bij de organisatie. Dit thema werd in de onderzoeksopzetfase beoogd te onderzoeken. In de interviews bleek dat medewerkers zich alleen identificeren met positieve karakteristieken van Portaal, maar nooit met de negatieve karakteristieken, zoals Portaal is bureaucratisch of onachtzaam. Een medewerker zei hierover dat de uitspraken die je doet voortkomen uit wat je opvalt binnen Portaal, ofwel een kenmerk dat ook past bij je persoonlijke identiteit of juist een kenmerk dat veraf staat van jou persoonlijke identiteit. Om identificatie te onderzoeken zou de onderzoeker meer moeten observeren over een langere periode.

## Literatuurlijst

Aedes (2012) *Woningcorporaties, partners in het wonen*. P. 1-22. Geraadpleegd via: <http://www.aedes.nl/binaries/beelden/feiten-en-cijfers/brochure-partners-in-wonen/20120921-partners-in-het-wonen.pdf>

Agar, M.H. (1986) *Speaking of ethnography. Qualitative Research Methods*. California: Sage Publications, Inc

Albert, S., Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. *Research in organizational behaviour*, volume 7, p. 263-295

Alvesson, M. & Empson, L. (2008) The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, volume 24, nummer 1, p. 1-16

Barney J.B.B, Stewart, A.C. (2000). Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations, in: Schultz, M., M.J. Hatch, M.H. Larsen (2000) *The expressive organization: Linking identity, Reputation and the Corporate brand*. Oxford: University Press, p. 36-51

Beekers, W. (2012) *Het Bewoonbare Land: geschiedenis van de volkshuisvesting in Nederland*. Amsterdam: Boom

Bent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999) Challenging 'Resistance to Change'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 35, nummer 25, p. 25-41

Bieleman, B., Snippe, J. & Tromp, N. (2010) *Corporaties in wonen. Preventieve doorlichting woningcorporatiesector*. Groningen- Rotterdam: Intravel, bureau voor onderzoek en advies, p. 1-168 geraadpleegd via: <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/integriteit/120726-rapport--preventieve-doorlichting-van-de-wo.pdf>

Blom, L.S. (2001) *Interne communicatie bij veranderingen: een onderzoek naar de paradigma's die ten grondslag liggen aan het denken en handelen van organisatieleden als het gaat om interne communicatie bij veranderingen*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Boelhouwer, P.J. & Lamain, C. (2013) *Marktconforme huren en woonuitgaven. De effecten van het huurbeleid uit het voorjaarsakkoord wonen het regeerakkoord Rutte II op de ontwikkeling van de woonuitgaven*. Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Lemma

Boeije, H. (2010) *Analysis in qualitative research*. London: Sage

Bovens, M, Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van (2007) *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Bovey, W.H. & Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, volume 22, nummer 8, p. 372-382

Brandsen, T. (2006) Doordringen tot de kern: een organisatiesociologisch perspectief op hybriditeit, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 31-44

Brandsen, T. (2006a) Woningcorporaties: hybride vermogens, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 181-194

Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) Inleiding: de opkomst van hybride organisaties, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 17-30

Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006a) Conclusie: van veldslagen in de lucht naar kennis voor theorie en praktijk, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 421-436

Brown, A.D. (2006) A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, volume 43, nummer 4, p. 731-753

Charmaz, K. & Mitchell, R.G. (2001) Grounded Theory in Ethnography, in: Atkinson, P., Coffey, A., Delamon, S., Lofland, J. & Lofland, L. (2001) *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, p. 160-174

Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. & Hatch, M.J. (2006) Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, volume 15, nummer 2, p. 85-99

Cornelissen, J.P., Haslam, S.A. & Balme, J.M.T. (2007) Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, volume 18, p. 1-16

Cozijnsen, A. & Vrakking, W. (2008) *Handboek Verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, volume 48, p. 147-160

Dreimüller, A., Gruis, V. & Snoeijs, C. (2013) *De regie-corporatie. Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder*. p. 1-25

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity, in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, volume 34, nummer 3, p. 517-554

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, volume 39, p. 239-263

Feldman (1989)

Elstak, M.N. (2007) *Flipping the identity coin. The comparative effect of perceived, projected and desired organizational identity on organizational identity and organizational identification and desired behaviour*. ERIM Electronic Series Portal, p. 1-223. Geraadpleegd via: <http://repub.eur.nl/res/pub/10723/EPS2007117ORG9058921482Elstak.pdf>

Emerson, R.M., Fretz, R.I. & Shaw, L.L. (2001) Participant Observation and fieldnotes, in: Atkinson, P., Delamont, S., Lofland, J. & Lofland, L. (2001) *Handbook of Ethnography*. London: Sage Publications, p. 352-368

Fombrun, C. & Shanley, M. (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, volume 33, nummer 2, p. 233-258

Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008) Resistance to change the rest of the story. *Academy of Management Review*, volume 33, nummer 2, p. 362-377

- Foster, N. (1994) The Analysis of Company Documentation, in: Cassell, C. & Symon, G. (1994) *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*. Sage Publications: London, p. 147-166
- Geurtsen, A., Camps, T. & Sprenger, P. (2011) De maatschappelijke onderneming, in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 19-30
- Geurtsen, A., Schoormans, L. & Sprenger, P. (2011) Legitimatiedeel, in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 63-74
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, volume 25, nummer 1, p. 63-81
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996) Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, volume 41, p. 370-403
- Hatch, M.J. (2013) *Organizational Theory, modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human relations*, volume 55, nummer, 8 p. 989-1018
- Helderman, J.K. & Brandsen, T. (2011) De woningcorporatie: Exile on Mainst.? *Rooilijn*, volume 44, nummer 3, p. 164-171
- Heracleous, L. (2001) An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 37, nummer 4, p. 426-446
- Homan, T. (2005) *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers, bv.
- Hout, E. van (2007) *Zorg in spagaat. Management van hybride, maatschappelijke organisaties*. Den Haag: Lemma
- Jong, R. de (2013) De balans verstoord. *Een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de Parlementaire Enquête woningcorporaties. In opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties*. Den Haag, p. 1-56
- Karre, P. (2006) Caleidoscooporganisaties – culture aspecten van hybriditeit in organisaties, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 55-71
- Kenis, P. (2006) Hybriditeit vanuit een netwerktheoretisch perspectief, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 45-54
- King, N. (1994) The Qualitative Research Interview, in: Cassell, C. & Symon, G. (1994) *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*. Sage Publications: London, p. 14-36
- Kreutzer, K. & Jäger, U. (2011) Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, volume 20, nummer 10, p. 1-28
- Labianca, G., Fairban, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A. & Umphress, E.E. (2001) Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organizational Science*, volume 12, nummer 3, p. 312-330

- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, California: Sage publications
- Mast, I. van der, Folkers, E. & Herrema, T. (2012) *Op weg naar 2025. Toekomstroutes voor woningcorporaties*. Amersfoort: Twijnstra Gudde, p. 1-72
- Montfort, C. van (2012) *Stille ideologie. Onderstromen in beleid en bestuur*. Den Haag: Lemma
- Mouwen, K. (2006) Strategieontwikkeling en hybriditeit, in: Brandsen, T., Donk, W. van de & Kenis, P. (2006) *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma, p. 325-342
- Mulder, M. (2006) Huur(de)regulering: laveren tussen marktwerking en politieke sturing *Tijdschrift voor politieke economie*, volume 27, nummer 6, p. 95-107
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M (2003) Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, nummer 1, p. 2-13
- Parker, M. (2002) *Against Management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Pettigrew, A.M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal Management*, volume 13, nummer 4, p. 337-348
- Ray, J.L. & Smith, A.D. (2012) Using Photographs to Research. Organizations: Evidence, Considerations, and Application in a Field Study. *Organizational Research Methods*, volume 15, nummer 2, p. 288-315
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2007) *Managing understanding in organizations*. London: Sage Publications, Inc.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985) Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, volume 10, nummer 4, p. 724-736
- Stotijn, R. & Zunderdorp, M. (2011) Hybriditeit in woningcorporaties in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding Verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 150-170
- Sonnville, H.K.J.M. (2006) Intervenieren in processen van sensemaking. Een methode om geslotenheid van organiseerprocessen te doorbreken. *Management en Organisatie*, nummer 3/4, p. 200-214
- Sprenger, P., Geurtsen, A. & Scheffer, H. (2011) Vier bouwstenen voor legitimiteit, in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 41-52
- Sprenger, P. & Scheffer, H. (2011) Sturen op legitimiteit: acht cruciale factoren, in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 75-100
- Sprenger, P. & Schoormans, L. (2011) Inleiding en leeswijzer, in: Sprenger, P., Schoormans, L. & Camps, T. (2011) *Verbinding verbroken. Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Berenschot, p. 11-18
- Thiel, S. van (2007) *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

- Thomas, J.B., Clark, S.M. & Gioia, D.A. (1993) Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, volume 36, nummer 2, p. 239-270
- Vermeulen, J. (2001) *De naam van de school: worstelen met identiteit op een christelijke hogeschool*. Baarn: Ten Have
- Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998) Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, volume 36, nummer 8, p. 543-548
- Waddington, D. (1994) Participant Observation, in: Cassell, C. & Symon, G. (1994) *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*. London: Sage Publications, p. 107-122
- Warren, S. (2002) Show me how it feels to work here. Using photography to Research organizational aesthetics. *Theory and Politics in Organizations*, p. 1-31  
Geraadpleegd via: <http://epubs.surrey.ac.uk/1184/1/fulltext.pdf>
- Warren, S. (2008) Methodology Empirical Challenges in Organizational Aesthetics. Research: Towards a Sensual Methodology. *Organization Studies*, volume 29, nummer 4, p. 559-580
- Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998) Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, volume 36, nummer 8, p. 543-548
- Weick, K. E. (1997) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.
- Weiss, R.S. (1994) *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press, p. 1-262
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012) *Publieke Zaken in de marktsamenleving*. Amsterdam/ Den Haag: Amsterdam University Press, p. 1-210
- Whetten, D.A. (2006) Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, volume 15, nummer 3, p. 219-234
- Ybema, S.B. (2003) *De koers van de krant. Vertogen over identiteit bij Trouw en de Volkskrant*. Amsterdam, p. 1-281. Geraadpleegd via:  
<http://dspace.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/13046/6293.pdf?sequence=1>,
- Ybema, S.B. (2010) Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organizational Studies*, volume 31, nummer 4, p. 481-503
- Young, D. R. (2001). Organizational identity and the structure of nonprofit umbrella associations. *Nonprofit management & Leadership*, volume 11, nummer 3, p. 289-303
- Young, D. R. (2001a). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit management & Leadership*, volume 12, nummer 2, p. 139-157

## Interne documenten

- Auteur onbekend (2011) *Portaal als netwerkorganisatie*. Versie van 28 nov 11 definitief
- KPMG (2013) *Nulmeting integriteitklimaat*, p. 1-130

Portaal (2012) *Werkdocument Ondernemingsplan*. Versie 12. Geraadpleegd via:  
<http://www.portaal.nl/ondernemingsplan/>  
Portaal (2012a) *Principes en uitwerkingen van goed bestuur en toezicht*.  
Toezichtskader. p. 1-83.  
[http://www.portaal.nl/resources/1/Portaal%20algemeen/Toezichtskader%20Portaal%207%20mei%202012%20\(20121029\).pdf](http://www.portaal.nl/resources/1/Portaal%20algemeen/Toezichtskader%20Portaal%207%20mei%202012%20(20121029).pdf)  
Portaal (2013) *Vernieuwingsplan Portaal*. Versie 1.01. Geraadpleegd via:  
<https://intranet.portaal.nl/uploads/documents/4466.pdf>  
Usen, A. van (2002) *Visiedocument organisatiestructuur en verantwoordelijkheidsrapportering Portaal*. p. 1-36  
Wesemael, R. van & Oever, B. van den (03-12-2012) *Plan van Aanpak HNW in de regio*.

### Krantenartikelen

Boonstra, W. (25-7-2013) *Heffing noopt Utrechtse corporaties tot bouwstop*.  
Binnenlandsbestuur, geraadpleegd via: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/heffing-noopt-utrechtse-corporaties-tot-bouwstop.9073744.lynx>  
Heijemans, T. (12-1-2013) *Waarom zou ik vrijwillig salaris gaan inleveren?*  
Volkskrant, geraadpleegd via:  
<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/8024/Topsalarissen/article/detail/3375842/2013/01/12/To-pverdieners-Waarom-zou-ik-vrijwillig-loon-inleveren.dhtml>  
Klopper, R. (23-7-2013) *Woningcorporatie speelt vakantiesint*. Telegraaf,  
geraadpleegd via:  
[http://www.telegraaf.nl/reiskrant/21757118/\\_\\_\\_Woningcorporatie\\_speelt\\_vakantiesint\\_\\_.html](http://www.telegraaf.nl/reiskrant/21757118/___Woningcorporatie_speelt_vakantiesint__.html)  
König, E. (12-12-2012) *Toezichthouder AFM heeft forse kritiek op accountants die corporaties moeten controleren*. NRC Handelsblad, geraadpleegd via:  
<http://www.nrc.nl/nieuws/2012/12/12/afm-doet-nader-onderzoek-naar-ernst-young/>  
Redactie Economie (13-2-2012) *Akkoord woningmarkt: wat zijn gevolgen voor huurders en kopers?* NRC Handelsblad, geraadpleegd via:  
<http://www.nrc.nl/nieuws/2013/02/13/akkoord-woningmarkt-wat-zijn-gevolgen-voor-huurders-kopers-en-corporaties/>  
Weezel, T.G. van (25-7-2013) *80 mille voor oppoetsen imago van corporaties*.  
Volkskrant, geraadpleegd via:  
<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3481454/2013/07/25/80-mille-voor-oppoetsen-imago-van-corporaties.dhtml>