

Organisatie-identiteit in tijden van verandering

Onderzoek binnen een organisatie wiens identiteit op een kantelpunt staat.



Universiteit Utrecht

Masterscriptie Lara Koopen

Studentnummer 4234030

Opleiding: Organisaties, Verandering en Management

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Eerste beoordelaar: Dr. Jeroen Vermeulen

Tweede beoordelaar: Ir. Peter Linde

Abstract:

Organisatie-identiteit is een veel besproken begrip met veel verschillende definities. De meest gebruikte definitie is die van Albert en Whetten (1985 in Whetten 2006), waar identiteit wordt beschreven als de verzameling van attributen die centraal in de organisatie, langdurig over tijd en onderscheidend voor de organisatie zijn. Het huidige onderzoek had als hoofdvraag: 'Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?' Door middel van literatuurstudie, 16 diepte interviews en een documentenanalyse wordt deze vraag, evenals enkele sub-vragen rondom het thema organisatie-identiteit beantwoord. Op dit moment lijkt de organisatie-identiteit zich op een kantelpunt te bevinden. De afgelopen jaren heeft er veel moeten veranderen in de organisatie om te kunnen overleven, maar de impact hiervan op de organisatie-identiteit is duidelijk voelbaar en maakt dat de medewerkers zich de vraag stellen of de organisatie-identiteit te veel veranderingen heeft doorgemaakt om te kunnen voortbestaan. Gezien het huidige onderzoek een beperkte steekproef heeft is het wenselijk om bij vervolgonderzoek een bredere groep aan personen vanuit verschillende rollen en functies binnen de organisatie te bevragen. Ook de impact van een crisis, zoals de huidige Covid-19 crisis, moet worden meegenomen in de interpretatie van het onderzoek.

Voorwoord

We hebben het steeds vaker over ‘een nieuwe normaal’, een aangepaste werkelijkheid waar we ons allemaal naar moeten conformeren. Mijn nieuwe normaal betekende vooral dat afstuderen volledig vanuit mijn eigen huiskamer plaats zou vinden. De interviews moesten via (video)bel verbindingen worden gehouden en ook de begeleiding verliep volledig digitaal. Voor mij als gezelligheidsdier was dit absoluut een omschakeling. Ik had er naar uitgekeken om door Nederland te reizen om op bezoek te gaan bij mijn respondenten en ze in hun natuurlijke werkomgeving te zien. Ik had uitgekeken naar intervisie met medestudenten onder het genot van een kopje thee of koffie, maar bovenal had ik uitgekeken naar het samen doorlopen van de laatste fase van mijn studie. De zoektocht naar het ontstaan en behoud van identiteit begon bij de Baak, maar deze vraag kwam steeds vaker ook in mijn persoonlijke leven terug. In hoeverre paste de term student nog binnen mijn eigen identiteit? Wat deden contextveranderingen met mijn identiteit? Het teruglezen van de dagboeken die ik gedurende het schrijven heb bijgehouden laten zien dat ik van iedere respondent nieuwe dingen leerde, zeker met betrekking tot het onderzoek, maar af en toe ook over mezelf. Het gevaar van onderzoek doen in een sector waar persoonlijke ontwikkeling centraal staat is immers dat je jezelf ook niet aan deze ontwikkeling ontkomt.

Waar het hart van vol is loopt de mond van over, mijn lieve familie en vrienden kunnen mijn vragen en verhalen met betrekking tot identiteit nu vast minder waarderen dan aan het begin van mijn onderzoek. Ondanks de overdosis aan identiteitsinformatie die ze ongetwijfeld hebben moeten verduren, hebben ze mij de afgelopen maanden vol liefde en geduld gesteund. Met spellingcontroles, bemoedigende woorden en, uiteraard, kritische vragen. Hiervoor kan ik ze niet genoeg bedanken.

Daarnaast wil ik de Baak en al mijn respondenten hartelijk bedanken voor de openheid en behulpzaamheid die ze mij geboden hebben gedurende dit onderzoek. Het is vanzelfsprekend dat zonder hen mijn onderzoek niet zou zijn gelukt. Een bijzonder dankwoord gaat uit naar Willemijn en Martin voor de begeleiding vanuit de Baak

Dan rest mij nog een dankbetuiging aan de Universiteit Utrecht voor alle lessen en begeleiding van de afgelopen jaren, met in het bijzonder aan Jeroen, voor de begeleiding gedurende het proces. En dan eindig ik dit voorwoord op de klassieke manier door u, als lezer, veel plezier te wensen. Want hier ligt hij dan eindelijk voor u, mijn masterthesis.

Samenvatting:

Organisatie-identiteit is een veel besproken begrip met veel verschillende definities. De meest gebruikte definitie is die van Albert en Whetten (1985 in Whetten 2006), waar identiteit wordt beschreven als de verzameling van attributen die centraal in de organisatie, langdurig over tijd en onderscheidend voor de organisatie zijn.

Het huidige onderzoek is uitgevoerd in tijden van de Coronapandemie, waardoor er veel veranderingen plaatsvinden op het gebied van werk. Zo wordt er gevraagd om zo veel mogelijk thuis te werken en zijn veel bijeenkomsten alleen nog online bij te wonen. Het onderzoek betreft een casestudy bij de Baak, trainingsinstituut voor persoonlijk leiderschap.

Naast de veranderingen door Corona heeft de Baak de afgelopen jaren andere organisatieveranderingen meegemaakt, zoals reorganisaties en wisselingen van directie. Het onderzoek had als hoofdvraag: ‘Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?’ Het onderzoek had als sub-vragen: Wat zijn de aspecten van organisatie-identiteit binnen de Baak? Welke rol hebben de externe medewerkers in de organisatie-identiteit van de Baak? Welke ontwikkelingen zijn er in de identiteit van de Baak voelbaar geweest de afgelopen jaren? Wat zijn voorwaarden voor het behoud van organisatie-identiteit? Door middel van literatuurstudie, 16 diepte interviews en een documenten analyse zijn de hoofd- en sub-vragen beantwoord.

Aan de hand van de afgenomen interviews kan worden gesteld dat de identiteit in eerste instantie wordt bepaald door de directie en op de tweede plaats door de werknemers. Zowel interne als externe werknemers spelen een belangrijke rol in het creëren maar vooral ook het uitdragen van de identiteit. De benoemde aspecten van de Baakidentiteit hadden te maken met: mensgerichtheid, creativiteit, werkinhoud en de locaties van de Baak. Door analyse van de interviews kan ook worden gesteld dat de huidige Baakidentiteit niet door alle respondenten te benoemen valt. Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan de vele veranderingen van de afgelopen jaren in de organisatie om te kunnen overleven. De impact van deze veranderingen op de organisatie-identiteit is duidelijk voelbaar en maakt dat de respondenten de vraag stellen of de organisatie-identiteit te veel veranderingen heeft doorgemaakt om te kunnen voortbestaan. Volgens een groot deel van de respondenten moet er aandacht worden besteed aan de benoemde aspecten van de Baakidentiteit om deze centraal te laten voortbestaan.

Gezien het huidige onderzoek een beperkte steekproef heeft is het wenselijk om bij vervolgonderzoek een bredere groep aan personen vanuit verschillende rollen en functies binnen de organisatie te bevragen. Ook de impact van een crisis, zoals de huidige Covid-19 crisis, moet worden meegenomen in de interpretatie van het onderzoek en kan een factor zijn die moet worden meegenomen in vervolgonderzoek

Inhoud

1. Inleiding	7
1.1 Onderzoekscasus de Baak	8
1.2 Doelstelling en Probleemstelling	11
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	13
1.4 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Organisatie-identiteit, een definitie	15
2.2 Hoe ontstaat organisatie-identiteit?	17
2.3 De aspecten van organisatie-identiteit	17
2.4 Voorwaarden voor organisatie-identiteit	19
2.5 De continuïteit van organisatie-identiteit	20
2.7 De rol van <i>Organizational membership</i> in organisatie-identiteit	21
2.7.1. Organizational membership	21
2.8 Identiteit, imago en cultuur	22
2.8.1 Cultuur en identiteit	22
2.8.2 Imago en identiteit	23
2.9 Samenvatting	24
3. Methoden en verantwoording	26
3.1 Onderzoeksbenadering	26
3.2 Operationalisatie	26
3.3 Casestudy	27
3.4 Onderzoeksmethoden	27
3.4.2 Documenten analyse	28
3.4.3 Proces van interviewen	29
3.5 Respondenten	29
3.6 Analyse	30
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	31

4. Resultaten	33
4.1 Leeswijzer	33
4.2 Hoofdthema: Identiteit als concept	33
4.2.1 Is organisatie-identiteit te benoemen?	33
4.3 Wie bepaalt de organisatie-identiteit?	34
4.3.1. De invloed van leiderschap op identiteit	35
4.3.2. Interne en externe medewerkers	37
4.4 Hoofdthema: Betekenisgeving van de Baakidentiteit	39
4.4.1 Aspecten van de Baakidentiteit	39
4.4.2 Veranderingen in de Baakidentiteit	44
4.4.3 Behoud van de Baakidentiteit in de toekomst	46
5. Analyse	47
5.1 Organisatie-identiteit als concept	47
5.2 Wie bepaalt de organisatie-identiteit?	48
5.2.1 De rol van leiderschap op identiteit	48
5.2.2. Interne en externe medewerkers	48
5.3 Betekenisgeving van de Baakidentiteit	48
5.3.1 Aspecten van organisatie-identiteit	49
5.3.2 Veranderingen in, en behoud van de organisatie-identiteit	49
6. Conclusie	50
6.1 Deelvraag 1	50
6.2 Deelvraag 2	50
6.3 Deelvraag 3.	51
6.4 Deelvraag 4	52
6.5 Hoofdvraag	53
7 Discussie	55
7.1 Doelstellingen	55
7.2 Limitaties	56

7.3 Aanbevelingen en vervolgonderzoek	57
Referenties	59
Bijlagen	64
Bijlage 1	64
Bijlage 2	67
Bijlage 3	68

1. Inleiding

Op dit moment bevindt de wereld zich in een pandemie, COVID-19, of Corona, heerst over bijna de hele wereld. Dit virus houdt de wereld in haar greep, in bijna alle landen wordt mensen gevraagd om zo veel mogelijk thuis te blijven en zo min mogelijk contact met anderen te hebben. Dit heeft een enorme sociale en economische impact. Veel organisaties kunnen hun werkzaamheden niet meer uitvoeren zoals ze dit gewend zijn en moeten op zoek naar andere mogelijkheden of hun deuren sluiten. Tijdens een crisis zoals deze wordt er veel van mensen gevraagd, zowel op persoonlijk als op professioneel niveau. Veel organisaties moeten overstappen naar online activiteiten. Aan medewerkers wordt gevraagd om snel om te schakelen en het online werken vervolgens te regelen. Dit houdt niet alleen in minder face to face meetings met collega's en het omzetten van offline werk naar online werk (Sanders, Nguyen, Bouckennooghe, Rafferty & Schwarz, 2020), maar ook een gemis aan niet-werk gerelateerde gesprekken en ander sociaal contact (Rubin, Nikolaeva, Nello-Deakin & te Brömmelstroet 2020). De gevolgen hiervan zijn onder anderen verminderde focus (Rubin et al, 2020), langere werkdagen (DeFilippis, Impink, Singell, Polzer & Sadun, 2020) en meer mentale gezondheidsproblemen (Khan, Mamun, Griffiths & Ullah, 2020). Daarnaast heeft een groot deel van de mensen die thuiswerken geen vaste werkplek en moeten ze in de slaapkamer of de woonkamer werken. Hier wordt dan vaak overlast ervaren van kinderen en/of partners (Gorlick, 2020).

Dat er veel impact is van de pandemie is duidelijk. Zo benoemd Foss (2020) dat er zowel op de korte als op de lange termijn grote veranderingen zullen zijn in de manier waarop organisaties werken, zich inrichten en de focus die ze leggen. Dit werkt ook door naar de medewerkers van een organisatie. In tijden van crisis gaan medewerkers van organisaties als het minder goed lijkt te gaan met de organisatie zich vaak afvragen: wie zijn wij eigenlijk als organisatie? Dit soort vragen komen voor in een breed spectrum van organisaties (Kovoor-Misra, 2009) en hebben de mogelijkheid om te zorgen voor positieve groei binnen de organisaties. Onderzoek van Wiesenfeld, Raghuram en Garud (1999) toont aan dat identificatie van organisatie door haar medewerkers belangrijker wordt naarmate er meer online contact is in plaats van live contact. In tijden van de pandemie waarbij thuiswerken, en daarmee online contact, voor een groot deel van de werknemers de nieuwe werkelijkheid is, is het extra belangrijk om de vraag te stellen: wat is de identiteit van de organisatie?

1.1 Onderzoekscasus de Baak

Verscholen aan de rand van Driebergen bevindt zich landgoed de Horst met drie in- en uitgangen waarvan er twee met de auto toegankelijk zijn. Om het landgoed te bereiken moet je door een poort van bomen om vervolgens op een soort open plek te belanden. Landgoed de Horst is de thuisbasis van meerdere organisaties, maar de meest aanwezige organisatie is De Baak, het trainingsinstituut voor persoonlijk leiderschap.

Deze locatie, één van de twee vaste locaties van de Baak, gaf mij persoonlijk al direct het gevoel op een unieke plek te zijn. Toen ik er voor het eerst kwam heerste er een kalmte en tegelijkertijd een energie vergelijkbaar met een mierennest, verschillende mensen liepen in en uit, de facilitaire medewerkers reden rond in golfkarretjes en voorzagen iedereen van alles wat nodig is. De binnenkant van de gebouwen zijn recentelijk gerenoveerd, licht en open.

Maar nu is het stil. Slechts een enkeling loopt nog over het landgoed, veel kantoren blijven donker en de trainingen liggen stil. Ook hier heeft Corona huisgehouden. Als virus heeft corona een wisselend ziektebeeld maar de uitwerking is in de hele samenleving voelbaar, het is leger, stiller, minder bruisend.

In een realiteit, voor Corona, waar het bijeenkomen van groepen mogelijk is worden er op de Baak trainingen en coaching gegeven aan hoogopgeleide professionals en organisaties. De Baak verzorgt al meer dan 70 jaar verschillende trainingen op het gebied van persoonlijk leiderschap. Deze trainingen worden gegeven in de vorm van open programma's, waar iedereen zich individueel voor kan inschrijven, evenals incompanytrajecten, waarin er vanuit een organisatie of team een aanvraag komt. Daarnaast verzorgt de Baak coaching trajecten.

Op de social media kanalen van de Baak is te zien dat de natuur rondom de twee locaties van de Baak een grote rol spelen. Naast Driebergen is er een locatie in Noordwijk, met uitzicht op de Boulevard. De bijzondere omgeving wordt gebruikt om uit de sleur van het werk-leven te stappen en mooie inzichten te vergaren. Door verschillende video's van trainers en coaches van de Baak die worden gepost op de social media kanalen van de organisatie wordt het gevoel gecreëerd dat de Baak een organisatie is waar er met rust en aandacht gewerkt wordt aan persoonlijk ontwikkeling.

De trainingen en coaching bij de Baak worden gegeven door een grote groep trainers met allemaal een eigen expertise. Deze trainers zijn zowel interne werknemers van de Baak als externe trainers en coaches. De groep externe trainers en coaches kan weer worden

opgedeeld in een groep associates, trainers die 35 dagdelen of meer werken voor de Baak, en overige externen.

Waar het product van de Baak, zijnde trainingen en coaching, samenhangt met de trainers, is er ook nog een op de website onzichtbare groep mensen die, in loondienst van de Baak, achter de schermen het werk doen. Deze twee takken binnen de Baak lijken elkaar niet vaak tegen te komen, enkel wanneer ze een kort overlap-moment hebben, bijvoorbeeld i.v.m. een wijziging in een programma en daardoor in de marketing, of als er iets m.b.t. de klant besproken moet worden. Binnen de Baak wordt er ook veelal gezegd dat de medewerkers zich maar met één onderdeel moeten bezighouden, dus in werkzaamheden is er geen overlap tussen uitvoerend werk en het werk ‘achter de schermen’. Uiteraard zijn er ook functies die ietwat tussen de twee takken in lijken te hangen, denk hierbij aan programmamakers en adviseurs, maar ook deze lijken zich vaak qua gevoel onder de uitvoerende tak te scharen

Naast het leerbedrijf heeft de Baak ook een vastgoed- en hospitalitybedrijf, bestaande uit een horecatak inclusief hotelkamers en een zalenverhuur, waarbij verschillende locaties in handen van de Baak verhuurd kunnen worden aan derden. De Baak is een onderdeel van de dochterondernemingen van De Baak Holding BV. De Baak is in 1959 opgericht door Charles Maitland als Stichting de Baak - Management Centrum VNO-NCW.

Een van de grote vormers van de Baak en haar goede naam binnen de trainingswereld is de voormalige directeur (hierna directeur 1), die van 1997 tot 2012 leiding gaf aan de Baak. Hij wordt door velen gezien als de grondlegger van de huidige Baak. Onder zijn leiderschap veranderde de Baak van een stichting in een BV. Binnen de organisatie was er in deze tijd veel ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid en creativiteit. De Baak werd gezien als een broedplaats voor leiderschap en ontwikkeling met een sterk maatschappelijk doel, zijnde het vergroten van het ‘interne geweten’ van organisaties (Kenmerken(d) de Baak, 2018). Hierna kwam een volgende directeur (hierna directeur 2), die de Baak leidde van 2012 tot 2015. Bij zijn aftreden in 2015 werd het stokje over gegeven aan de huidige directeur. Deze zou in eerste instantie op interim basis zijn, maar is tot op de dag van vandaag nog directeur. De huidige directeur heeft de Baak door de gevolgen van de economische crisis van 2012 geholpen en heeft op dit moment te maken met de voorspelde economische crisis ten gevolge van de coronapandemie. In 2018 is de Baak een strategisch partnerschap aangegaan met de NCOI group. In een persbericht dat op de website van de NCOI groep te lezen is (27 november 2018) staat dat er voor de medewerkers van de Baak niets zal veranderen. De NCOI group heeft een minderheidsbelang in het bestuur van de Baak. Het

samenwerkingsverband is er voornamelijk op gericht dat de Baak gebruik kan maken van de kennis en expertise die de NCOI te bieden heeft.

De Baak heeft door de jaren heen een grote wisseling meegemaakt in het aantal trainers wat in loondienst werkte. Gedurende de tijd van directeur 1 is het aantal trainers in loondienst gestegen van 9 naar 89, en op dit moment is het aantal trainers in loondienst weer terug naar 11. Een groot deel van de trainers die eerder in loondienst bij de Baak hebben gewerkt maakt nu als ZZP'er deel uit van de associates van de Baak.

Vanwege de COVID-19 pandemie en de maatregelen die door de Nederlandse overheid werden opgelegd heeft de Baak op 15 maart besloten om vanaf 16 maart tijdelijk te sluiten, haar programma's tijdelijk te stoppen en werktijdverkorting aan te vragen. De werknemers werden gevraagd om nog maar 10% van hun normale werkweek te werken. Dit met het oog op ernstig verlaagde inkomsten en doorlopende kosten. In dezelfde periode werd aangekondigd dat er een reorganisatie zou gaan plaatsvinden als er niet voldoende mensen gebruik zouden maken van een door de Baak aangeboden vertrekregeling. Op deze manier wilde de Baak een formatiereductie aangaan. Deze regeling is deels door mensen gebruikt wiens functie zou komen te vervallen bij heropening per 1 juni 2020, maar ook door een aantal anderen. Eind mei was de Baak van 159 fte teruggebracht tot 107 fte. Daarnaast hebben alle externe trainers te horen gekregen dat ze een tariefverlaging zullen krijgen en de komende tijd mogelijk voor minder programma's zullen worden ingepland. Deze programma's zullen opgevangen worden door de interne trainers van de Baak.

Het bovenstaande is een grote organisatieverandering voor de Baak vanwege de huidige Corona crisis. Door de jaren heen zijn er echter meerdere veranderingen binnen de Baak geweest. Zo zijn er meerdere grote wisselingen in het personeelsbestand geweest, wisselingen van directie en daar bovenop in 2018 nog een samenwerking met de NCOI. Verschillende werknemers van de Baak vragen zich af wat deze veranderingen voor invloed hebben gehad op de Baak. Hoewel er weinig verschillen zouden zijn voor de medewerkers geven sommigen in informele gesprekken aan toch een shift te voelen. Er wordt gevraagd in hoeverre de Baak nog kan vasthouden aan haar vroegere idealen, haar maatschappelijke doelen en haar positie waarin het draait om persoonlijke ontwikkeling in plaats van financiële welvaart. Verscheidene medewerkers vragen zich af wat de Baak toevoegt aan de opleidingswereld ten opzichte van andere organisaties, wat haar unieke stijl is op dit moment. De veranderingen tot nu toe, en met name de huidige ingrijpende organisatieveranderingen

vanwege de Corona crisis, lijken veel medewerkers te laten twijfelen aan de Baak, waar ze voor staat en in hoeverre dit nog overeenkomt met waar ze oorspronkelijk voor stond.

Het huidige onderzoek zal pogen om op zoek te gaan naar wat de Baak tot de Baak maakt, gezien vanuit het oogpunt van de werknemers. Hier zullen zowel interne als externe werknemers over gesproken worden, en er zal gekeken worden naar de betekenis die zij aan de Baak geven. Hierbij ligt de focus op de grote veranderingen die de Baak de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en welke invloed de medewerkers hiervan voelen. Zijn er dingen die de Baak gevonden of verloren heeft in de afgelopen jaren en wat hiervan is toe te schrijven aan de koers die het management stuurt? De vraag wat de Baak tot de Baak maakt is een vraag van organisatie-identiteit. Specifiek, wat is de identiteit van de Baak en wat is van invloed op het behoud of juist verandering hiervan?

De organisatiepsycholoog Albert Whetten (2006, p.226) zegt over organisatie-identiteit het volgende:

'The concept of organizational identity is specified as the central and enduring attributes of an organization that distinguish it from other organizations'

In deze omschrijving geeft hij aan dat een identiteit op lange termijn duidelijk en onderscheidend is. Een bepaalde identiteit kan enkel voortbestaan als ze over langere tijd gelijk blijft en als dezelfde normen en waarden over langere tijd kunnen blijven bestaan. Organisatie-identiteit wordt gebruikt om een organisatie te laten onderscheiden van andere, soortgelijke organisaties. Daarnaast valt het eigen karakter, of eigenheid onder de definitie van identiteit (Van Dale, 2020). Hiermee kan organisatie-identiteit worden gezien als hetgeen wat een organisatie uniek maakt.

1.2 Doelstelling en Probleemstelling

Probleemstelling

Onder verschillende werknemers van de Baak bestaat het gevoel dat de Baak van de huidige directeur anders is dan de Baak van een aantal jaren geleden. Er bestaat onduidelijkheid bij werknemers over de huidige status van de Baakidentiteit en het voortbestaan hiervan evenals de rol die externe werknemers hierin spelen. De Baak is een organisatie die al sinds 1959 bestaat en lange tijd een begrip was binnen de opleidingswereld. Op dit moment bestaat

binnen de Baak het vermoeden dat dit steeds aan het verminderen is (persoonlijke communicatie, 2020), met financiële gevolgen van dien. Het huidige onderzoek bekijkt het leerbedrijf de Baak en hoopt duidelijkheid te kunnen verschaffen over de identiteit van de Baak en waar ze als organisatie voor staat.

Doelstelling

De doelen van het huidige onderzoek zijn opgesplitst in praktische en intellectuele doelstellingen.

De intellectuele doelstelling is het vergaren van inzicht in de organisatie-identiteit van de Baak, evenals inzicht vergaren in mogelijke identiteitsveranderingen in het verleden. De Baak heeft veel interne veranderingen op organisatorisch niveau meegemaakt, en is hierdoor een relevante casus voor dit onderzoek.

De praktische doelstelling van dit onderzoek betreft het kunnen bijdragen aan de toekomstige keuzes ter versterking en behoud van de Baakidentiteit aan de hand van de inzichten uit het huidige onderzoek.

Hoofdvraag

Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?

Deelvragen

Aan de hand van de bovenstaande hoofdvraag worden de volgende deelvragen herleid:

1. Wat zijn de aspecten van organisatie-identiteit binnen de Baak?
2. Welke rol hebben de externe medewerkers in de organisatie-identiteit van de Baak?
3. Welke ontwikkelingen zijn er in de identiteit van de Baak voelbaar geweest de afgelopen jaren?
4. Wat zijn voorwaarden voor het behoud van organisatie-identiteit?

Het huidige onderzoek kan worden getypeerd als een kwalitatief onderzoek. Boeije (2014, p.22) definieert dit als volgt:

‘Het doel [van kwalitatief onderzoek] concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen.’

Ze geeft aan dat kwalitatief onderzoek, met name interpretatief onderzoek, gericht is op de betekenissen die gegeven worden door betrokkenen. Er wordt een poging gedaan om zo goed mogelijk te begrijpen hoe verschillende werknemers de Baak zien, zowel op korte als op lange termijn.

Er zal aan de hand van de verzamelde informatie inzicht gegeven worden in de betekenisgeving en perceptie van de organisatie-identiteit. Maxwell (2008) benoemt dat in kwalitatief onderzoek zowel de context als het begrijpen van de denkbeelden van de participanten belangrijk zijn, op deze manier kan er getracht worden een zo compleet mogelijk concept te maken.

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Organisatie-identiteit is een veel onderzocht concept, maar er is nog weinig duidelijkheid over het ontstaan ervan (Dhalla, 2007). Ook bestaan er veel verschillende definities en toepassingen. Zo beschrijven Hatch & Schultz (2002) dat organisatie-identiteit vooral goed naar buiten gebracht moet kunnen worden en omschrijven ze welke problemen je bij het naar buiten brengen tegen kan komen.

Hoewel het een veel besproken construct is, zijn er weinig onderzoeken te vinden waarin zowel aandacht wordt besteed aan de rol van externen in de organisatie, als aan de veranderingen gedurende de jaren en de invloed daarvan op de identiteit. Het huidige onderzoek wil deze twee onderdelen intensief bestuderen en hoopt zo een toevoeging te kunnen leveren aan het ontstaan en behouden van identiteit binnen organisaties.

Het is in de huidige samenleving, zeker in tijden van crisis, steeds belangrijker om jezelf te onderscheiden en te weten waar je voor staat. Het hebben van een sterke organisatie-identiteit kan helpen om voort te blijven bestaan, ook als het financieel zwaarder wordt. Het in kaart brengen van de percepties rondom de identiteit van de Baak kan helpen om een beeld te creëren vanuit de organisatie. Door het inzichtelijk maken van de percepties rondom de identiteit hoop ik te kunnen bijdragen aan behoud en groei van de Baakidentiteit.

De Baak is echter niet de enige organisatie met veel externe werknemers en zeker niet de enige organisatie die door de coronacrisis minder omzet heeft. Ik hoop dat het huidige onderzoek duidelijkheid kan verschaffen aan meerdere organisaties die deze tijd willen

gebruiken om goed te kijken naar hun eigen organisatie-identiteit, en wat deze identiteit kan betekenen voor hun toekomst.

1.4 Leeswijzer

In de bovenstaande paragrafen zijn de context van de casestudy en de focus van het onderzoek benoemd. In de komende hoofdstukken zullen achtereenvolgens het theoretisch kader, de methodiek van het onderzoek, een empirisch hoofdstuk, analyses, een conclusie en een discussie worden besproken.

Het *theoretisch kader* zal zich focussen op de reeds bestaande literatuur. In dit hoofdstuk zal een overzicht gegeven worden van een aantal belangrijke theoretische concepten. Dit overzicht zal helpen richting te geven aan de verzamelde informatie en helpen met het coderen en analyseren.

Het *methodologisch* hoofdstuk zal inzicht geven in het onderzoeksproces en het vergaren en verwerken van de data. Daarna zal er in het *resultaten* hoofdstuk gesproken worden over de verkregen data en wat daaruit opgemaakt kan worden.

Vervolgens zal er in het *analyse* hoofdstuk een link worden gelegd tussen de informatie uit het theoretisch kader en de verkregen data. Aan de hand van deze analyses zullen de onderzoeksvragen in het hoofdstuk *conclusie* besproken worden.

Als laatste zal het *discussie* hoofdstuk ingaan op de eerder genoemde doelstellingen van het onderzoek. In de discussie zullen ook kritische kanttekeningen geplaatst worden bij het huidige onderzoek en zal er gekeken worden naar eventueel vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Om de vraag ‘Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?’ te kunnen beantwoorden is het van belang om eerst een duidelijk beeld te krijgen van de verschillende elementen van de vraag. Dit hoofdstuk zal een theoretische achtergrond geven om inzicht in het concept organisatie-identiteit te creëren. De meest gebruikte definitie van organisatie-identiteit is die van Albert en Whetten uit 1985: [*Identity is*]..that which is central, enduring, and distinctive about an organization’s character. (Albert & Whetten, 1985 in Goia, Schultz & Corley, 2000, p.63).

Het huidige hoofdstuk zal ingaan op verschillende ideeën en theorieën over het begrip organisatie-identiteit, het ontstaan en al dan niet behouden hiervan en de verschillende aspecten van het begrip. Daarnaast zal worden ingegaan op de invloed van verschillende groepen op organisatie-identiteit, met name het management en eventuele externe medewerkers.

2.1 Organisatie-identiteit, een definitie

Om het begrip organisatie-identiteit zo goed mogelijk te begrijpen is het van belang om te kijken naar de definities van de twee onderdelen ervan: ‘organisatie’ en ‘identiteit’.

Een organisatie is een groep mensen die, onderling afhankelijk van elkaar, naar hetzelfde doel toewerken (Stern & Barley in McShane & Glinow, 2017). Dit kan zowel binnen een (vrijwilligers) werkomgeving als ook binnen een privéomgeving zo zijn. Het huidige onderzoek gebruikt de term organisatie voor het omschrijven van een geregistreerde entiteit binnen de (vrijwilligers)werk wereld.

Identiteit kan worden omschreven als een verzameling van de verhalen en ervaringen die verteld worden om het leven en zichzelf te begrijpen (McAdams in Miscel, Shoda & Ayduk 2016). Het gaat bij deze definitie voornamelijk om persoonlijke identiteit (Miscel, Shoda & Ayduk 2016). Er kan echter ook gesproken worden over sociale identiteit, het beste uitgelegd met de sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1979), waarin een individu zichzelf rekent tot bepaalde groepen, op basis waarvan het zelfconcept gevormd wordt. De verzameling van al deze sociale groepen wordt de sociale identiteit genoemd (Tajfel en Turner, 1979). Organisatie identiteit kan ook worden gezien als een sociale identiteit. Ze

wordt immers geconstrueerd door interacties met meerdere personen. Denk hierbij aan het management en werknemers, maar ook andere stakeholders zoals klanten, leveranciers of opdrachtgevers spelen een rol (Gioia et al, 2000).

De eerder benoemde definitie van Albert en Whetten uit 1985 (in Whetten, 2006) is tot op de dag van vandaag een van de meest gebruikte definities van organisatie-identiteit. In deze definitie wordt ook direct een opsomming gegeven van de aspecten die nodig zijn voor het ontwikkelen van een organisatie-identiteit. Deze aspecten zullen later in het hoofdstuk verder worden toegelicht. In een latere herziening van het eerdere werk geeft Whetten (2006) aan dat er enkele haken en ogen aan deze aspecten zitten en actualiseert op basis van enkele andere werken zijn definitie als volgt: *The concept of organizational identity is specified as the central and enduring attributes of an organization that distinguish it from other organizations* (Whetten, 2006, p.220).

Hoewel het een van de meest gebruikte definities is, is het niet de enige invalshoek om naar identiteit te kijken. He en Brown (2013) verdelen in hun literatuurreview de bestaande literatuur in vier stromingen. Deze vier stromingen hebben elk hun eigen definitie van organisatie-identiteit en hoewel er wel enige overlap bestaat, zijn er ook grote verschillen.

De meest bekende stroming is de functionalistische stroming. Dit is tevens de stroming waarbij Albert & Whetten, en daarmee hun definitie, ingedeeld kunnen worden. Deze stroming richt zich voornamelijk op het vinden en benoemen van de benodigde attributen en het zo tastbaar mogelijk maken hiervan. Een belangrijk onderdeel van deze stroming is de stabiliteit van een identiteit (He & Brown, 2013).

Dit vormt daarnaast ook de basis voor de stroming die zich richt op het sociale construct. Deze stroming erkent veel van de standpunten van de functionalistische stroming maar heeft een minder standvastige houding tegenover de stabiliteit van identiteit. Binnen deze stroming wordt identiteit omschreven als een sociaal opgebouwd product van de algemene mening en consensus vanuit onderdelen van de organisatie (He & Brown, 2013, p.8). Deze definitie maakt dat identiteit als een meer ambigu construct wordt gezien (He & Brown, 2013).

Een derde invalshoek komt vanuit de psychodynamische benadering. Binnen deze benadering wordt er aandacht besteed aan het onbewuste deel van identiteit. Binnen deze stroming wordt regelmatig het beeld geschetst dat identiteit slechts een illusie of een idee is,

ontstaan vanuit de behoefte aan duidelijkheid en het definiëren van het onbewuste en on(be)grijpbare (He & Brown, 2013).

De laatste door He en Brown (2013) omschreven stroming is de postmodernistische stroming waarin identiteit als een nooit stilstaand en als niet vaststaand construct wordt omschreven. Hoewel aanhangers van deze stroming vaak uiteenlopende ideeën hebben waarin delen van alle andere stromingen geïntegreerd zijn, is de basis van de postmodernistische stroming de constante beweging waarin het concept identiteit zich bevindt. He en Brown (2013) citeren hier Gioia et al (2000, p7): *'Identity no longer holds a distinct and persistent core of its own but becomes a reflection of the images of the present moment'*. Enkele noemenswaardige onderdelen van de postmodernistische benadering zijn het belang van linguïstiek en de rol die leden buiten de organisatie zelf spelen in het construeren van de identiteit.

2.2 Hoe ontstaat organisatie-identiteit?

Een organisatie-identiteit, evenals alle andere identiteiten, ontstaat niet binnen een uur of zelfs een dag. Ze wordt over een langere tijdsspanne gevormd door interacties met verschillende personen, groepen en andere identiteiten (Gioia et al., 2000).

Interacties en personen die hier een belangrijke rol in spelen zijn over het algemeen de meest invloedrijke personen bij het ontstaan van de organisatie. Bijvoorbeeld de oprichter(s) van een organisatie of de grootste investeerder(s). Zij kunnen immers vooraf bepalen welke normen en waarden het startpunt moeten vormen. Vanuit deze eerste normen en waarden volgt dan gedrag, en uit dit gedrag komen verschillende interacties voort. Op deze manier ontstaat er een patroon waarin de belangrijkste attributen zichtbaar worden en zo wordt de identiteit gevormd (Whetten, 2006). Deze identiteit wordt vervolgens gevoed door alle medewerkers binnen een organisatie.

2.3 De aspecten van organisatie-identiteit

Zoals iedere stroming haar eigen definitie van organisatie-identiteit heeft, wordt er ook per stroming de focus gelegd op andere aspecten. Er zal per stroming worden toegelicht waar de focus bij de stroming in kwestie op ligt en wat voor invloed dat heeft op het begrip van organisatie-identiteit.

Functionalistische stroming

Binnen de functionalistische stroming wordt organisatie-identiteit geconstrueerd uit essentiële en objectieve kenmerken, die zo tastbaar mogelijk moeten worden beschreven. Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van de door Albert & Whetten vastgestelde voorwaarden: centraal binnen de organisatie, langdurigheid en onderscheidenheid (He & Brown, 2013). Binnen deze stroming wordt de focus op het vinden en benoemen van de attributen binnen een organisatie gelegd, waarbij er tot de herziening van Whetten in 2006 weinig focus lag op de bruikbaarheid van de concepten. Een van de grootste kritiekpunten is het gebrek aan focus op machtsrelaties met betrekking tot de prioritering van de attributen (Corley en Gioia, 2004; Martin, Johnson & French, 2011 in He & Brown, 2013).

Identiteit als sociaal construct

De stroming waarin organisatie-identiteit als sociaal construct wordt gezien, ook wel de interpretatieve stroming genoemd, ziet de meningen, gedragingen en sociale consensus van deelnemers van de organisatie als aspecten van de organisatie-identiteit (Corley en Gioia, 2004; Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Harquail & King, 2010 in He & Brown, 2013). Hierdoor ontstaat er een brede focus waarin ook de 'lichamelijk-kinesthetische, visueel-ruimtelijke, temporeel-auditieve en emotionele ervaringen van personen in de organisatie deel uit maken van de organisatie-identiteit' (Harquail & King, 2010, p. 1620 in He & Brown, 2013, p.9).

Psychodynamisch perspectief

Binnen het psychodynamische perspectief ligt de focus op de onbewuste processen die de collectieve organisatie-identiteit vormen (He & Brown, 2013, p.9). Organizatie-identiteit wordt in deze stroming beschouwd als het rationaliseren van niet benoembare processen (Bion, 1968; Jacques, 1955 in He & Brown, 2013). Een organisatie-identiteit wordt gevormd als er vanuit het leiderschap in de organisatie door middel van dialoog gezocht wordt naar zelfreflectie om op die manier een eenheid te creëren (Brown and Starkey, 2000 in He & Brown, 2013).

Postmodernisme

Het postmodernisme gaat er vanuit dat organisatie-identiteit bestaat uit reflecties op het beeld dat op dat moment bij de interne deelnemers van de organisatie bestaat. Hierbij is het van belang dat organisatie-identiteit niet als een vaststaand construct wordt gezien, maar continu

in beweging is. Het is hiermee de enige stroming die ook input van externe stakeholders van de organisatie meeneemt in de organisatie-identiteit (Gioia, Schultz & Corley, 2000; He & Brown, 2013). Dit is een punt waar binnen het onderzoek naar organisatie-identiteit veel ophef over bestaat. Enkele wetenschappers, waaronder Ravasi (2016) maken een onderscheid tussen identiteit en imago, waarbij identiteit van binnenuit komt en imago iets zegt over de meningen en het beeld van externe stakeholders. Binnen de postmodernistische stroming wordt linguïstiek als belangrijk gezien, omdat linguïstiek veel zegt over de huidige staat van de gebruikte concepten (Brown, Humphreys & Gurney, 2005 in He & Brown, 2013).

2.4 Voorwaarden voor organisatie-identiteit

Hoewel er bij iedere identiteit verschillende normen, waarden, gedragingen en attributen horen, en er dus geen vaststaande lijst voor een identiteit is, kan er wel onderscheid gemaakt worden in het soort aspecten waaraan een identiteit moet voldoen. Albert en Whetten (1985) noemden als voorwaarden: ze moeten centraal staan binnen de organisatie, ze moeten langdurig zijn en ze moeten onderscheidend zijn (Whetten, 2006).

Centraal

Dat een kenmerk centraal moet staan binnen een organisatie houdt in dat het in de kernwaarden & normen van een organisatie staat. Het is iets wat in alle lagen van de organisatie terug te vinden is en wat bepalend is voor alle gedragingen, ideeën, waarden en normen van de organisatie. Dit hoeft zich niet te beperken tot één enkel attribuut, een identiteit kan ook uit meerdere centrale kenmerken bestaan (Whetten, 2006).

Langdurigheid

Om onderdeel te zijn van de organisatie-identiteit moet een kenmerk voor langere tijd binnen de organisatie bestaan. Dit houdt in dat het, ondanks veranderingen in context, leiderschap of samenstelling van de organisatie, blijft bestaan (Whetten, 2006). Dit aspect van Albert en Whetten (1985, in Whetten, 2006) heeft veel kritiek gekregen. Op basis van deze kritiek heeft Whetten (2006) in zijn herziening van het eerdere werk toegevoegd dat dit vaak termen en concepten zijn die over de jaren heen bij dezelfde organisatie blijven, maar waarbij gedurende deze jaren kleine nuanceverschillen optreden (Whetten 2006).

Onderscheidend

Een identiteit geeft aan wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties. Hiervoor is het van belang dat de organisatie enkele kenmerken, of een combinatie van kenmerken, heeft die niet direct terug te vinden zijn in andere organisaties (Whetten, 2006).

2.5 De continuïteit van organisatie-identiteit

Een van de gestelde voorwaarden voor organisatie-identiteit is langdurigheid, hoewel de vier verschillende stromingen verschillen in de mate waarin langdurigheid betekend dat er geen verandering mag zijn, is het bij iedere stroming van belang dat identiteit wel een bepaalde mate van vastigheid heeft (He & Brown, 2013). Als de kernwaarden van een organisatie iedere maand veranderen is het immers lastig om te spreken van een identiteit die algemeen herkend kan worden.

Volgens Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley (2013) is identiteit geen vaststaand gegeven, maar een constant bewegend construct. Vastigheid van identiteit is een illusie. Hoewel de kernwaarden dezelfde woorden houden, kan de letterlijke betekenis van het woord lichtelijk veranderen. Continuïteit in organisatie-identiteit kan als het ware gezien worden als een paradox, het moet af en toe de exacte definitie van haar kernwaarden veranderen om deze kernwaarde te kunnen behouden.

Een voorbeeld hiervan kan er als volgt uitzien: Een van de kernwaarden van een organisatie is klantvriendelijkheid. Toen de organisatie net gestart was en slechts een klein aantal werknemers en klanten had hield dit in dat iedere klant een vaste werknemer als aanspreekpunt had, die hem of haar iedere keer te woord stond. Nu is de organisatie gegroeid tot een grote organisatie met een klantenbestand van enkele duizenden klanten. De organisatie heeft nog steeds klantvriendelijkheid als een van haar kernwaarden, maar tegenwoordig betekent dit dat iedere klant rustig en vriendelijk zo goed mogelijk geholpen wordt. Dit gebeurt nu echter door verschillende medewerkers van de klantenservice, afhankelijk van de beschikbaarheid.

Veranderingen in de organisatie-identiteit gaan vaak samen met andere organisatieveranderingen of omgevingsfactoren (Gioia & Thomas 1996; Ravasi & Schultz, 2006 in Clark, Gioia, Ketchen Jr & Thomas, 2010, p.398). Hierbij kan men denken aan veranderingen zoals een fusie met, of overname door een andere organisatie, maar ook een nieuwe leidinggevende of een financiële crisis zijn factoren die kunnen bijdragen aan veranderingen in een organisatie. Deze veranderingen in de organisatie-identiteit gaan vaak

langzaam en in kleine stapjes en zijn nodig voor het overleven van de organisatie (Goia et al., 2000).

Ondanks het feit dat er in eerste instantie geschreven werd dat een van de meetbare aspecten van identiteit langdurigheid is, heeft Whetten (2006) in zijn herziening geschreven dat organisatie-identiteit geen statisch gegeven is. Hij benoemt dat er zelfs in de eerste publicatie van Albert en Whetten in 1985 al sprake was van een niet-statische langdurigheid. Hij sluit zich in zijn nieuwe paper aan bij Goia et al (2000) en licht toe dat de inhoud van een bepaald kenmerk zich gedurende langere tijd kan (en in sommige gevallen moet) ontwikkelen. De verandering in organisatie-identiteit wordt ook wel vergeleken met een levenscyclus, er bestaan verschillende fasen van identiteit, van geboorte tot overlijden, met een langzame maar relatief rechtlijnige verandering waarin weinig grote verrassingen te verwachten zijn (Van de Ven & Poole, 1995, p. 515 in Gioia et al 2013, p.132).

2.7 De rol van *Organizational membership* in organisatie-identiteit

De Baak heeft als organisatie te maken met een groot aantal externe medewerkers. Dit zijn medewerkers die niet in loondienst van de Baak zijn en op onregelmatige basis werkzaamheden uitvoeren voor de Baak. Om meer informatie te verkrijgen over externe relaties met de identiteit is het van belang om te kijken naar de verschillende relaties die er kunnen bestaan.

2.7.1. Organizational membership

De relatie die een persoon heeft met een organisatie wordt vaak besproken aan de hand van een contract of functieomschrijving. Deze manier van typeren laat echter geen ruimte voor de emotionele connectie die kan bestaan tussen organisatie en werknemer. Deze connectie wordt ook wel *organizational membership* genoemd (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Hierbij gaat het om de mate waarin een persoon het gevoel heeft deel uit te maken van de organisatie. Masterson en Stamper (2003 in Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011, p.320) beschrijven dit ook wel als het deel uitmaken van een gemeenschap.

Of men deel uit maakt van een gemeenschap of een groep is zoals eerder benoemd deels afhankelijk van een contractueel verband dat tussen een organisatie en een persoon gesloten wordt. Het heeft echter ook te maken met de persoonlijke definitie die een persoon geeft aan de relatie tussen persoon en organisatie (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000 in Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Ook de mate waarin een persoon zich met de organisatie identificeert kan verschillen. Een persoon die enkel bij een organisatie werkt om geld te verdienen en er verder weinig positieve gevoelens aan overhoudt zal zich minder, of mogelijk helemaal niet, identificeren met de organisatie waar hij of zij aan verbonden is. Daarnaast zal een interne medewerker die fulltime bij een organisatie werkt over het algemeen een hogere mate van identificatie met de organisatie voelen dan een uitzendkracht die slechts een enkele keer voor een aantal uur voor de organisatie komt werken. Al laatste kan ook tijd een indicator zijn, waarbij werknemers die al langere tijd bij een organisatie betrokken zijn vaak een hogere identificatie met de organisatie hebben dan een medewerker die net een week geleden begonnen is.

Over de identificatie van externe medewerkers binnen organisaties is nog weinig bekend. Dit kan komen door de wisselende mate waarin externe medewerkers verbonden zijn met een organisatie. Als voorbeeld: De Baak heeft externe medewerkers die meer dan 60% van al hun werk voor de Baak doen, maar ook externe werknemers die minder dan 10% van hun werktijd bij de Baak doorbrengen (persoonlijke communicatie, juni 2020). De identificatie van een externe medewerker hangt echter niet alleen samen met de gewerkte tijd en emotionele band met de organisatie, maar moet in feite ook nog worden vergeleken met de identificatie met eventuele andere organisaties die de externe medewerker als opdrachtgever heeft.

Gioia et al (2000) omschrijven in hun onderzoek dat ook externen deel uitmaken van de organisatie-identiteit. Deels door gedrag, maar deels ook door te reageren op de waargenomen identiteit die een organisatie en haar interne medewerkers uitdragen. Ook benoemen ze dat er stakeholders zijn die deel uitmaken van een identiteit zonder werknemer van een organisatie te zijn. Dit door veel tijd door te brengen in de organisatie en zo deel te worden van de gedragingen binnen de organisatie.

2.8 Identiteit, imago en cultuur

Binnen het veld van de organisatiewetenschappen wordt er niet alleen gesproken over organisatie-identiteit, maar ook over organisatiecultuur en organisatie imago. Over de verschillen en overeenkomsten tussen deze begrippen wordt veel gedebatteerd.

2.8.1 Cultuur en identiteit

Cultuur kan met betrekking tot organisaties opgedeeld worden in twee definities. In de eerste definitie wordt organisatiecultuur gezien als een verzameling van de percepties van

mensen over hoe dingen zijn in de organisatie, zoals de waarden, normen, assumpties gedragingen en unieke elementen. Daarnaast heeft een cultuur haar eigen taal en eigen manieren van handelen (Parker & Bradley, 2000; Sinclair, 1993; Whetten, 2006). Deze definitie heeft veel overlap met de definitie van organisatie-identiteit.

De tweede definitie van cultuur wordt gegeven door Whetten (2006). Hij omschrijft een organisatie als een cultuur waarin verschillende subculturen kunnen ontstaan. Hierbij kan de vergelijking gemaakt worden met hoe een organisatie een subcultuur is van een bepaald werkveld, een werkveld een subcultuur van de arbeidsmarkt en zo verder.

De eerste definitie van cultuur kan verwarring veroorzaken met betrekking tot het verschil tussen identiteit en cultuur. Deze twee begrippen, hoewel sterk overlappend, zijn wel degelijk anders. Whetten (2006) omschrijft cultuur als een belangrijk hulpmiddel voor het construeren van een organisatie-identiteit. Zo worden culturele elementen vaak gebruikt als de unieke en onderscheidende elementen van een identiteit. Whetten is niet de enige die belangrijke verschillen en wisselwerkingen ziet tussen cultuur en identiteit. Ook Ravasi (2016) en Hatch & Schultz (2002) benoemen hoe onderdelen van de cultuur gebruikt worden in de identiteit. Cultuur wordt gezien als de context waarin de identiteit zich afspeelt (Hatch, 2011) en geeft identiteit door het helpen van het omzetten van waarden en normen naar directe doelen (Cheung, Wong & Wu, 2011). Hatch (2011, p342) zegt dat identiteit een reflectie is van de zingeving van een sociale entiteit in haar cultuur.

Het verschil tussen identiteit en cultuur is volgens Ravasi (2016) niet alleen te vinden in de grote context van cultuur. In zijn hoofdstuk over cultuur, imago en identiteit schrijft hij hoe cultuur de stilzwijgende factor is. Identiteit wordt volgens hem expliciet gemaakt, terwijl cultuur op de achtergrond leeft.

2.8.2 Imago en identiteit

Imago wordt door veel wetenschappers omschreven als het beeld wat de buitenwereld van de organisatie heeft. Hierbij wordt identiteit gezien als het interne beeld (Ravasi, 2016, Whetten 2006).

Naast het hebben van een identiteit is het voor een organisatie ook gunstig om een imago te hebben wat aansluit bij hun identiteit. Dit kan gedaan worden door middel van bepaalde uitingen op (sociale) media, logo's, kledij, architectuur en andere zichtbare kenmerken (Rindova & Schultz, 1998 in Ravasi 2016). Door bewuste keuzes te maken

rondom deze kenmerken wordt er getracht een bepaald imago te creëren. Dit imago wordt ook wel het gewenste imago genoemd (Ravasi, 2016). Het gewenste imago hoeft echter niet overeen te komen met het daadwerkelijke imago wat een organisatie heeft.

Het uitdragen van een gewenst imago heeft echter niet alleen invloed op de buitenwereld. Door bepaalde beelden passend bij het gewenste imago te delen in de media wordt de identiteit van een organisatie volgens Dutton & Dukerich (1991) door haar betrokkenen geëvalueerd. Vragen als ‘is dit werkelijk wie we zijn als organisatie’ komen op zulke momenten naar boven.

De rol van imago in het ontstaan en behouden van organisatie-identiteit is kan als volgt worden gezien: Na het construeren van een organisatie-identiteit wordt er een gewenst imago uitgedragen, wat regelmatig overeen zal komen met de gewenste identiteit. Deze uitingen kunnen echter ook leiden tot het kritisch bekijken van de identiteit om te zien of de beiden wel overeenkomen.

2.9 Samenvatting

De meest gebruikte definitie van organisatie-identiteit is die van Albert en Whetten (1985 in Whetten 2006) [*Identity is*]..*that which is central, enduring, and distinctive about an organization's character.*

De verschillende visies op organisatie-identiteit kunnen verdeeld worden over vier verschillende stromingen; de functionalistische stroming, waarbij stabiliteit en meetbaarheid centraal staat. De sociale construct stroming, waarbij de invloed van alle sociaal betrokkenen centraal staat. De psychodynamische benadering, waarbij organisatie-identiteit een onbewuste illusie is en als laatste de Postmodernistische stroming, waarin identiteit een altijd veranderend construct is.

De drie benoemde voorwaarden van centraliteit, langdurigheid en onderscheidenheid gelden voor alle attributen die deel uitmaken van de organisatie-identiteit.

De invloed van verschillende personen op organisatie-identiteit is afhankelijk van de mate van *organizational membership* en functie (met bijbehorende macht).

Organisatie-identiteit wordt regelmatig in een adem genoemd met organisatiecultuur en organisatie-imago. Cultuur kan gezien worden als stille factor en context waarin de

organisatie-identiteit zich bevindt. Imago kan gezien worden als de waargenomen organisatie-identiteit, waarbij de waarnemingen van buitenaf komen. Imago wordt geconstrueerd door personen die geen deel uitmaken van de organisatie maar kan beïnvloed worden door de interne organisatie. Tegelijkertijd kunnen deze uitingen van imago weer zorgen voor een evaluatie van de bestaande organisatie-identiteit (Dutton & Dukerich, 1991).

3. Methoden en verantwoording

Dit hoofdstuk focust zich op de methodiek die in het onderzoek naar organisatie identiteit bij de Baak gebruik wordt. Allereerst wordt er besproken waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek, vervolgens wordt er ingegaan op de operationalisatie van de kernbegrippen van het onderzoek en daarna op de dataverzameling. Dit houdt in dat de casestudy en de dataverzameling door middel van interviews en documentenanalyse besproken worden. Ook zal er aandacht worden besteed aan de dataverwerking.

3.1 Onderzoeksbenadering

Het huidige onderzoek is, zoals eerder benoemd, een kwalitatief, interpretatief onderzoek. Gezien het onderzoek zich zowel op deductie richt gedurende de operationalisatie fase als ook in het theoretisch kader, heeft het ook een inductief karakter. Er wordt immers gepoogd om vanuit de data een beeld te kunnen scheppen van organisatie-identiteit en al haar aspecten binnen de Baak. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen worden deze twee methoden samengevoegd in een methode genaamd abductie (Boeije, 2014, p.103). Hierbij wordt er, bij het verklaren van een specifiek voorbeeld, gebruik gemaakt van bestaande theorieën, met als doel een zo passend mogelijke verklaring te vinden voor waarnemingen. Het vraagt om zowel creativiteit als afdoende kennis van bestaande theoretische kennis in verschillende gebieden en heeft als resultaat een breder, beter passend beeld van de situatie dan enkel inductief of enkel deductief onderzoek (Boeije, 2014, p103). Omdat het huidige onderzoek zich richt op begrip van een abstract object is het van belang om open te staan voor alle ervaringen en verhalen van betrokkenen rondom het onderwerp organisatie-identiteit.

3.2 Operationalisatie

Voor het huidige onderzoek is er wetenschappelijk literatuuronderzoek gedaan om meer te weten te komen over de theoretische achtergrond van organisatie-identiteit. Er is een omschrijving gegeven van het concept organisatie-identiteit en bijbehorende aspecten en voorwaarden hiervan. De focus ligt in het huidige onderzoek op het vinden van de aspecten van de organisatie-identiteit van de Baak zoals ervaren door verschillende werknemers. Deze aspecten worden beoordeeld aan de hand van de door Whetten (2006) omschreven voorwaarden van centraliteit binnen de organisatie, langdurigheid en in welke mate het aspect onderscheidend is ten opzichte van andere organisaties. Organisatie-identiteit wordt in het

huidige onderzoek gezien als dat wat bepalend is voor een organisatie, evenals dat wat een organisatie onderscheidt van andere organisaties.

3.3 Casestudy

Gezien het huidige onderzoek zich focust op, en plaatsvindt bij de Baak, is het huidige onderzoek een casestudy. *“A case study is a research approach that is used to generate an in-depth, multi-faceted understanding of a complex issue in its real-life context. It is an established research design that is used extensively in a wide variety of disciplines, particularly in the social sciences (Crowe et al. 2011, p1)”* Het voordeel van een casestudy is dat er een zeer specifiek verband gelegd wordt en een zeer gedetailleerd begrip gezocht kan worden (Boeije, 2014). Daarnaast is zeker binnen de huidige casus de *“real-life context”* (Crowe et al. 2011) van belang. Het gaat immers om de betekenis die door de betrokkenen aan identiteit gegeven wordt.

De huidige casus bevindt zich binnen een enkele organisatie, maar beslaat wel verschillende onderdelen ervan. Zo is er gesproken met personen in voorbereidende, uitvoerende én ondersteunende functies. Door verschillende mensen te spreken hoopt het huidige onderzoek een zo volledig mogelijk rapport uit te kunnen brengen aan de Baak.

3.4 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek maakt gebruik van een theoretische achtergrond ter informatie en conceptvorming. Vervolgens is er via semigestructureerde interviews en documentenanalyse casus specifieke data verzameld.

3.4.1 Semigestructureerde interviews

In het huidige onderzoek is de data verzameld uit 16 semigestructureerde interviews met 16 verschillende personen gelinkt aan de Baak. In 3.4.3 en 3.5. zal verder worden ingegaan op het proces van interviewen en de respondenten. Semigestructureerde interviews geven de onderzoeker de kans om enkele thema's te onderzoeken op een manier die de mogelijkheid geeft om de diepte in te gaan en meer te leren over het oogpunt van de geïnterviewde persoon (Britten, 1995). Om zo veel mogelijk vrijheid van onderwerpen, veiligheid van spreken en ruimte voor diepte te creëren is er gebruik gemaakt van individuele interviews. Door één op één interviews te houden kan er betere anonimiteit en veiligheid gegarandeerd worden,

waardoor het voor een respondent makkelijker wordt om eerlijk en open te spreken over onderwerpen waar in groepen mogelijk minder graag over gesproken wordt. Daarnaast geeft het zowel de interviewer als de respondent de tijd en ruimte om onderwerpen uitgebreid uit te kunnen diepen en op die manier zo veel mogelijk informatie te vergaren (Boeije, 2014). Alle interviews zijn na goedkeuring van de respondenten opgenomen. De interviews duurden tussen de 30 en 70 minuten. De semigestructureerde manier van interviewen gaf de interviewer ruimte om enkele topics aan te leveren, maar gaf bovenal ook ruimte aan verhalen en antwoorden van de respondenten. Als er eventuele associaties of zijsporen bewandeld werden was dit vaak zeer relevant omdat dit blijkt gaf van het gedachtengoed van de respondent. Deze onbewuste links die er worden gelegd kunnen leiden naar onderwerpen die onbewust gelinkt worden door de respondenten aan het besproken onderwerp (Reisberg, 2013, p.499), en het kan interessant zijn om deze link te volgen en begrijpen. De gebruikte topiclijst is terug te vinden in bijlage 3

3.4.2 Documenten analyse

Overige informatie is gehaald uit 2 geschreven documenten die aangeleverd zijn vanuit de Baak, de Canon van de Baak en Kenmerken(d) de Baak. Dit zijn beide organisationele en publieke documenten. Deze documenten zijn geschreven aan de hand van verschillende bijeenkomsten waarin er is gesproken over de Baak.

De twee gelezen documenten zijn zogenaamde uitgelokte documenten. Dit houdt in dat ze geschreven zijn met een voorbedacht doel. Deze documenten geven een inzicht in het idee dat de Baak van haar organisatie-identiteit heeft en in wat ze willen uitdragen en waar ze dit op baseren.

Normaal gesproken is een nadeel van het gebruiken van uitgelokte documenten dat ze een inzicht uit tweede hand geven. Dit kan worden ondervangen door in gesprek te gaan met de schrijver(s) van de documenten. Dit is zo goed mogelijk gedaan in contact met de schrijver(s) van de documenten, evenals in verschillende interviews.

Daarnaast is er uitgebreid gekeken naar de website van de Baak, enkele reclamespots van de Baak en andere door hen gepubliceerde video's. Als laatste is er contact geweest met een medewerker van de Baak voor vragen en overige achtergrondinformatie m.b.t. feitelijke geschiedenis van de organisatie.

3.4.3 Proces van interviews

In verband met Covid-19 was het niet mogelijk om de interviews op locatie af te nemen. Dit vanwege het feit dat de Baak een aantal weken gesloten is en haar medewerkers vroeg om zo veel mogelijk thuis te blijven en de afstand die er i.v.m. besmettingsgevaar moest worden gehouden. Slechts 2 van de afgenomen interviews konden *face to face* plaatsvinden, voor alle andere interviews is er gebruik gemaakt van verschillende media. De meeste van deze interviews hebben via een videoverbinding naar keuze van de respondent plaatsgevonden (Microsoft Teams, Zoom of Skype) en 3 interviews zijn vanwege (technische) moeilijkheden via de telefoon afgenomen. Het nadeel dat hierbij ondervonden werd, zowel bij videoverbindingen als bij telefonische verbindingen (al is dit bij telefonische verbindingen uiteraard nog meer aan de orde) is een verminderde mate van of (in het geval van telefonisch interviews) gebrek aan informatie uit non-verbale communicatie.

Voor aanvang van het interview hebben alle respondenten in de uitnodiging voor het interview een korte uitleg over het onderzoek kunnen lezen (zie bijlage 1) en werd er naar alle respondenten een *informed consent* formulier (zie bijlage 2) gestuurd of aan hen voorgelezen waarin ze konden aangeven of ze akkoord zouden gaan met het interview. Daarnaast werd er duidelijk gemaakt dat de respondenten te allen tijde en zonder opgave van redenen konden stoppen met het interview. Als laatste is er benoemd dat er geen goede of foute antwoorden zijn, maar dat het gaat om de visie, ervaringen en betekenisgeving van de respondent.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst die gedurende het onderzoek werd uitgebreid met enkele onderwerpen. Gedurende het interview is er gepoogd een zo neutraal mogelijke houding aan te nemen, geen sturende vragen te stellen en de respondent zo veel mogelijk vrijheid te geven om open en uitgebreid over onderwerpen van de topiclijst te spreken. De topiclijst is te vinden in bijlage 3 .

3.5 Respondenten

Voor dit onderzoek zijn 16 personen geïnterviewd. De geïnterviewde personen waren allemaal gelinkt aan de Baak, 56% van de respondenten was op moment van het interview in loondienst bij de Baak, de overige 44% niet. 69% van de geïnterviewden werkte in het spectrum van trainer of coach, de overige 32% had andere werkzaamheden. Slechts 1 van de geïnterviewde personen voldeed niet aan de eis om officieel associate op de website van de Baak te zijn. De respondenten werken gemiddeld 12 jaar bij of voor de Baak, waarvan de

respondent met de langste werkrelatie al 23 jaar aan de Baak verbonden is en de respondent met de meest korte werkrelatie 5 maanden werkzaam is bij of voor de Baak.

Het merendeel van de respondenten is geworven via een wervingsmail, die vanuit de Baak verzonden werd. In deze mail stond een uitnodigingsdocument van de onderzoeker (zie bijlage 1) en een link naar een document waar respondenten zelf een tijdsblok van 1,5 uur konden kiezen om geïnterviewd te worden. Deze mail is in eerste instantie enkel verzonden naar mensen die, in verschillende rollen, in het leerbedrijf werkzaam zijn, veelal voor de schermen. Naar mate het onderzoek vorderde bleek dat het ook relevant was om mensen te spreken die in andere takken dan uitvoerende functies zaten, de zogenaamde werkzaamheden achter de schermen. Ook zij hebben een mail ontvangen. Uiteindelijk is er ook nog een mail verzonden naar een aantal personen die officieel (net) niet voldoen aan de 35 dagdelen norm, en dus ook geen associate zijn, maar wel op zeer regelmatige basis voor de Baak werken.

De respondenten hebben op willekeurige volgorde een nummer tussen de 1 en de 20 ontvangen om zo de anonimiteit van de respondenten zo goed mogelijk te kunnen waarborgen.

3.6 Analyse

Van de interviews zijn woordelijke transcripten gemaakt, deze zijn vervolgens met behulp van het programma QSR Nvivo 12 gecodeerd. Een overzicht van alle codes is te zien in bijlage 3

Het coderen van interviews is het opdelen van data in categorieën of thema's en deze benoemen met codes. Het helpt om de data te verdelen in verschillende relevante onderwerpen. Op deze manier kan er duidelijk gemaakt worden welke thema's en concepten veelvoorkomend zijn en eventueel aan elkaar te koppelen zijn. Het coderen draagt op die manier bij aan het overzichtelijk maken van, en begrip creëren over de verzamelde data. Ook kunnen bepaalde concepten verhelderd worden door het coderen (Maxwell 2008).

In het huidige onderzoek is er begonnen met een open codering. Dit houdt in dat de data grondig gelezen wordt en verscheidene fragmenten gelabeld worden. Hierbij werd er minder gelet op interpretatie of relevantie vanuit de onderzoeker, maar werd er zo dicht mogelijk bij de antwoorden van de respondenten gebleven. Vaak krijgen codes in deze fase ook hun naam door woorden die door de respondenten genoemd zijn of begrippen vanuit de onderzochte literatuur. De open coderingsfase is pas voorbij als alle relevante fragmenten

ergens kunnen worden ondergebracht. Op basis van deze eerste coderingsfase wordt vervolgens een codeboom gemaakt (Boeije, 2014).

Vanuit deze codeboom wordt er in de tweede fase, het axiaal coderen, gekeken naar de verbanden tussen de categorieën. Hierbij wordt er gekeken naar de relevantie van de gemaakte codes, onderlinge samenhang en verschillen, evenals mogelijk overlap tussen codes. In deze fase worden codes vaak uitgesplitst in zogenaamde hoofd- en subcodes, waardoor er een meer vertakte codeboom ontstaat. Een belangrijk onderdeel hiervan is soortgelijke codes bij een (nieuwe) overkoepelende code onderbrengen. Dit zorgt voor een duidelijker overzicht van de belangrijke thema's, een lager aantal codes en een eerste stap richting een ordening van de codes. Wanneer er een duidelijke afbakening is tussen de hoofdcodes en de subcodes en er een begin ontstaan is van een ordening kan er doorgestroomd worden naar de volgende fase, het selectief coderen (Boeije, 2014).

De echte verbanden tussen de categorieën worden de fase van het selectief coderen gelegd. In deze fase worden de belangrijkste terugkerende thema's kort en bondig benoemd en samengevat en wordt er een interpretatie gemaakt van de verzamelde data. Het is op deze manier een uitbreiding van wat er tijdens het axiaal coderen is gedaan. In deze fase wordt er gepoogd om met de verzamelde data een antwoord te kunnen geven op de in hoofdstuk 1 gestelde onderzoeksvragen (Boeije 2014).

Het huidige onderzoek heeft gedurende het coderen gebruik gemaakt van codes die gevonden waren in de literatuur, evenals codes die naar voren kwamen in de interviews.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen wetenschappelijk onderzoek moet er altijd aandacht besteed worden aan de kwaliteit van het gedane onderzoek. Hierbij wordt er gekeken naar de manier waarop het onderzoek gedaan is en of het wat toevoegt aan de bestaande kennis (Boeije, 2014). Hierbij zijn de termen validiteit en betrouwbaarheid essentieel.

Validiteit bekijkt of er met het onderzoek wel gemeten wordt wat er gemeten moest worden, hoe de waarnemingen geïnterpreteerd worden en of er sprake is van systematische fouten (Boeije, 2014, p.150). Zo is het van belang om te kijken of de gevonden theorie en de verzamelde data samen een antwoord kunnen geven op de gestelde onderzoeksvragen. Een goede operationalisatie van de begrippen is hierbij essentieel.

Een van de uitdagingen binnen kwalitatief onderzoek is de interpretatie van de gegevens. Waar er binnen kwantitatief onderzoek vaak gebruik gemaakt wordt van gestandaardiseerde instrumenten, is bij kwalitatief onderzoek de wetenschapper zelf het instrument (Boeije, 2014, p.151). Hierdoor is volledige objectiviteit van interpretatie ook niet mogelijk. Echter moet er wel gestreefd worden naar een zo objectief mogelijke interpretatie. Hierbij is het van belang om je als onderzoeker bewust te zijn van de zogenaamde *bias* die je als onderzoeker meeneemt het onderzoek in (Maxwell, 2008, p243). Hoewel deze volgens Maxwell (2008) niet helemaal weggehaald kan en hoeft te worden, kan er wel rekening mee gehouden worden door het onbewuste zo bewust mogelijk te maken. In het huidige onderzoek is dat gedaan door het bijhouden van een *file*, dit is een soort dagboek waarin ik als onderzoeker mijn eigen gedachten en ervaringen opschreef, zodat ik kon zien waar ik me mee bezig hield tijdens het doen van het onderzoek.

Een andere manier om de validiteit zo hoog mogelijk te houden is zogenaamde triangulatie. Dit is het gebruik maken van meerdere onderzoeksmethoden (Boeije, 2014, p.156) . Het huidige onderzoek maakt gebruik van zowel documentenanalyse als diepte interviews. Het voordeel van triangulatie is dat er vanuit meerdere invalshoeken naar een onderwerp gekeken kan worden. Dit kan helpen met het creëren van een breder en duidelijker beeld van het onderwerp (Boeije, 2014, p156).

De betrouwbaarheid van een studie geeft aan in hoeverre er sprake is geweest van beïnvloeding door toevallige, niet systematische fouten (Boeije, 2014, p.150). Hierbij geldt, evenals bij validiteit, dat er binnen kwalitatief onderzoek minder duidelijk is wanneer er wel of geen fouten zijn gemaakt gezien de kern van het onderzoek interpretatief is. Andere gevaren voor de betrouwbaarheid binnen het huidige onderzoek hebben te maken met de steekproef. Gezien het een casestudy beslaat kan er enkel gesproken worden over de uitkomsten m.b.t. de genomen steekproef. Een steekproef met een andere verhouding, een waar er bijvoorbeeld meer personen “achter de schermen” worden gesproken, kan al leiden tot andere uitkomsten. Daarnaast moet ook de context van de huidige situatie worden meegenomen. Als het onderzoek op een ander moment, zonder invloed van de coronacrisis en mogelijk in financiële voorspoed opnieuw wordt uitgevoerd zijn er verschillen in de context die de perceptie van de respondenten zal aanpassen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op relevante informatie omtrent de Baak en de gehouden interviews. Deze informatie is veelal verzameld aan de hand van de interviews en de twee documenten die zijn aangeleverd door de Baak. Hierbij gaat het om informatie over de Baak als werkgever en andere onderwerpen die regelmatig aan bod kwamen in de verschillende interviews en documenten.

4.1 Leeswijzer

Allereerst worden de inhoud van de interviews en de documenten aan de hand van verschillende thema's besproken. In het huidige onderzoek staan enkele thema's passende bij de organisatie-identiteit van de Baak centraal. Deze thema's zijn onderverdeeld in twee hoofdthema's met elk weer enkele subthema's. Eerst zal het hoofdthema 'identiteit als concept' besproken worden en een basis gelegd worden voor het tweede hoofdthema, zijnde 'Betekenisgeving van de Baakidentiteit. Vervolgens zal worden afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste thema's

4.2 Hoofdthema: Identiteit als concept

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag (*Hoe geven medewerkers, zowel intern als extern, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor de toekomst?*) is het van belang om te kijken naar de ideeën van de respondenten met betrekking tot het concept identiteit.

4.2.1 Is organisatie-identiteit te benoemen?

Binnen de Baak lijkt er over veel van de thema's een sterke 'oneens-gezindheid' te bestaan. Een van de onderwerpen waar dit het geval is gaat over identiteit als concept. Voor het vinden hiervan is het van belang om het met de respondenten te hebben over identiteit. Hierbij wordt er door enkele respondenten benoemd dat niet helemaal duidelijk is wat identiteit is, en of het wel benoemd kan worden.

Het is meer denk ik een soort beleving [...] Maar het was toch een beetje het gevoel, er zat gewoon een bepaald gevoel in. [...] Want bepaalde dingen zijn zo onbegrijpelijk, en niet te verklaren, maar die moet je wel in stand houden. En waarom? Ja.

Gevoelskwestie (respondent 1, juni 2020).

Net als respondent 1 vinden enkele respondenten het lastig om de identiteit te benoemen of te omschrijven als er direct naar gevraagd werd. Het concept identiteit wordt veelal als vaag en onduidelijk gezien. Voor veel respondenten betekent dit echter juist dat ze er graag over wilden spreken, dat ze het prettig en belangrijk vinden om er bij stil te staan en op onderzoek uit te gaan naar de identiteit. Zo ook respondent 4.

Je kent die trainerswereld ondertussen een beetje dus dat is... zo lullen we ons er uit, dat het een paradox is, maar eh... het essentiële van de Baak is dat het geen eh.. te benoemen kern of essentie bevat. Daar was ik het zeker voor een deel met hem [de toenmalige directeur] eens, maar voor een deel vond ik juist dat je daarover, of dat je er daarom wel iets over moest zeggen. (respondent 4, juni 2020)

Naast de wens om te spreken over organisatie-identiteit benoemt respondent 4 in het citaat ook hetzelfde gevoel wat uit het citaat van respondent 1 naar boven komt. Er wordt gesproken over een paradox, waarin identiteit belangrijk is en besproken moet worden, maar verdwijnt wanneer je haar probeert in te kaderen. Volgens respondent 18 is het moeilijk te duiden gedeelte van de identiteit juist de identiteit (juni, 2020)

... ik weet wel dat er ooit eens een ehm... ehm... ons gevraagd werd om iets van een metafoor of een beeld te geven van hoe wij [...] de Baak zagen, dat ging dan over wat is typisch de Baak, en als je aan honderd mensen die bij de Baak werken vraagt, waar staat dat dan voor, de Baak en voor de Baak werken? Dan krijg je honderd verschillende antwoorden. En dat is dus kenmerkend voor de Baak.

4.3 Wie bepaalt de organisatie-identiteit?

Om meer te weten te komen over de identiteit van de Baak is het van belang om te weten wie hier aan bijdragen. Op de vraag hoe de Baak aan haar identiteit komt, of waar belangrijke onderdelen hiervan vandaan komen dan wordt er door de respondenten gesproken over grofweg twee groepen. Allereerst wordt er veel gesproken over de directie die de Baak heeft, zowel in het verleden als de huidige directie, maar wordt er ook gesproken over alle medewerkers. Deze laatste groep is vooral interessant omdat ook deze groep uit meerdere subgroepen opgebouwd is. Zo wordt er gesproken over de trainers als zijnde een combinatie van interne en externe trainers, er wordt benoemd dat enkel de interne trainers zouden moeten bijdragen aan de organisatie-identiteit en wordt er door enkele respondenten aangehaald dat er

ook een groot deel van de identiteit ligt bij de mensen die niet onder de verzamelnaam trainers vallen. Eerst zal er gesproken worden over de invloed van leiderschap op identiteit en de rol die contextuele factoren spelen in de machtspositie van de directie.

4.3.1. De invloed van leiderschap op identiteit

Zoals iedere organisatie heeft ook de Baak te maken met invloeden van buitenaf zoals bijvoorbeeld een economische crisis. Op dit moment zit er een directeur die door veel van de geïnterviewden omschreven wordt als een ‘financiële man’ (respondent 6) en ‘als crisismanager [...] de beste man op de beste plek.’ (respondent 11) Door het merendeel van de gesproken medewerkers wordt gesproken over duidelijke verschillen in identiteit en cultuur met iedere directeur. Hoewel er geen eenduidig beeld bestaat betreffende de juiste manier van leidinggeven zijn er wel duidelijke verschillen te benoemen tussen de verschillende directeuren.

De eerste directeur, directeur 1, wordt omschreven als een creatieve en inspirerende man. Hij wordt gezien als de grondlegger van de Baak in haar hoogtij (*Dus dat was directeur 1 en dat was wel, die was wel een soort van, ja, heel bepalend voor wat de Baak is geworden eigenlijk.* Respondent 12, juni 2020) en vele mensen die onder zijn directie bij de Baak zijn komen werken, werken er nog steeds. Respondent 2 omschreef directeur 1 als volgt:

Directeur 1 was een vrij eclectisch wijze man die eh.. allemaal hele, heel veel wijze dingen heeft gezegd en voor een groot publiek prima kon spreken, maar een op een weer een beetje dichtklapte en een beetje ingewikkeld werd. Eh... maar die had wel een soort eh... [...] ja, eh.. die bracht wel een soort vakinhoudelijke inspiratie in (Respondent 2, juni 2020)

Hierin staat respondent 2 niet alleen. Een groot deel van de respondenten heeft iets over de creativiteit, inspiratie en vrijheid van directeur 1 gezegd. Hoewel dit door vele respondenten als positief wordt benoemd, zijn de minder positieve kanten ook duidelijk zichtbaar.

Directeur 1 was natuurlijk een creatieveling, en ehh dat bracht ook chaos met zich mee. (Respondent 6, juni 2020)

In gesprek over de tijd van directeur 1 als directeur wordt er door meerdere mensen beschreven dat het moraal en de creativiteit in zijn tijd hoog was. Tegelijkertijd bracht het chaos en financiële problemen. Toen directeur 1 in 2012 vertrok als directeur bij de Baak en plaatsmaakte voor directeur 2, was er volgens een aantal respondenten voldoende te doen.

Directeur 2 heeft slechts 3 jaar aan het roer van de Baak gestaan en wordt ook door de respondenten een stuk minder regelmatig genoemd. Hij wordt vaak minder positief beschreven dan directeur 1 in het uitvoeren van zijn taken. Hij wordt regelmatig in vergelijking met directeur 1 als een tegenpool genoemd, (*Als directeur 1 van de inhoud was dan was directeur 2 van eh.. van de marketing en van de buitenkant en van de gesjeesde ondernemer, dus dat was iemand die.. zeg maar.. wat meer eh.. eh.. commerciëler was. En dan commerciëler in de zin van veel praatjes weet je wel.* Respondent 2, juni 2020). Directeur 2 leek de taak te hebben om de Baak weer op te ruimen en weer draaiende te krijgen, maar is hierbij op veel tegendrang gestuit. Aan zijn aanpak, die door velen toch als heel anders werd gezien dan die van directeur 1, bleek lastig te winnen. Meerdere respondenten geven aan te denken dat directeur 2 niet helemaal op zijn plek zat binnen de Baak, zoals onder anderen respondent 6 (juni 2020):

[...] maar dit was toch niet echt zijn ding en, en, en er werden allerlei veranderingen ingevoerd maar het was eigenlijk voor niemand.. het is toch merk ik in tijden van verandering en zeker in het begin, heb je een duidelijk beeld nodig, weet je, dan heb je een duidelijke sturing nodig en daarna kun je kijken van hoe iedereen dat.. weer zelf daar invulling aan kan geven.

In alle interviews wordt nauwelijks gesproken over de toevoegingen van directeur 2 aan de Baakidentiteit. De woorden die gebruikt worden om hem te omschrijven hadden allemaal te maken met ondernemerschap, en het algehele beeld lijkt te zijn dat directeur 2 meer een tussenpersoon dan een blijvende veranderaar is geweest.

In 2015 heeft directeur 2 het stokje overgedragen aan de huidige directeur van de Baak. Waar er over directeur 2 wordt gezegd dat hij niet op de juiste plek zat, wordt er over de huidige directeur regelmatig het tegenovergestelde benoemd. Hij heeft de Baak volgens meerdere respondenten gered van financiële ondergang en dat wordt ook wel gezien door veel mensen. (*Ik vind het zakelijk gewoon heel goed, ik denk dat we ook met de huidige directeur, die toch crisismanager is, de beste man op de beste plek hebben op dit moment.* Respondent 11, juni 2020).

Dat hij deze financiële inhaalslag heeft kunnen maken lijkt echter geen verrassing te zijn. De woorden die gebruikt worden om de huidige directeur te omschrijven zijn onder anderen: accountant (respondent 12, juni 2020), een man van de cijfers (respondent 2, juni 2020), een

hele commerciële kant (respondent 10, juni 2020) en andere, soortgelijke uitspraken. De huidige directeur legt de focus op de cijfermatige uitkomsten, en minder op de inhoud.

Hoewel deze aanpak duidelijk goede dingen met zich meebrengt, of, zoals respondent 4 (juni 2020) het benoemt: *ja, dat is een hele zakelijke koers. En dat heeft de Baak geen windeieren gelegd, we hebben wat prachtige jaren achter de rug.* Is er ook veel kritiek op zijn aanpak. Zo wordt er bijvoorbeeld benoemd dat de creativiteit in het geding is gekomen en dat de inhoud niet meer het belangrijkste is.

Zijn impact op de identiteit wordt door bijna alle respondenten onderkent, over de vraag of deze impact positief of negatief is zijn de meningen verdeeld, al lijkt een kleine meerderheid, waaronder respondent 1, te denken dat de focus te ver aan het verschuiven is.

Dus toen de huidige directeur kwam heeft hij ook wel heel rigide.. ging hij bezigheden bedingen waarvan ik dacht, nou is soms wel een beetje té, en wat ook wel een beetje de identiteit weghaalt. (Respondent 1, juni 2020)

4.3.2. Interne en externe medewerkers

Niet alleen een MT of directeur wordt benoemd als het gaat om het vormen van de identiteit. Ook de medewerkers van een organisatie spelen een rol in het construeren en uitdragen van de identiteit. In de gesprekken gaat het voornamelijk over de eventuele verschillen tussen interne en externe medewerkers.

De eerste vraag die aan de respondenten werd gesteld rondom dit thema was wie er voor hen onder de noemer ‘collega’s’ vallen. Wederom komen hier wisselende antwoorden uit. Gezien de Baak in haar open trainingen werkt in teams is het onder de trainers vaak zo dat de andere trainers in het team gezien worden als collega’s, ongeacht of zij interne of externe medewerkers zijn. Een deel van de interne medewerkers geeft aan dat de teams met externe medewerkers erbij vaak meer aanvoelen als collega’s dan de overlappende groep met enkel de interne trainers. Zo ook respondent 12: *Ik zit gewoon ook even nog te denken, want zeg maar officieel gezien, ofzo, zie ik de groep van trainers, intern, als mijn collega’s, ofzo. Maar zo voelt het niet, dus gevoelsmatig zijn de collega’s waarmee ik samen in een programma zit, dus bijvoorbeeld het programma [naam], daar heb ik dan allemaal trainers die dat programma geven, dat voelen meer als mijn collega’s dan het interne team* (juni, 2020).

Er zijn echter twee onderwerpen waarbij er wél door meerdere mensen een onderscheid wordt gemaakt tussen de interne en de externe medewerkers. Een daarvan heeft te maken met zaken die intern in de organisatie spelen. Hieronder uitgelegd door respondent 16 (juni 2020)

Nee die [de externe trainers] vallen eigenlijk ook onder collega's, zeker in het contact, in het nauwe contact, want ik werk met heel veel ZZP'ers, ehm... en op het moment dat het om interne organisatorische dingen gaat, die spelen of die... dan is er contact met alleen mijn team zegmaar. Maar op het persoonlijke vlak heb ik geen verschil, voel ik geen verschil.

L: Wie is in deze zin het team? Gaat het dan nog steeds om je programmateam?

D: Nee, ehh, alleen de trainers binnen de Baak

Het contact en het onderscheid tussen interne of externe collega's lijkt dus niet te bestaan op arbeidsgebied maar wordt zichtbaar als er binnen in de organisatie dingen spelen. Dit wordt ook gevoeld door externe trainers, bijvoorbeeld door respondent 9 (april 2020):

En een Baaktrainer die in loondienst is bij de Baak, ja die zit veel meer bij het kloppend hart van de Baak, die heeft ook overleg met de Baakers zelf van, nou waar gaan we naar toe of wat is onze financiële situatie intern

Gezien dit tegenstrijdig lijkt te zijn met eerdere uitspraken waarin er werd benoemd dat er geen verschil zit tussen interne en externe medewerkers is er doorgevraagd waar de verschillen wel en niet zitten. Vervolgvragen leiden tot de volgende uitleg:

Nou je merkt dat de interne trainers zich nog wel verantwoordelijk voelen voor allerlei bijkomende taken zoals leading traineeship, als er natuurlijk echt Baak dingen aan de hand zijn die van invloed zijn op de programma's, ja, dan zijn wij natuurlijk de aangewezen personen daarvoor, dan zie je bij de interne trainers natuurlijk wel extra betrokkenheid als je kijkt naar het beleid van de Baak. (Deelnemer 11, juni 2020)

Hierop aansluitend kan er een ander punt gemaakt worden waar een verschil tussen interne en externe medewerkers lijkt te bestaan. Dit punt is te vinden in de rollen die ze hebben. Hoewel meerdere respondenten aangeven dat er in de uitvoerende werkzaamheden weinig verschil lijkt te zijn, worden deze verschillen wel aangehaald als het gaat om verantwoordelijkheden. Hierbij gaat het vooral om de verantwoording richting de klant. Respondent 13 legt dit als het volgt uit:

Maar het klopt richting de klant niet vind ik, dat je zo een rol... zo een belangrijke rol [de rol van leading trainer] ehh toch bij externen belegt. Ja gevoelsmatig is dat gewoon.. klopt dat niet helemaal. En ik denk wel dat daar de laatste tijd beter naar gekeken is, zo van, wat zijn rollen die er, die vanuit intern eh belangrijk zijn om op te pakken. (Juni 2020)

Veel respondenten zijn het hiermee eens en de koppeling met de identiteit van de Baak wordt dan ook meerdere keren gemaakt. Het gevaar lijkt er volgens de respondenten vooral in te schuilen dat er met de externe medewerkers minder gecommuniceerd wordt over de gewenste identiteit en over de gewenste boodschap (het imago) wat er uitgedragen zou moeten worden.

Ehm... Naja, ik.. ik.. ik vind dat er een gevaar zit, dat het gevaarlijk is als je zoveel... het bepalen van eh, van die identiteit bij de externen laat. Een soort vrije invulling. Ik vind gewoon. Ja, dan krijg je dat de ene dit roept en de ander dat. (Respondent 7, juni 2020)

4.4 Hoofdthema: Betekenisgeving van de Baakidentiteit

Om de betekenisgeving van de Baakidentiteit duidelijk te kunnen krijgen is het van belang om te kijken naar de aspecten van de identiteit, de veranderingen die de Baakidentiteit volgens haar medewerkers, zowel intern als extern, doorgemaakt heeft en het toekomstbeeld wat deze medewerkers zien voor de Baakidentiteit.

4.4.1 Aspecten van de Baakidentiteit

Een manier om het met de respondenten te hebben over de identiteit van de Baak is het bespreken van typerende aspecten. De respondenten werd gevraagd om een persoonlijke omschrijving van de Baak te geven en één of meerdere voorbeelden te geven wat zij zelf ‘typisch de Baak’ vinden. Hoewel er veel verschillende antwoorden naar voren kwamen is er gepoogd om de gegeven antwoorden in een aantal categorieën te verdelen.

Zo zijn er meerdere antwoorden gegeven die te maken hebben met de locaties van de Baak, de menselijke kant van de Baak en de creativiteit die een groot deel uitmaakt van de identiteit. Daarnaast noemen veel mensen de vakinhoudelijke kant als een zeer belangrijk onderdeel. Er zijn echter ook respondenten die geen aspecten konden noemen die ze typisch bij de Baak vinden passen. Zij kunnen geen Baak-eigen aspecten benoemen die ze op dit moment nog vonden passen bij de huidige Baakidentiteit. In de onderstaande sub-hoofdstukken zullen de

benoemde aspecten besproken worden. Er is geen rangschikking in de aspecten aan te brengen.

4.4.1.1 Locaties

Een veel genoemd aspect wat de Baak uniek maakt volgens haar medewerkers zijn haar locaties. Zoals eerder benoemd heeft de Baak twee eigen locaties waar merendeel van de trainingen plaatsvinden en waar ook een groot deel van de werkzaamheden achter de schermen plaatsvinden. Respondent 9 (april 2020) noemt deze locaties ‘Heel mooi’, en is daarin niet de enige. Het noemen van de locaties als een van de unieke aspecten van de Baak was voor veel respondenten van belang:

Typisch de Baak is natuurlijk toch gewoon de locaties. ja. die mag ik niet vergeten. dat is natuurlijk UNIEK in heel eh, met de mooiste werkplekken van Nederland, dat zal je ook nooit meer krijgen (Respondent 11, mei 2020)

Deze locaties worden met enige regelmaat genoemd, zowel door interne als door externe medewerkers. Hierbij wordt er benoemd dat het weidse locaties zijn met duidelijke kenmerken. Zo was kunst een veelvoorkomend onderdeel van wat de locaties maakt tot wat ze zijn. Daarnaast is ook de natuur een belangrijk onderdeel van de magie die er van de locaties af lijkt te komen. Locatie Noordwijk ligt aan de boulevard, waardoor het een echt ‘Zeegevoel’ heeft (respondent 1, juni 2020), terwijl locatie Driebergen wordt omgeven door bossen. Hierover was vooral respondent 15 erg te spreken:

[Bij het denken aan de Baak] ja ik denk aan eh... het eerste wat er bij mij naar boven komt eh.. ja dan denk ik aan ruimte, ik zit veel in Driebergen dus ik denk altijd dan: ohhh lekker dat bos en je kan overal naartoe, dus het heeft iets van, ja dat gevoel van vrijheid. (Juni 2020)

De locaties roepen een bepaald gevoel op wat volgens de respondenten op weinig andere plaatsen te vinden is. Dit zorgt er voor dat ze dit direct verbinden aan de Baak, waardoor het voor hen deel wordt van de identiteit.

4.4.1.2 Menselijke kant en verbinding

Een ander veelvoorkomend aspect in de gesprekken met de respondenten had te maken met de verbinding tussen mensen. Hierbij gaat het om verbinding tussen interne en externe medewerkers, verbinding tussen klanten en verbinding met jezelf als persoon. Respondent 11 benoemt ze allemaal in een zin:

De collegialiteit, de nauwe samenwerking, zowel met internen als met externen., dus dat is wel typisch de Baak, en de gastvrijheid, de betrokkenheid en de aandacht voor de klanten (Respondent 11, juni 2020)

Een deel van deze menselijke factor is ook terug te vinden in de werkwijze van de Baak. Dat wordt echter vaak apart genoemd van de rol die verschillende personen hebben in de organisatie. Zo wordt als groot onderdeel van de Baak identiteit door respondent 9 (april 2020) het woord ‘cocreatie’ genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie in haar trainingen samenwerkt met interne en externe trainers die allemaal iets zinvols toevoegen. Er is plaats voor alle talenten en goede ideeën en de externe medewerkers hebben hier een grote rol in.

Een ander vlak waar dit aspect terugkomt is in de samenwerking tussen uitvoerende werkzaamheden en werkzaamheden achter de schermen. Hoewel deze twee onderdelen van de Baak elkaar nodig hebben en op elkaar vertrouwen worden ze vaak uit elkaar getrokken en gezien als twee aparte entiteiten. Dit zou echter geen compleet beeld geven van de Baak als organisatie en zou het beeld van haar identiteit kunnen verkleuren. Respondent 10 zegt hierover:

Maar dat [de achterkant van de organisatie] is ook de Baak (juni 2020).

Een belangrijke reden waarom de menselijke kant en verbinding een aspect van de Baakidentiteit is heeft te maken met haar langdurigheid. De menselijke kant is al sinds het begin van de Baak volgens respondent 19 van belang en heeft als centraal aspect alle veranderingen binnen de organisatie weten te overleven:

En we staan nu weer voor een grote verandering, dus we zijn een eh.. ehm... een continu veranderende, in een continu veranderende vorm maar wel met één gezicht naar buiten toe. En dat gezicht was er 70 jaar geleden en dat is er nog steeds, en dat gaat wel over de human side of enterprise dus dat we de menselijke kant, de menselijke maat, de humane kant, leren eh... eh... ja, dat we die benadrukken (juni 2020).

4.4.1.3 Creativiteit

Als volgende aspect van de Baakidentiteit wordt creativiteit besproken. Creativiteit is iets wat door veel respondenten als een van de aspecten van de Baak genoemd werd. Zo noemt

respondent 1 (juni 2020) de Baak ‘van oudsher een creatieve club’ en ‘vaak kunstzinnig’ en vindt ook respondent 9 (april 2020) de Baak ‘heel creatief’

Deze creativiteit is iets wat volgens de respondenten echt bij de Baak lijkt te horen sinds het begin. De creativiteit en de vrijheid die gevoeld worden bij de Baak zijn erg van belang voor de identiteit van de Baak. Hiervoor zijn er echter ook enkele voorwaarden nodig.

Ja, ja, dat vrij bewegen dat eh.. dat moet wel... dat kun je... dat moet in stand gehouden worden. Anders dan eh... naja, dat is vaak nu....

Lara: Kun je die zin afmaken? Anders dan?

Respondent 7: Ehm.... Ja dan gaat er heel veel creativiteit verloren denk ik... Dus dat hele vrije, die broedplaats van alles kan en eh.. dat.. dat is er niet meer

Dit aspect van identiteit staat echter het meest onder druk van allemaal. Veel respondenten geven aan dat dit aspect veel te verduren heeft gehad en steeds minder een centrale positie lijkt te hebben in de organisatie. Het aspect wordt ook vaak gebruikt als er een vergelijking werd gemaakt tussen vroeger en nu. Meer over de veranderingen in identiteit zijn te vinden in 4.5.2. Veranderingen in de Baakidentiteit.

4.4.1.4 Vak-inhoud

Naast de locaties, de menselijke kant en de steeds meer verdwijnende creativiteit van de Baak worden ook de vak-inhoud en de werkwijze van de Baak genoemd als een onderscheidend aspect. Een voorbeeld hiervan is te vinden in het gesprek met respondent 17:

Wat typisch de Baak is, is dat het ehm.... nou typisch de Baak in de manier van werken is eh.. het gaat altijd over het proces, het gaat altijd over wie jij bent en wat je doet (Juni 2020).

Er wordt gesproken over eclectisch werken (respondent 1, juni 2020), het zelf laten ontdekken (respondent 9, april 2020) en het niet uit de weg gaan van persoonlijke moeilijkheden (respondent 16, juni 2020).

Deze manier van werken wordt gezien als anders dan bij andere organisaties. Het gaat hierbij voornamelijk om de manier van werken met de klanten, maar ook intern wordt het gevoeld. De Baak heeft volgens verschillende respondenten een manier van training geven die niet overal gehanteerd wordt.

Ik moet heel erg denken aan dat het heel erg gaat over ervaren. Dus ga het maar doen in plaats van eh, alleen maar er over praten of weet ik veel wat allemaal in mn hoofd, dus dat is wel, dat vind ik wel eh... wat mij betreft wat de Baak de Baak maakt (respondent 15, juni 2020).

Echter staat ook dit aspect onder druk. Net als creativiteit heeft ook het aspect van de vakinhoud te maken met een vermindering van centraliteit. Dit wordt vooral gemerkt onder de werknemers binnen de uitvoerende werkzaamheden en minder binnen de werknemers die achter de schermen werken. Het gevoel bestaat dat er hard gewerkt moet worden om de inhoud nog prioriteit te laten krijgen.

Dat voelt echt als vechten ja, inhoud is ook belangrijk! Niet alleen marketing! Er zijn gewoon signalen dat de inhoud een beetje het ondergeschoven kindje wordt.

(Respondent 16, juni 2020)

4.4.1.5 Een gebrek aan aspecten

Zoals eerder aangegeven heeft de Baak als organisatie een aantal veranderingen moeten doorstaan. Voor een deel van de respondenten maakt dit dat ze geen unieke, langdurige en centrale aspecten meer konden noemen met betrekking tot de huidige Baakidentiteit. Het volgende hoofdstuk (4.5.2. Veranderingen in de Baakidentiteit) zal hier verder op in gaan. Het is echter wel van belang om enkele uitspraken van respondenten met betrekking tot een gebrek aan aspecten te bekijken.

Ehm... weet ik dus niet meer. Dat is een beetje het probleem ook natuurlijk, maar ja... [...]hiervoor had ik het denk ik wel kunnen vertellen, maar nu... ja... nee... dus ja.... jammer he? Of naja, vind ik jammer (Respondent 1, juni 2020).

Respondent 1 geeft aan dat er op dit moment geen onderscheidende aspecten met betrekking tot de organisatie-identiteit van de Baak te bedenken zijn en dat dit jammer is. Volgens deze respondent is dit gebrek aan onderscheidende aspecten een probleem waar de Baak mee te maken heeft.

Volgens respondent 17 (juni, 2020) zegt het gebrek aan onderscheidende aspecten vooral iets over de huidige situatie (*Ehm... ik weet.. ja, het is wel erg... vroeger had ik meteen hier mijn antwoord op klaar en nu niet meer... maar dat zegt ook iets over de transitie die gaande is.*) De transitie waar overgesproken wordt is hierin de verandering van focus van inhoud richting meer marketing, de reorganisatie en de samenwerking met NCOI die de Baak is aangegaan. Deze drie punten maken samen dat de Baak bezig lijkt te zijn met een nieuwe koers, waarin volgens een deel van de respondenten de identiteit nog niet gevonden is.

Ik vind het een beetje een lastige vraag omdat ik vind dat de Baak best wel heel erg veranderd is de afgelopen tijd. Dus ehm... ik merk dat ik daar gelijk als ik daar over

nadenk dat ik een beetje... dat mijn, mijn, mijn hoofd denkt van: Ja, maar is dat nog steeds (Respondent 18, juni 2020)?

4.4.2 Veranderingen in de Baakidentiteit

De Baak heeft, zoals eerder benoemd een aantal grote organisatorische veranderingen meegemaakt. Deze veranderingen hebben volgens de respondenten ook invloed gehad op de identiteit van de Baak. Bovenstaande citaten geven al aan dat er enkele respondenten zijn die geen unieke aspecten van de huidige Baakidentiteit kunnen bedenken. Er zijn echter ook respondenten die, ondanks dat ze wel aspecten kunnen bedenken, het van belang vinden om de veranderingen te benoemen. Respondent 1 geeft een duidelijke aanleiding van de veranderingen:

De Baak is nogal veranderd de afgelopen jaren, dus eh, ook door de komst van de huidige directeur heel erg (juni 2020)

Een onderwerp dat vaak in combinatie met veranderingen de wisseling van directie wordt genoemd is de wisseling in focus. Meerdere betrokkenen benoemen als verschillende prioriteiten over de jaren heen: vak inhoud, creativiteit, ondernemerschap en marketing.

Dus hoe de Baak was, was eigenlijk meer de ruimte creëren waarin vanalles kan gebeuren, maar hoeveel het nou oplevert weten we niet precies. En dat is gegaan naar een model met een excelsheet, moet het precies gaan sturen op en willen weten ook wat uitkomt (Respondent 17).

Het voorgaande hoofdstuk over de aspecten van de identiteit geeft al aan dat er een verandering plaats heeft gevonden waardoor enkele aspecten steeds minder centraal zijn komen te staan. Dit geeft echter wel ruimte aan nieuwe aspecten. Zoals eerder besproken bestaat er bij veel medewerkers het gevoel dat er steeds meer aandacht is voor marketing en financiën en minder aandacht voor inhoud. Dit wordt mooi omschreven door respondent 10:

Dus voor een tijdje werd de marketing, door... bij de trainers, en dat zeg ik nu een beetje gechargeerd, maar dat werd echt gezien als de duivel, want dat ging over marketen (juni 2020)

Deze, volgens de respondenten, strakkere en meer gestructureerde vorm van werken geeft ruimte aan marketing en financiën, maar helpt volgens respondent 18 ook mee in het ontwikkelen van de manier van werken:

Een ander punt wat ik bij de Baak altijd heel duidelijk vond toen ik daar kwam werken, het is niet echt een heel wetenschappelijk theorie eh... ja toen ik daar kwam werken was dat allemaal niet zo aan de orde, dat nam je wel mee naar binnen maar dat deed je zelf. En nu, onder de huidige directeur, wordt er ook vanuit de Baak ook steeds meer de realisatie gemaakt van: Hee dat [wetenschappelijke theorie] is toch wel nuttig en interessant. (Juni, 2020)

Er zijn echter ook andere veranderingen voelbaar geweest dan enkel de komst van de huidige directeur. Ook het vertrek van directeur 1 heeft veel losgemaakt

Tegelijkertijd was het ook wel een beetje een eh, een zootje zeg maar, niet georganiseerd. [...] Hij was niet de beste... de beste eh... organisatie talent ofzo. Maar hij was wel inspirerend, dus dat was... toen hij wegging was het ook een enorm afscheid en daarna ook wel een gemis. Zo heb ik dat in ieder geval bij veel collega's gehoord, dat dat echt een gemis was toen hij weg was (Respondent 12, juni 2020).

Al met al lijkt er bij meerdere respondenten het idee te bestaan dat de Baak op dit moment niet meer dezelfde identiteit heeft als de Baak van een aantal jaren geleden. In het volgende hoofdstuk zal er gesproken worden over het behoud van de Baakidentiteit, welke identiteit dat dan ook is. In gesprek met respondent 14 (juni 2020) wordt omschreven dat er een verandering is ontstaan in de identiteit en het imago van de Baak, maar dat er wel gewerkt kan worden om weer terug te gaan naar de identiteit die de Baak volgens deze respondent eerder had.

Ja ik zeg bewust had, eh... in die zin dat ik nog steeds vind he, dat de Baak, anders zou ik er ook niet gaan werken, he, nog steeds die naam heeft en daar ook meer mee zou kunnen doen. Omdat ik dus zie dat ze op de juiste thema's richten. he, die mensenkant van veranderen, daar kan ik heel veel inhoudelijk over zeggen maar dat zal ik je besparen, maar eh, het hād inderdaad, [...]

Lara: Maar als ik jou zo goed begrijp dan zie je wel ook de potentie om terug te gaan van had, naar heeft. Klopt dat?

Respondent: Zeker, anders zou ik hier niet gaan werken als ik dat niet zag. Dus ik heb er alle vertrouwen in dat het kan.

4.4.3 Behoud van de Baakidentiteit in de toekomst

Een van de voorwaarden van organisatie-identiteit is dat haar aspecten langdurig zijn. Er moet een bepaalde standvastigheid bestaan in haar basis, anders wordt de identiteit niet meer herkend. Dit is goed zichtbaar in het voorgaande hoofdstuk over de veranderingen in de Baakidentiteit.

Naast de huidige situatie en de gevoelde veranderingen is er met de respondenten ook gesproken over het behoud van de Baakidentiteit en de mening die ze daar over hebben. De uitkomsten hiervan laten wederom een verdeeldheid zien. Waar merendeel van de respondenten het wel over eens lijkt te zijn is de ontwikkeling die de Baak nog zal moeten doormaken. Zo benoemd respondent 14:

De Baak is een organisatie die heel erg gericht is natuurlijk op leren en op ontwikkelen, ehm.. en tegelijkertijd zelf in leren en veranderen nog wel een aantal stappen te maken heeft denk ik (Juni 2020).

Hoewel sommige respondenten, zoals respondent 10, het positief inzien,

Ik denk dat de Baak wat innovatiever gaat worden, dus er zijn nu heel veel programma's, wat we uitdragen, wat we al heel lang doen, eh, ik denk dat dat langzaam gaat veranderen, dat er meer ruimte komt voor nieuwe programma's, ook nieuwe werkvormen (juni 2020).

zijn er ook respondenten die meer moeite hebben met de huidige staat van de identiteit. Er zijn respondenten die het gevoel hebben dat ‘*de Baak nog heel erg zoekende is. En dat de identiteit best wel onder druk staat nu bij de Baak*’ (Respondent 18, juni 2020) En er zijn respondenten die aangeven dat het op dit moment erg spannend is bij de Baak. Ze geven aan dat de Baak op een tweesplitsing staat en twee kanten op kan gaan.

Want anders geloof ik er niet in, anders geloof ik niet dat je inderdaad een organisatie identiteit, op lange termijn, in de lucht kan houden, als je alleen maar.. eeh... in feite je, je, mensen beschouwt als een soort eh... ja... werkkapitaal

Lara: In hoeverre denk je dat de Baak op dit moment die investering doet?

Respondent: Niet. [lacht] Neeneeneeneene. Ja. Eh. Dat... ik denk dat de Baak, inderdaad zich meer in die laatste richting begeeft en ik vind dat een levensgevaarlijk risico. Ja.

(Respondent 4, juni 2020).

5. Analyse

Zoals eerder beschreven bestaat er binnen de Baak over meerdere onderwerpen een soort tweestrijd. Dit wordt vaak genoemd in de context van prioritering. Een groot aantal van de gesproken werknemers geeft aan een duidelijk verschil te merken tussen de uitvoerende werkzaamheden en het werk achter de schermen, en het merendeel geeft ook aan dat er sinds de komst van de huidige directeur ook een wisseling in focus te zien is. Hierbij wordt vaak benoemd dat eerder de uitvoerende werkzaamheden meer geld en aandacht kregen, maar dat tegenwoordig de focus meer op de werkzaamheden achter de schermen lijkt te liggen. Ook wordt er vaak een tegenstrijdigheid benoemd tussen het interne beleid van de Baak en wat zij haar klanten leert. Wanneer alle besproken onderwerpen bekeken worden is het zo dat er weinig onderwerpen zijn waar niet twee totaal tegenovergestelde meningen verkondigd worden. Waar een groot deel zegt dat de Baak de onderwerpen en lessen die zij aan haar respondenten meegeeft ook in sterke mate zelf uitstraalt, is er een minstens even groot deel dat zegt dat ze dit totaal niet terugzien in de huidige Baak. Hetzelfde geldt voor de identiteit van de Baak, sommigen vinden deze sterk en duidelijk, en anderen vinden dat hij niet te benoemen en niet (meer) zichtbaar is. Deze ‘oneens-gezindheid’ zet zich ook voort in de meningen m.b.t. de rol van de associates en de voorkeur voor een manier van leidinggeven bij de Baak.

Het huidige hoofdstuk zal de resultaten uit hoofdstuk 4 in dit hoofdstuk naast de gevonden literatuur uit hoofdstuk 2 leggen.

5.1 Organisatie-identiteit als concept

De door onder anderen respondenten 1, 4 en 18 benoemde onduidelijkheid van organisatie-identiteit lijkt zich het meest te verenigen met de psychodynamische stroming, waarbij organisatie-identiteit geen vaststaand construct is, maar zich in een constante verandering bevindt. Deze stroming benoemt dat identiteit een illusie kan zijn die gecreëerd wordt om veiligheid en duidelijkheid te scheppen. Beide respondenten zeggen dat identiteit een moeilijk te benoemen concept is, en een ongrijpbaar en op gevoel gebaseerd construct. Het creëren van

identiteit voor een gevoel van veiligheid en duidelijkheid, zoals ook omschreven in de psychodynamische benadering, wordt echter door beide respondenten niet benoemd.

5.2 Wie bepaalt de organisatie-identiteit?

De vraag wie de organisatie-identiteit bepaalt heeft geen duidelijk antwoord gekregen. De algemene consensus lijkt te bestaan dat alle deelnemende partijen, zowel directie als medewerker, zowel intern als extern, zowel voor als achter de schermen, bijdragen aan de organisatie-identiteit.

5.2.1 De rol van leiderschap op identiteit

Het lijkt op basis van de gesprekken wel zo te zijn dat, in lijn met Whetten (2006) de directie een grotere rol heeft in het bepalen van de organisatie-identiteit dan de overige medewerkers. Dit heeft volgens respondenten te maken met de focus die een directie kan leggen op bepaalde onderdelen. Zo lijkt de laatste jaren de focus meer richting marketing en financiën dan richting inhoud en creativiteit te gaan, wat door meerdere respondenten als verandering in identiteit wordt aangemerkt.

5.2.2. Interne en externe medewerkers

Hoewel de meeste respondenten aangeven geen voelbare verschillen te ervaren tussen interne en externe medewerkers op het gebied van werk, wordt er wel regelmatig benoemd dat de externe medewerkers niet of minder betrokken worden als het om organisatorische veranderingen ging. Daarnaast wordt ook benoemd dat het niet altijd goed voelt om een externe medewerker veel ruimte en beslissingsbevoegdheid te geven met betrekking tot de programma's die klanten te zien krijgen. Hierdoor ontstaat het beeld dat de externe medewerkers een minder grote rol zouden moeten spelen in het vormen van de identiteit. Wel is duidelijk dat ze deel uitmaken van het imago van de Baak.

5.3 Betekenisgeving van de Baakidentiteit

Voor betekenisgeving is het van belang om te kijken naar de aspecten, de veranderingen en het behoud van identiteit.

5.3.1 Aspecten van organisatie-identiteit

Albert en Whetten (1985 in Whetten 2006) geven aan dat aspecten van organisatie-identiteit moeten voldoen aan drie voorwaarden. Ze moeten centraal staan in de organisatie, ze moeten langdurig aanwezig zijn en ze moeten de organisatie onderscheiden van andere organisaties.

In het zoeken naar de aspecten van de Baakidentiteit is er dan ook gezocht naar aspecten die aan alle drie deze voorwaarden konden voldoen. Belangrijk om te benoemen is hierbij dat er vaak een tweedeling wordt gemaakt, waarin er een identiteit van vroeger en een identiteit van nu werd genoemd. De identiteit van vroeger wordt uitgebreid beschreven met verschillende aspecten. De identiteit van nu lijkt zoekende te zijn.

5.3.2 Veranderingen in, en behoud van de organisatie-identiteit

De Baak heeft volgens de respondenten van het onderzoek vele veranderingen doorgemaakt die er toe hebben geleid dat de identiteit langzaam veranderd. Nu is het volgens de literatuur ook zo dat identiteit zich zal moeten aanpassen, maar haar aspecten moeten wel centraal, langdurig en onderscheidend blijven. De precieze definitie van de aspecten mag wel ietwat wijzigen. Binnen de medewerkers van de Baak bestaat echter de angst dat er nieuwe aspecten zijn gekomen die de oude aspecten steeds meer naar de buitenkant hebben gedrukt, en zo van hun centraliteit hebben beroofd. Om haar oude identiteit te behouden dan wel terug te krijgen zal de Baak volgens haar medewerkers hard moeten werken en de centraliteit van enkele aspecten moeten vergroten.

6. Conclusie

Het huidige hoofdstuk zal aan de hand van de in het onderzoek verzamelde informatie antwoord geven op de vraag ‘Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?’

Om deze vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden zullen eerst de volgende deelvragen beantwoord worden:

1. Wat zijn de aspecten van organisatie-identiteit binnen de Baak?
2. Welke rol hebben de externe medewerkers in de organisatie-identiteit van de Baak?
3. Welke ontwikkelingen zijn er in de identiteit van de Baak voelbaar geweest de afgelopen jaren?
4. Wat zijn voorwaarden voor het behoud van de organisatie-identiteit?

6.1 Deelvraag 1

Wat zijn de aspecten van organisatie-identiteit binnen de Baak?

Om organisatie-identiteit te kunnen duiden is het van belang om verschillende aspecten van deze identiteit te vinden. Door verschillende medewerkers te interviewen zijn er enkele aspecten gevonden die de respondenten koppelen aan de Baak. Zoals in het theoretisch kader vastgesteld kan iets enkel deel van een identiteit zijn als het aspect voldoet aan de door (onder anderen) Whetten (2006) beschreven eisen. Om onderdeel uit te maken van de identiteit moet een aspect centraal binnen de organisatie te vinden zijn, moet het over langdurigheid beschikken en moet het onderscheidend zijn. De aspecten die gevonden zijn binnen het huidige onderzoek die voldoen aan de bovengenoemde criteria zijn: mensgerichtheid, creativiteit, werkinhoud en de locaties van de Baak.

6.2 Deelvraag 2

Welke rol hebben de externe medewerkers in de organisatie-identiteit van de Baak?

De Baak is een organisatie waarin het merendeel van de medewerkers die zichtbaar zijn voor de klanten uit externe medewerkers bestaat. Om te bepalen wat de rol van externe medewerkers is met betrekking tot de organisatie-identiteit, is er zowel met interne als met

externe medewerkers van de Baak over de identiteit gesproken. Hoewel er geen eenduidig antwoord wordt gegeven vanuit de respondenten over de impact op de organisatie-identiteit is het antwoord deels terug te leiden uit de literatuur. Gioia et al (2000) geven immers aan dat identiteit mede bepaald wordt door iedereen die deel uitmaakt van de interacties binnen de organisatie. Als we deze lijn doortrekken kan er dus gezegd worden dat de externe medewerkers van de Baak wel degelijk invloed hebben op de identiteit van de Baak. Ze zijn immers voor een groot deel van de interacties verantwoordelijk, niet alleen met elkaar en met andere trainers, maar ook met de klanten. Dit brengt ons naar het volgende punt vanuit de literatuur. Ravasi (2016) omschrijft in zijn paper het verschil tussen identiteit, cultuur en imago. Gezien merendeel van de externe medewerkers in de rol van trainer en/of coach voor de Baak werken, en op deze manier veel contact hebben met de klant, dragen zij hoe dan ook bij aan het uitdragen van de identiteit. Hiermee wordt volgens Ravasi het imago gevormd, het imago is immers het externe beeld, de perceptie, van de identiteit.

Daarnaast is het ook belangrijk om te benadrukken dat het merendeel van de ondervraagden aangeeft (een deel van) de externe trainers te zien als collega's. Het criterium voor de rol van collega lijkt meer af te hangen van de personen in het team van een bepaald programma dan met organisatorische status. Desondanks is een deel van de respondenten van mening dat er wel degelijk een verschil zou moeten zijn in de verantwoordelijkheden die de externe medewerkers hebben met betrekking tot de organisatie-identiteit van de Baak.

Als laatste is het van belang om te benoemen dat een deel van de programma's van de Baak, het uiteindelijke product en een groot deel van het imago, gemaakt en gemanaged worden door en in samenwerking met verschillende externe medewerkers.

Al met al kan verondersteld worden dat de externe medewerkers onbewust een invloed hebben op de identiteit, maar voornamelijk bijdragen aan het imago van de Baak. Tegelijkertijd wordt benoemd dat veranderingen in identiteit minder vaak worden toegeschreven aan medewerkers, zowel intern als extern, maar vaker aan de directie.

6.3 Deelvraag 3

Welke ontwikkelingen zijn er in de identiteit van de Baak voelbaar geweest de afgelopen jaren?

Zoals benoemd in het theoretisch kader door o.a. Albert (2006), Hé en Brown (2013) en Gioia et al (2000) kunnen de verschillende aspecten van een identiteit over de jaren heen veranderen, waardoor er uiteindelijk mogelijke identiteitsverschillen te duiden zijn. De belangrijkste ontwikkelingen die door meerdere respondenten worden genoemd hebben allemaal te maken met de directie, besluiten rondom (financiële) crises, en een verschuiving van focus, met name van inhoud naar marketing. Hoewel niet door alle medewerkers dezelfde woorden worden gebruikt, is de strekking duidelijk. Meerdere medewerkers, zowel intern als extern, geven aan dat de bij de manier van leidinggeven van iedere directeur sterke wisselingen zijn in de focus. Hierin is de meest recente wisseling van directie ook het meest genoemde verschil. Er wordt regelmatig aangehaald dat er met de komst van de huidige directie meer besluiten worden genomen op basis van marketing, financiën en organisatiestructuur dan op basis van inhoud, creativiteit, spiritualiteit en inspiratie. Hoewel enkele respondenten hebben aangegeven te vrezen voor de door de respondenten als origineel en creatief omschreven identiteit die de Baak van andere organisaties met een soortgelijke doelstelling onderscheidt (zijnde het geven van trainingen en coaching op het gebied van leiderschap en persoonlijke ontwikkeling), wordt er ook vaak aangehaald dat deze veranderingen wel nodig waren voor het overleven van de Baak.

Meerdere respondenten hebben aangegeven dat ze denken dat de Baak niet meer zou bestaan als deze veranderingen in focus er niet waren geweest, maar lijken ook te vrezen voor het voortbestaan als er geen betere balans wordt gevonden tussen de oude, vrijere identiteit en de nieuwe maatregelen die in de identiteit beginnen te sluipen. De angst voor het worden van een ‘eenheidsworst’ lijkt sterk te bestaan onder de respondenten.

6.4 Deelvraag 4

Wat zijn voorwaarden voor het behoud van de organisatie-identiteit?

Organisatie-identiteit kan alleen maar voortbestaan als haar aspecten kunnen voldoen aan de bovengenoemde voorwaarden. Hierbij is vooral langdurigheid van belang. Waar geaccepteerd wordt dat bepaalde aspecten in de loop der tijd een lichtelijke verandering in nuance doormaken, is het wel van belang dat het merendeel van de centrale aspecten binnen een organisatie herkenbaar blijft bestaan.

In het huidige onderzoek is zichtbaar geworden dat merendeel van de geïnterviewde personen een onderscheid lijkt te maken tussen de organisatie-identiteit van ‘de oude Baak’

ten opzichte van ‘de nieuwe Baak’. Hierdoor lijkt de waarde van langdurigheid in het geding te komen. De aspecten die geassocieerd worden met de identiteit van ‘de oude Baak’ lijken langzaam hun voorwaarde van centraliteit te verliezen.

Daarnaast bestaat de angst dat als de oude aspecten niet meer centraal genoeg zijn er in de nieuwe aspecten te weinig onderscheidenheid te vinden is.

De voorwaarden voor het behoud van de organisatie-identiteit binnen de Baak lijken te bestaan uit het vinden van een balans tussen de oude aspecten, met ruimte voor de nieuwe aspecten gezien ook deze als essentieel worden aangemerkt. Hierbij is er vooral aandacht nodig voor het opnieuw centraliseren van oude aspecten zodat zij hiermee hun langdurigheid kunnen behouden.

6.5 Hoofdvraag

Hoe geven medewerkers, zowel interne als externe medewerkers, betekenis aan de identiteit van de Baak, en wat betekent dit voor het voortbestaan van de Baak en haar identiteit?

Op dit moment lijkt de Baak zich in een transitiefase te bevinden. De angst onder verschillende werknemers is dat de identiteit zoals zij die in het verleden hebben opgebouwd en geïnternaliseerd langzaam verdwijnt, waardoor het lastiger wordt om een duidelijke identiteit te geven aan de Baak. Er wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen het heden en het verleden en er worden meerdere aspecten uiteengezet, waardoor er een sterke scheidslijn lijkt te bestaan.

De scheidslijn tussen intern en extern blijkt in dit onderzoek veel minder van belang dan in eerste instantie gedacht. Er worden zowel vanuit interne als vanuit externe medewerkers wel geluiden gehoord dat er een verschil bestaat, ook met oog op de identiteit. Het merendeel van de geïnterviewde personen zegt echter dat de externe medewerkers evengoed collega's zijn als interne medewerkers. Daarnaast wordt ook de toegevoegde waarde en inbreng van de externe medewerkers regelmatig benoemd. Op basis van de gegeven antwoorden en de gelezen literatuur kan echter gezegd worden dat de externe medewerkers meer van invloed zijn op het imago dan op de identiteit.

Met de blik op de toekomst zijn er enkele scenario's geschetst waarin de Baak haar identiteit als uniek leiderschapsinstituut lijkt te verliezen. Hoewel er algemeen wordt aanvaard

dat het veranderen van centrale aspecten nodig was voor het overleven van de Baak tot op dit punt, is de angst voor het verliezen van deze unieke, onderscheidende aspecten groot. Daartegenover staat echter een grote hoop dat er een nieuwe balans gevonden kan worden. Balans met betrekking tot identiteitsaspecten en hun centraliteit. Balans met betrekking tot werknemers nu er wederom een reorganisatie is geweest. Maar bovenal ook balans tussen meedoen in de markt op identiteitsniveau en tegelijkertijd op financieel niveau kunnen blijven meedoen en groeien.

7 Discussie

Na het stellen van de hoofdvragen in hoofdstuk 1, het ingaan op het theoretische- en methodologische kader in de hoofdstukken 2 en 3 en het beantwoorden van de vragen door middel van de afgelopen drie hoofdstukken (4, 5 & 6) is merendeel van het onderzoek afgerond. Het huidige hoofdstuk legt de focus op de onderdelen van het onderzoek waar nog geen aandacht aan is besteed. Er zal een evaluatie plaatsvinden om te bepalen of de doelstellingen van het onderzoek (gesteld in hoofdstuk 1) behaald zijn, er zal gekeken worden wat het huidige onderzoek aan de bestaande literatuur toevoegt en er zal gesproken worden over enkele beperkingen en tekortkomingen van het huidige onderzoek. Ook zullen punten voor eventueel vervolgonderzoek benoemd worden.

7.1 Doelstellingen

De doelen van het huidige onderzoek zijn opgesplitst in praktische en intellectuele doelstellingen.

De intellectuele doelstelling is: ‘Het vergaren van inzicht in de organisatie-identiteit van de Baak, evenals inzicht vergaren in mogelijke identiteitsveranderingen in het verleden’ Vanuit de literatuur is er veel informatie beschikbaar over het creëren, behouden en veranderen van organisatie-identiteit en alle aspecten die hierbij komen kijken. Het huidige onderzoek tracht deze literatuur aan te vullen, onder anderen met een onderzoek naar de rol van externe medewerkers met betrekking tot organisatie-identiteit. Er is een identiteitsperceptie gemaakt op basis van zowel interne als externe arbeidsrelaties waarin er expliciet naar deze verschillende arbeidsrelaties gevraagd is. Het huidige onderzoek toont aan dat er een duidelijke identiteitsperceptie kan ontstaan en bestaan met een groot netwerk aan flexibele arbeidsrelaties, en dat deze vorm van werken zelfs kan bijdragen aan de bestaande identiteit.

De praktische doelstelling beslaat het kunnen bijdragen aan de toekomstige keuzes ter versterking en behoud van de Baakidentiteit aan de hand van de inzichten uit het huidige onderzoek. Het huidige onderzoek heeft een aantal belangrijke punten gevonden met betrekking tot de verwachtingen en angsten van de huidige medewerkers, zowel intern als extern, over het voortbestaan van de Baak. Hoewel er geen directe adviezen zijn gegeven is er wel een bewustzijn gecreëerd waarmee de Baak hopelijk in de toekomst aan de slag kan gaan om haar identiteit zo goed mogelijk te vormen en de waarborgen.

7.2 Limitaties

Hoewel in het huidige onderzoek een uitgebreide literatuurstudie heeft plaatsgevonden waarin er gekeken is naar literatuur uit meerdere verschillende werkvelden, heeft het huidige onderzoek zich maar op één enkele casus gericht. De uitkomsten van het huidige onderzoek zijn hierom niet te generaliseren naar andere organisaties. Daarnaast is ook de samenstelling van de respondenten van het onderzoek niet te generaliseren naar de gehele Baak. Binnen het huidige onderzoek zijn voornamelijk medewerkers van het leerbedrijf geïnterviewd, met een grote meerderheid aan trainers, coaches en andere personen die direct betrokken zijn bij het product. De Baak is echter een grote, dynamische organisatie, met veel verschillende medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie die in het huidige onderzoek niet vertegenwoordigd zijn. In het huidige onderzoek zijn (onder anderen) facilitair medewerkers niet meegenomen, evenals een groot deel van de administratieve medewerkers, de hospitality medewerkers en mogelijk een van de meest invloedrijke groep van allemaal, het MT (managementteam).

Het huidige onderzoek heeft plaatsgevonden in een tijd van onzekerheid en instabiliteit. Niet alleen binnen de Baak maar wereldwijd. Gezien het huidige onderzoek is uitgevoerd ten tijde van Corona moeten er nog enkele limitaties worden besproken. Vanwege gezondheidsredenen werd er gedurende de tijd waarin de interviews afgenomen werden zoveel mogelijk aangeraden om thuis te werken. Hierdoor was het echter niet (of zelden) mogelijk om interviews persoonlijk af te nemen, en moesten ze worden afgenomen via alternatieve media zoals via de telefoon of door middel van een videoverbinding. Hoewel er bij een videoverbinding beeld is, wordt er bij het gebruik van beide media minder non-verbale communicatie overgebracht. Dit kan niet alleen voor een vertekend beeld van de uitkomsten zorgen, maar heeft als bijkomende limitatie dat het opbouwen van een persoonlijke band moeilijker is. Hierdoor kan het zo zijn dat bepaalde onderwerpen minder eerlijk en open besproken worden dan dat er gedaan zou zijn bij een live interview.

Daarnaast is er in recent onderzoek aangetoond dat er in tijden van de Coronacrisis meer negatieve emoties zichtbaar zijn en deze door “emotionele besmetting” in de huidige maatschappij vaker de boventoon voeren (Steinert, 2020). Hierdoor zou het zo kunnen zijn dat de medewerkers een negatiever beeld hebben geschetst van de situatie dan ze zouden hebben gedaan als er geen Coronapandemie was geweest.

Hetzelfde geldt voor de reorganisatie. Een van de consequenties van de pandemie was, naast het thuiswerken, een reorganisatie binnen de Baak. Een groot aantal medewerkers heeft de Baak in deze tijd verlaten, waardoor de geïnterviewde personen verschillende collega's niet meer zullen tegenkomen op de werkvloer. Hierdoor is er niet alleen een emotionele impact op de Baak voelbaar geweest, ook zal er gekeken moeten worden naar het herverdelen van taken. Daarnaast werd er in het huidige onderzoek met personen gesproken die persoonlijk getroffen zijn door de huidige reorganisatie, óf door het verlaten van de Baak óf door een doorgevoerde tariefverlaging voor de associates. Ook dit kan bijdragen aan een negatiever beeld.

7.3 Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek is een eerste stap in het onderzoeken van de rol van externe arbeidsrelaties in het ontstaan, behouden en veranderen van organisatie- identiteit. Vervolgonderzoek zou hier meer op in kunnen gaan door een grotere verscheidenheid aan organisaties te bevragen. Naast een grotere verscheidenheid aan organisaties kan ook een grotere verscheidenheid aan respondenten helpen om een meer te generaliseren beeld te krijgen.

Door meerdere lagen van een organisatie te bekijken is mogelijk ook de mate van invloed op organisatie-identiteit beter zichtbaar. Dit zou waardevolle informatie kunnen opleveren waarmee door allerlei organisaties gewerkt kan worden, zowel bij het creëren als bij het bewaken van een organisatie-identiteit.

Daarnaast zou het interessant kunnen zijn om een longitudinaal onderzoek te doen, waarbij wordt bijgehouden of er verschillen ontstaan naarmate de hoeveelheid externe werknemers fluctueert. Hetzelfde geldt voor andere contextuele verschillen zoals financiële stabiliteit, werknemersbestand, leiderschap of, in het geval van het huidige onderzoek, een pandemie.

Het huidige onderzoek heeft ook nog enkele Baak-specifieke aanbevelingen voor vervolgonderzoek, zodat er nog meer nuttige informatie verzameld kan worden met betrekking tot de organisatie-identiteit van de Baak. Gezien de benoemde limitaties van het onderzoek is aan te bevelen om een groter, langdurig onderzoek uit te voeren binnen de Baak, waarin een grotere, meer diverse groep kan worden bevraagd over de benoemde thema's. Ook kan het bruikbaar zijn om deze thema's meerdere keren te bevragen, om zo een beter beeld te krijgen van de invloed van contextuele verschillen. Het vergelijken van antwoorden van

personen in verschillende lagen van de organisatie kan helpen met het bepalen van de meest invloedrijke personen of groepen. Het uitvoeren van een grootschalig onderzoek kan mogelijk helpen bij het starten van een gesprek, waardoor er binnen de organisatie meer duidelijkheid kan ontstaan. Niet alleen over de huidige identiteit, maar ook over de visie met betrekking tot de identiteit in de toekomst.

Referenties

- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39
- Bion, W. R. (1968). Experiences in groups. London: Tavistock. In He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2e druk). *Den Haag: Boom Lemma*.
- Britten, N. (2006). Qualitative interviews. *Qualitative research in health care*, 3, 12-20.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic approach. *Academy of Management Review*, 25, 102-120 in He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208. In He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 100.

- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work* (No. w27612). National Bureau of Economic Research.
- Dhalla, R. The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corp Reputation Rev* **10**, 245–260 (2007). <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1057/palgrave.crr.1550058>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, *34*(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*, 239-263 in He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3-35.
- Foss, N. J. (2020). The impact of The Covid-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 123-193.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, *25*(1), 63-81.)
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Gorlick, A. D. A. M. (2020). The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Stanford News*. March, 30, 2020.
- Harquail, C. V., & King, A. W. (2010). Construing organizational identity: The role of embodied cognition. *Organization Studies*, *31*, 1619-1648. In He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3-35.
- Hatch, M. J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. *Handbook of Organizational Culture and Climate, 2nd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage, 341-58.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140 in Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.)
- Jacques, E. (1955). Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In M. Klein, P. Heimann, & R. Money-Kryle (Eds.), *New directions in psychoanalysis* (pp. 478-498). London: Tavistock. In He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Khan, K. S., Mamun, M. A., Griffiths, M. D., & Ullah, I. (2020). The mental health impact of the COVID-19 pandemic across different cohorts. *International journal of mental health and addiction*, 1-7.
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & French, J. J. (2011). Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 574-591. In He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473–490 in Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344.

- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- McAdams, D. (1999). Personal Narratives and the Life Story, [w:] *Handbook of Personality: Theory and Research*, (red.) Pervin L. John O., Guilford, New York. In: Mischel, W., Shoda, Y., & Ayduk, O. (2016). *Introduction to personality: Toward an integrative science of the person*. John Wiley & Sons. Customized. ISBN: 9781119922766
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Mischel, W., Shoda, Y., & Ayduk, O. (2016). *Introduction to personality: Toward an integrative science of the person*. John Wiley & Sons. Customized. ISBN: 9781119922766
- <https://www.ncoi.nl/persberichten.html> geraadpleegd juni 2020
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*.)
- Ravasi, D. (2016). Organizational identity, culture, and image. *The Oxford handbook of organizational identity*, 65-78.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458. In Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Reisberg, D. (2013). *Cognition: Exploring the Science of the Mind: Fifth International Student Edition*.
- Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998). Identity within and identity without: Lessons from corporate and organizational identity. *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 46-51. In Ravasi, D. (2016). Organizational identity, culture, and image. *The Oxford handbook of organizational identity*, 65-78.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & te Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?. *Centre for Urban Studies, University of Amsterdam*.

- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12(1), 63-73.)
- Steinert, S. (2020). Corona and value change. The role of social media and emotional contagion. *Ethics and Information Technology*, 1-10.
- Stern, R. N., & Barley, S. R. (1996). Organizations and social systems: Organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, 146-162. In: McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74
- <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/identiteit>
geraadpleegd oktober 2020.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540. In Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.)
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science*, 10(6), 777-790.

Bijlagen

Bijlage 1

Uitnodiging voor deelname onderzoek

Mijn naam is Lara Koopen en ik ben masterstudent aan de Universiteit Utrecht, hier volg ik de opleiding Organisaties, Verandering en Management. Voor ik aan deze master begon heb ik de bachelor psychologie afgerond, ook aan de UU. Hier studeerde ik Arbeids- & Organisatiepsychologie en Sociale psychologie. Op dit moment ben ik bezig met het afronden van mijn masteropleiding door middel van een afstudeeronderzoek. Mijn interessegebieden zijn gericht op leren, persoonlijke ontwikkeling, identiteit, leiderschap en de positie van werk in ons leven. Vanuit deze interesses ben ik uitgekomen op een onderzoek binnen de Baak waarin ik op zoek ga naar de opbouw en invulling van organisatie identiteit. De keuze voor de Baak heeft ook te maken met deze interesses, ik ben erg geïnteresseerd in het trainersvak en het leek me gaaf om onderzoek te kunnen doen bij een organisatie waarin dit terugkomt. Zodoende ben ik in contact gekomen met Willemijn Rijnsburger, zij zal mij vanuit de Baak begeleiden in het onderzoek. Ik ben van mening dat de mensen in en rondom een organisatie ontzettend belangrijk zijn voor de uitkomsten en de sfeer binnen een organisatie, en hoop hier meer over te kunnen ontdekken in mijn huidige onderzoek.

Iedere persoon heeft meerdere sociale identiteiten, zo zijn we bijvoorbeeld ouder, kind, werknemer en/of student, maar ook sporter, film liefhebber of partner. In de afgelopen maanden hebben veel mensen hier noodgedwongen nog een extra identiteit aan toe moeten voegen, denk bijvoorbeeld aan docent voor de jonge kinderen die thuis zaten of flexwerker. Ook iedere organisatie heeft haar eigen identiteit. Deze is te vinden in de cultuur en de waarden en normen van een organisatie, maar bestaat ook uit de identiteiten die alle personen meebrengen naar de organisatie. De identiteit van een organisatie komt terug in het doel van de organisatie, waar een organisatie voor staat en wat ze uitdraagt, maar ook in de sfeer en de ideeën die er heersen binnen een organisatie en over de organisatie. Er zijn vaak verschillende meningen over wat een identiteit inhoudt of hoe deze tot stand komt, of dit benoemd kan en moet worden of dat dit meer iets is wat onder het oppervlakte speelt. Ook de vraag wie er deel uitmaken van de identiteit van organisaties is een steeds groter wordend vraagstuk. Steeds meer organisaties hebben een groot ZZP bestand waar ze regelmatig gebruik van maken. In het huidige onderzoek wil ik in kaart brengen hoe een organisatie identiteit tot stand komt in een organisatie die veel werkt met ZZP'ers.

Daarnaast zal er ook worden stilgestaan bij de huidige situatie waarin we ons bevinden omtrent het Covid-19 virus, en welke uitwerking dit heeft op perceptie van identiteit.

Voor dit onderzoek ben ik op zoek naar personen die zouden willen deelnemen aan een interview van ongeveer 45 minuten over identiteit en over de Baak als organisatie. Hierin komen persoonlijke meningen en ideeën aan bod. Om deze reden zullen de geïnterviewde personen niet met naam in het uiteindelijke onderzoek komen te staan.

Mocht U geïnteresseerd zijn in deelname aan het onderzoek dan kunt u zich via onderstaande link inschrijven op een tijdslot wat voor u goed uitkomt.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dTUfNQIjppqa19_w6YdwK1s5jpkKclPMZSdECLNsMU/edit?usp=sharing

Voor het afnemen van het interview zal iedere respondent een informed consent formulier krijgen, waarin onder anderen staat dat de respondenten ten allen tijden en zonder opgaaf van redenen kunnen afzien van hun deelname. Uiteraard zullen de respondenten (indien gewenst) ook op de hoogte worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek.

Voor verdere vragen kunt u een mail sturen naar l.e.koopen@students.uu.nl

Alvast bedankt en met vriendelijke groeten,

Lara Koopen

Bedankt voor uw interesse in dit onderzoek naar identiteit binnen organisaties. Voor dit onderzoek ben ik op zoek naar verschillende mensen die willen deelnemen aan een interview van ongeveer **45** minuten over persoonlijke en organisationele identiteit.

De interviews kunnen op de Baak in Driebergen (vanaf 1 juni) worden afgenomen, maar vanwege het Covid-19 virus kan dit ook via verschillende video-bel programma's. In het schema staat een aantal tijdsblokken van 1,5 uur, dit is in verband met eventuele reistijd, uitloop en wat flexibiliteit in het plannen. Na het invullen van het schema zal ik persoonlijk contact opnemen voor verdere afspraken m.b.t. precieze tijd en locatie. Graag bij het invullen van het document naam + contactgegevens invullen. Dit kan een telefoonnummer of een email-adres zijn. Wilt u deze gegevens liever niet in het bestand zetten dan kunt u deze mailen naar l.e.koopen@students.uu.nl en enkel uw naam in het bestand zetten, zodat het wel zichtbaar is dat het tijdslot bezet is.

Een tijdslot waar iemand zich heeft ingeschreven wordt groen, de rode vakjes geven momenten aan waarop er vanuit mij geen mogelijkheid is voor interviews.

Wilt u wel deelnemen maar kunt u in het huidige schema geen moment vinden wat past, neem dan contact met mij op, dan kijken we samen wat de opties zijn. Nogmaals hartelijk dank en hopelijk tot snel!

Vriendelijke groeten, Lara Koopen

Bijlage 2

Informed consent

Universiteit Utrecht



Dit interview wordt uitgevoerd door een masterstudent van de UU in het kader van haar afstudeeronderzoek voor de opleiding Organisaties, Verandering & Management aan de USBO (Utrechtse School voor Bestuur en Organiseringswetenschappen), aan de Universiteit Utrecht.

Het onderzoek gaat over verschillende vormen van identiteit, zowel persoonlijke identiteit als organisatie identiteit. Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van verschillende identiteiten en het ontstaan hiervan

Uw beslissing om deel te nemen is geheel vrijwillig. Het is ten alle tijden mogelijk om te stoppen met het interview en uw deelname in te trekken, zonder dat u hiervoor een reden hoeft te geven. Dit geldt zowel tijdens als op ieder moment na het interview.

Voor de juiste verwerking van de opgedane kennis is het prettig als het interview wordt opgenomen. Ook hiervoor vraag ik uw toestemming. Deze opname zal niet gedeeld worden met derden.

Hopelijk heb ik u hiermee voldoende geïnformeerd, mocht u nog vragen of onduidelijkheden hebben kunt u zich te allen tijde wenden tot de onderzoeker in kwestie.

Met vriendelijke groet,
Lara Koopen

Ja, ik heb de bovenstaande informatie gelezen en ga akkoord met gebruik van mijn gegevens voor het onderzoek:

.....

datum en plaats:

.....

Ja, ik geef toestemming dat dit interview wordt opgenomen:

.....

Bijlage 3

Codeboom

Arbeidsrelatie: Deze code werd voornamelijk gebruikt om de relatie tussen de persoon en de Baak te coderen. Aan de hand van deze code en haar sub-codes ‘Arbeidsduur’ en ‘Relatietitel’ kon gezien worden wat de gemiddelde duur van de arbeidsrelatie is, evenals de functies van verschillende personen. Deze code bevat vertrouwelijke informatie die enkel voor de onderzoeker zichtbaar is

Collega’s: In deze code werden de relaties met andere werknemers gecategoriseerd. Hierbij werd er gekeken naar eventuele verschillen tussen interne en externe medewerkers, verschillen tussen afdelingen en teams en andere, noemenswaardige verschillen

Iedere betrokkene: Deze code behoudt alle antwoorden waarbij respondenten aangaven geen verschil te voelen tussen interne collega’s, externe collega’s of collega’s uit andere afdelingen of teams.

Interne collega’s: Deze code behoudt alle antwoorden waarbij respondenten aangaven enkel interne medewerkers van de Baak te zien als collega’s.

De teams waarin de personen werken: Deze code behoudt alle antwoorden waarbij de respondenten aangaven de personen met wie ze in een direct team op regelmatige en langdurige basis samenwerken aan een vaststaand project, doel of programma te zien als collega’s. Hierbij werd geen onderscheid gemaakt tussen interne en externe medewerkers.

Combinaties: Deze code behoudt antwoorden waarin respondenten aangaven dat ze meerdere personen als collega’s zagen. Een voorbeeld hiervan is het zien van alle interne medewerkers als collega’s, evenals een aantal externe medewerkers die in het team van de respondent zitten.

Identiteitsaspecten de Baak: Deze code bevat door de respondenten benoemde identiteitsaspecten van de Baak

Werkwijze: Deze code bevat antwoorden rondom de manier van werken die de Baak hanteert en de doelen die hierin gesteld worden. Een voorbeeld hiervan is: Bij de Baak draait het allemaal om leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Persoonlijke aanpak: Deze code bevat antwoorden die te maken hebben met de manier van werken die gehandhaafd worden binnen de Baak. Een voorbeeld hiervan is: dus

we gaan het niet uit de weg om het op persoonlijk stuk aan te spreken, op het persoonlijk stuk van de mensen, om vertrouwen en zelfvertrouwen te geven dat je vanuit persoon weer in je eh.. in je organisatie zou staan

Baaklocaties: Deze code bevat antwoorden waarin de locaties van de Baak genoemd werden als een van de belangrijke aspecten voor de identiteit van de Baak.

Creativiteit & inspiratie: Deze code bevat antwoorden die te maken hebben met de creativiteit die de Baak als organisatie heeft (of had). Hierbij wordt regelmatig gesproken over een gevoel van inspiratie wat opgeroepen wordt door bezig te zijn bij en voor de Baak, maar ook de vrijheid in het vinden van invulling voor je werk, die leidt tot veel motivatie om het werk te doen.

Menselijke kant & verbinding: Deze code bevat antwoorden die de mensen rondom de Baak deel laten uitmaken van de identiteit. Hierbij wordt er onder anderen gesproken over persoonlijk contact, verbinding maken met klanten en andere werknemers en de gezelligheid die er gevoeld wordt.

Weet ik niet: Deze code bevat alle antwoorden van respondenten die op het moment van interviewen geen duidelijke, centrale, langdurige en onderscheidende kenmerken konden noemen met betrekking tot de organisatie-identiteit van de Baak.

Leiderschap: Deze code bevat antwoorden met betrekking tot de invloed van leidinggevendens op de identiteit. Deze code werd echter zo regelmatig en uitgebreid benoemd dat er een aparte code voor is gemaakt. Zie 'Leiderschap binnen de Baak'.

Verschillen en tegenstellingen: Deze code bevat verschillen en tegenstellingen die door de respondenten benoemd zijn met betrekking tot de organisatie-identiteit.

Over tijd: Deze code bevat antwoorden die de verschillen en tegenstellingen in het licht plaatsten van vroeger tegenover nu.

Directeuren: Deze code bevat de verschillen die er benoemd zijn met betrekking tot de verschillende directeuren die de Baak gehad heeft. Deze code werd echter zo regelmatig en uitgebreid benoemd dat er een aparte code voor is gemaakt. Zie 'Leiderschap binnen de Baak'.

Financiële noodzaak versus creatieve inhoud: Deze code bevat informatie betreffende het verschil in focus wat medewerkers gevoeld hebben. Hierbij wordt er

gesproken over hoe de financiële kant voor veel medewerkers steeds meer de boventoon lijkt te voeren, waarbij de inhoud, de creativiteit en de uitkomst van de trainingen steeds minder van belang lijken te zijn. Andere woorden die hier gebruikt werden, maar op een soortgelijke manier werden uitgelegd waren ‘marketing heeft gewonnen van inhoud’ ‘de financiële kant is belangrijker dan de menselijke kant’ ‘marketing versus inhoud’ en enkele anderen.

Interne medewerkers versus externe medewerkers: Binnen deze code zijn verschillen te vinden die de respondenten zagen tussen interne en externe medewerkers. Hierbij ging het om verschillen in verantwoordelijkheid, loyaliteit, vrijheid, invloed en vertegenwoordiging.

Verschillen tussen teams en groepen: Deze code bevat de verschillen die er (voornamelijk intern) gevoeld worden tussen teams en groepen. Hier wordt wederom de scheiding tussen marketing, financiën en andere werkzaamheden achter de schermen aan de ene kant en de uitvoerende werkzaamheden aan de andere kant genoemd. Daarnaast wordt er echter ook gesproken over verschillen tussen open trainingen en incompany trainingen en verschillen tussen de verschillende teams binnen de open trainingen.

Leiderschap binnen de Baak: Deze code bevat alle informatie omtrent het leiderschap binnen de Baak. Hierbij worden er verschillen in leiderschapsstijl, verschillen in focus en verschillen over tijd benoemd. Vaak hangen de verschillen over tijd samen met een wisseling van directeur, maar af en toen werden er ook andere oorzaken genoemd.

Verschillen tussen directeuren: In deze code wordt er per directeur uitgesplitst wat de invloed van de directeur was op de organisatie-identiteit van de Baak

Directeur 1: Deze directeur wordt veelal gezien als grondlegger van de organisatie-identiteit. De uitspraken onder deze code hebben te maken met vrijheid, inspiratie en creativiteit als positieve aspecten. Als negatieve aspecten worden er financiële problemen genoemd.

Directeur 2: Deze directeur wordt door veel van de respondenten als weinig invloedrijk voor de identiteit gezien. De periode waarin deze directeur werkzaam was bij de Baak wordt gezien als een overgangperiode. Uitspraken die kenmerkend zijn voor deze code zijn: ‘ondernemerschap’ en ‘zat niet op zijn plaats’.

Directeur 3: Deze code betreft uitspraken over de invloed van de huidige directeur van de Baak en is gevuld met tegenstrijdigheden. Positieve kenmerkende uitspraken

voor deze code zijn: ‘Juiste man op het juiste moment op de juiste plek’, ‘focus op financieel overleven’ en ‘heeft de Baak gered’. De negatieve uitspraken die kenmerkend zijn voor deze code hebben te maken met het doorschieten in financiële focus, het verloren laten gaan van creativiteit, inhoud en inspiratie, het missen van de menselijke kant en het veranderen van de identiteit in een ‘eenheidsworst’.

Verschillen over tijd: Deze code bevat informatie over verschillen over tijd met betrekking tot het leiderschap. Denk hierbij aan significante besluiten die genomen worden door het leiderschap om zaken te veranderen (bijvoorbeeld een samenwerking met het NCOI), reacties op contextuele invloeden (bijvoorbeeld een financiële crisis) of een verandering in bestuurlijke reglementen (bijvoorbeeld het niet meer mogen werken voor zowel open trainingen als incompany trainingen)

Toekomstvisie: Deze code bevat uitspraken van geïnterviewden over de toekomst die zij zien voor de Baak en haar organisatie-identiteit. Hierbij zou er nog een splitsing gemaakt kunnen worden tussen positieve en negatieve toekomstideeën, maar dat zou ten kosten gaan van enkele uitspraken die zeiden dat ze wel positieve kansen zagen, mits de huidige trend zich niet zou doorzetten.