

De merk-waardigheid van de NCRV

Een onderzoek over identiteitsbeleving

Marinka Verburg

Onder begeleiding van:

Dr. Jeroen Vermeulen (USB0) en Drs. Petra Moonen (NCRV)

Hilversum, december 2009



Universiteit Utrecht

De merk-waardigheid van de NCRV

Een onderzoek over identiteitsbeleving

Hilversum, december 2009

Mastercriptie in het kader van de opleiding
Organisatie, Verandering en Management

Onderdeel van de opleiding:
Bestuurs & Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.

Auteur: M.J. Verburg

Onder begeleiding van:
Dr. Jeroen Vermeulen (USBO)
Drs. Petra Moonen (NCRV)

Voorwoord

In het afgelopen jaar is het afstuderen een belangrijk thema in mijn leven geweest. Het proces van zoeken naar een onderzoeksorganisatie, nadenken over onderzoeksmethoden, het uitvoeren van het onderzoek, het zoeken van goede literatuur en het schrijven van het uiteindelijke onderzoeksrapport heeft heel wat voeten in de aarde gehad. Te midden van dit alles was het vaak ontzettend fijn om te merken dat ik niet ‘alleen op de wereld’, maar ‘samen op de wereld’ was. Al die mensen die om mij heen stonden wil ik op deze plek graag bedanken. Een aantal mensen verdienen een aparte vermelding.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de NCRV. Zij heeft mij een fascinerende en bijzondere afstudeerplek geboden. ‘Warmte’, ‘betrokkenheid’ en ‘altijd bereidheid om te helpen’, dat zijn woorden die ik zou gebruiken om de werkvloer te beschrijven. Het was een fijne plek om te zijn. Bovendien was het bijzonder om in de tijd van de logo- en sloganverandering een onderzoek naar identiteit te mogen doen.

Naast alle respondenten die aan mijn onderzoek hebben meegewerkt wil ik in het bijzonder Petra Moonen, mijn afstudeerbegeleidster van de NCRV, bedanken. Je bent ten alle tijden een hulp geweest. Zowel op praktisch als op inhoudelijk vlak heb ik veel van je geleerd. Ik heb je sterke analyses en je kritische vragen erg gewaardeerd. Ook de andere onderzoekers, Hans en Marc zijn altijd op een bijzondere en leuke manier betrokken geweest bij mijn onderzoek.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de collega's van M&C. De gedachten aan de vele lunches, koffie-taartmomentjes, het eten van pepermuntjes uit verpakkingen met het oude NCRV-logo en de vele inhoudelijke, persoonlijke en gezellige gesprekken zullen mij lang bijblijven.

Ook voor de begeleiding vanuit de USBO wil ik mijn dank uitspreken. In de eerste plaats gaat mijn dank natuurlijk uit naar Dr. Jeroen Vermeulen, mijn scriptiebegeleider. Vooral aan het einde van het proces heb je me de nodige zetjes gegeven, op momenten dat dat echt nodig was. Bedankt!

Verder dank ik Prof. Dr. Eugene Loos voor de altijd grote interesse en de nodige reflectiemomenten. Daarnaast verdient ook zeker Nadine van Hierden een apart dankwoord alhier. Ik heb veel gehad aan de altijd kritische commentaren op de vele voorlopige versies van (delen van) mijn scriptie die jij onder ogen gehad hebt. Zowel door je inhoudelijke, als methodologische, als ervaringskennis heb je echt heel veel voor me betekent. Ik gun iedereen een studiegenoot als jij!

Een Universitair onderzoeker die ik hier ook graag wil noemen is, VU-onderzoeker Dr. Frans Kamsteeg. Hoewel ik niet weet of hij zich daarvan bewust is, denk ik dat het zonder zijn hulp niet gelukt was om het onderzoek binnen de NCRV te doen. Mijn dank voor de intermediaire rol die u speelde en de kritische reacties op voorlopige versies.

Ten slotte dank ik mijn familie en vrienden voor al die keren dat ze geïnteresseerd naar mijn verhalen over het onderzoek geluisterd hebben en het begrip dat ze toonden voor het feit dat ik op momenten dat ik ook bij hen had kunnen zijn, het ‘werken aan mijn onderzoek’ voor liet gaan.

Als allerlaatste bedank ik heel graag mijn lieve vriend Bo, die misschien wel het allermeest heeft meegekregen van het onderzoek. Hoewel hij een echte beta-onderzoeker is, heeft hij altijd meegedacht over het onderzoek doen en is hij altijd zeer geïnteresseerd geweest. Ik heb het bewonderd en heb ervan genoten!

Samenvatting

Als over organisatie-identiteit geschreven wordt, is de beleving van de medewerkers zelden onderwerp van schrijven. Uit onderzoek en literatuur blijkt echter dat het voor het zo merk-waardig mogelijk maken van een organisatie, belangrijk is dat de identiteit overal in de organisatie, op de werkvloer, een plaats heeft.

Vanuit deze overtuiging is de doelstelling van dit onderzoek, 'het in kaart brengen van het spreken over en 'leven' van de identiteit op de werkvloer van de Nederlands Christelijke Radio Vereniging (NCRV)', geweest. Doormiddel van documentanalyses, interviews en observaties is in beeld gebracht hoe mensen binnen de verschillende hiërarchische lagen (management, middenmanagement en uitvoerende werknemers) wordt praten, denken en handelen over en met de organisatie-identiteit van de omroeporganisatie.

Op basis van veel citaten en observatieverslagen wordt in het onderzoeksverslag zo concreet mogelijk weergegeven dat het management identiteit vooral ziet als een strategiemiddel, terwijl de uitvoerende medewerkers (de programmaredacteuren) identiteit vooral zien als een geheel van handelingen, waarden en normen (kortom: cultuur). De middenmanagers nemen een bijzondere positie in. De rol van de middenmanager in het identiteitsgebeuren blijkt zowel voor henzelf, als voor de uitvoerende medewerkers en managers moeilijk te duiden. In de scriptie is de positie van de middenmanager nader bekeken.

In het onderzoek wordt een licht geworpen op de mate waarin de identiteit van de omroeporganisatie zoals deze in de interne en externe communicatie naar voren komt, ook door de medewerkers 'geleefd' wordt. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de NCRV,gezien de theorie die over dit onderwerp verschenen is, merkwaardig is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Inleiding	8
1.1. De organisatie: de NCRV	8
1.1.1. De organisatiestructuur	8
1.1.2. Het denken over identiteit in de NCRV- geschiedenis	9
1.2. Relevantie vraagstuk	11
1.2.1. Veranderingen in de Nederlandse samenleving	12
1.2.2. Belang van Internal Branding	12
1.2.3. Paradoxen in het publieke omroepbestel?	13
1.3. Doelstelling en hoofdvraag	15
1.4. De opbouw van het onderzoeksverslag	15
2. Methodologische verantwoording	16
2.1. Wetenschappelijke positionering	16
2.1.1. Waarom dit onderzoek in dit paradigma past	17
2.2. Onderzoeksmethoden en validiteit	17
2.2.1. Interviews	18
2.2.2. Observaties	22
2.2.3. Documentanalyse	24
2.2.4. De onderzoeksmethodiek	25
3. Theoretisch kader	26
3.1. Concept 'identiteit'	26
3.2. Visies op identiteit & hiërarchie	29
3.3. De middenmanager & identiteit	33
4. Bevindingen van identiteit op de werkvloer	36
4.1. Kenmerkend	36
4.2. Onderscheidend	42
4.3. Blijvend	45
4.4. De link tussen 'identiteit in beleidsstukken' en identiteit in praktijk'	47
4.4.1. Visie op de werking van een top-down benadering	47
4.4.2. Visie op de werking van een bottom-up communicatie over identiteit	53
4.4.3. Het personeelsbeleid	55
4.5. Het publieke bestel	60

5. Analyse aan de hand van theoretisch kader	63
5.1. Identiteit & hiërarchie binnen de NCRV	63
5.2. Middenmanagers & identiteit binnen de NCRV	70
6. Conclusies	74
7. Bronvermelding	79
Bijlage 1: Organogrammen	
Bijlage 2: Topiclijst	
Bijlage 3: Woordvelden	
Bijlage 4: Resultaten stellingen	
Bijlage 5: Kompas, Cluster 1, hoofdstuk 7	

1. Inleiding

Mijn zoektocht naar een organisatie die bewust bezig is met identiteitsvraagstukken bracht mij naar Hilversum. Net buiten het oude centrum staat daar het gebouw waar sinds 2000 de NCRV samen met de AVRO en de KRO in het zogenaamde AKN-gebouw gevestigd is. Misschien is de mensen die hier dagelijks hun hond uit laten de laatste maanden wel iets opgevallen. Sinds 26 augustus jl. prijkt het nieuwe NCRV-logo namelijk aan de gevel. Is, zoals in een weblog gesteld wordt, een interne koersverandering de aanleiding voor dit nieuwe logo?¹

In dit onderzoeksverslag wordt in beeld gebracht hoe er rond het moment van deze logoverandering in de van oorsprong Protestants Christelijke organisatie over identiteit wordt nagedacht. Hieruit zal blijken of er een interne koersverandering heeft plaatsgevonden. Om dit goed te kunnen begrijpen wordt in dit eerste hoofdstuk eerst ingegaan op de NCRV als organisatie. Er wordt kort in kaart gebracht hoe in de eerste 75 levensjaren is nagedacht over de identiteit. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag waarom het zinvol is om op dit moment te kijken naar hoe wordt nagedacht over identiteit van en binnen omroeporganisaties. Nadat de centrale vraag geponeerd is, wordt ten slotte een overzicht gegeven van de opbouw van dit onderzoeksverslag.

1.1. De organisatie: de NCRV

De organisatie die in dit onderzoek centraal staat betreft de in 1924 gestichte Nederlandse Christelijke Radio Vereniging (NCRV). Het is één van de omroeporganisaties in het Nederlandse Publieke Omroepbestel. De NCRV had op 1 april 2009 ongeveer 350.000 leden. De NCRV is daardoor een zogenaamde A-omroep. (<http://www.wistikal.nl/vragen/heeft-de-ncrv-voor-1-april-2009-de-50000-nieuwe-leden.htm>, bezichtigd op 7 mei 2009). Wanneer een omroep een A-status bezit krijgt zij meer geld van de overheid dan wanneer zij een zogenaamde B-status bezit. (<http://www.minocw.nl/documenten/40825.pdf>, 13 oktober 2009)

1.1.1. De organisatiestructuur

In bijlage 1 is een organogram opgenomen van de organisatie, die totaal ongeveer 280 werknemers telt. Het aantal fte's steeg in 2008 van 241 naar 253 fte's. Ultimo 2008 bedroeg het aantal medewerkers met een contract voor bepaalde tijd 43% (NCRV-Jaarverslag 2008, 14). In het organogram is

¹ http://mattus.web-log.nl/vibe_visual_brand_experie/2009/08/nieuw-logo-ncrv.html, bezichtigd op 14 oktober 2009

te zien dat de organisatie hiërarchisch van aard is. De NCRV-organisatie betreft een zogenaamde *divisionalized configuration*, wat betekent dat het grootste deel van het werk gedaan wordt in quasi autonome eenheden (Mintzberg, 1979 in: Bolman & Deal, 2003, 77). In deze configuratievorm zie je dat de managers een strakker overzicht willen, terwijl de managers van de verschillende divisies proberen te voorkomen dat er veel op centraal niveau geregeld en beslist wordt. Ook is er in een organisatie met deze configuratievorm het risico dat de managers de aansluiting met het uitvoerende niveau missen (Mintzberg, 1979 in: Bolman & Deal, 2003, 78). In de organisatie kunnen een drietal lagen onderscheiden worden, die in het organogram weergegeven zijn doormiddel van verschillende kleuren. Deze driedeling is ontstaan op basis van de taken die door de personen op deze functies worden uitgevoerd. Met de kleur rood wordt het management weergegeven. Deze laag houdt zich bezig met het maken van organisatiebreed beleid. Met de kleur groen wordt het middenmanagement aangegeven; het betreft het management van de zogenaamde divisies. Hieronder vallen de eindredacteuren en de mensen die de programmaconcepten ontwikkelen. Zij worden tot deze categorie gerekend, omdat zij enerzijds bezig zijn met wat er op beleidsniveau wordt gedaan, maar anderzijds ook met datgene wat op de redactievloeren gebeurt. Met de kleur blauw wordt het niveau van de redacteuren aangegeven. De mensen die in deze categorie vallen zijn heel concreet bezig met het ontwikkelen van afleveringen van een programma bezig.

1.1.2. Het denken over identiteit in de NCRV-geschiedenis

In onderstaande wordt een kort overzicht gegeven van het denken over de eigen identiteit binnen de NCRV tussen 1924 en het begin van deze eeuw. Hierbij dient nadrukkelijk vermeld te worden dat het gaat om de officiële identiteit zoals die in beleidsdocumenten is neergeslagen. Dit overzicht is opgenomen om het huidige denken over identiteit, waarover het in dit onderzoeksverslag zal gaan, in een historisch kader te kunnen plaatsen.

1924-1949

In de eerste 25 levensjaren van de organisatie zien we dat de NCRV de cultuur buiten de christelijke kring (de 'wereld') vooral negatief beoordeeld wordt. Het wordt gezien als een bedreiging van de eigen traditionele waarden, omdat het uitsluitend op aardse zaken en genietingen die de mens bij zijn bestemming weglokken, gericht zou zijn. Daarom kiest de NCRV in deze eerste jaren vóór isolement en distantie ten opzichte van de wereld. De NCRV voelt zich niet geroepen een bijdrage te leveren aan de haar omringende cultuur (Van Nijen, 1999, 55).

De programmering is in deze periode primair verticaal, dat wil zeggen “op het hemelse gericht”. Er is nauwe en effectieve samenwerking met de KRO, omdat men zowel binnen de NCRV als binnen de KRO doorheeft dat men in grote mate een gezamenlijk doel heeft. De verschillen tussen de omroepen zijn echter voor iedereen in de nog verzuilde samenleving vanzelfsprekend; er wordt dus niet nagedacht over het vormen van één christelijke omroep (Van Nijen, 1999, 55-56).

In de beginjaren van de NCRV wordt het als vanzelfsprekend gezien dat de medewerkers dezelfde overtuiging hebben als de NCRV. Zij dienen te behoren tot de orthodox-protestantse stroming en belijdend en meelevend lid te zijn van een kerk die zich rekent tot deze geloofsstromingen (Van Nijen, 1999, 56).

1949-1974

In de periode tussen 1949 en 1974 lijkt het heersende Gods- en mensbeeld niet veranderd te zijn ten opzichte van de eerste 25 levensjaren van de organisatie. De organisatie is nog steeds erg afgesloten van de buitenwereld. Het is nog steeds de overtuiging dat er van de ‘wereld’ niets in positieve zin te leren valt. Doordat de NCRV zich afzondert komen er van ‘buiten’ ook geen indringende vragen aan de NCRV. Toch zijn er wel lichte en voorzichtige verschuivingen te constateren, maar deze zijn nog niet duidelijk aanwezig (Van Nijen, 1999, 64 -66).

In de programmering zien we echter wel veranderingen; er is nu ook aandacht voor het aardse, het horizontale. De NCRV gaat programma’s maken waarin ontspanning centraal staat en schenkt aandacht aan de Tweede Wereldoorlog en de nucleaire bewapening. Echter: in de programma’s blijft men nog erg op de eigen kring gericht. (Van Nijen, 1999, 65-66).

Tekenend in het personeelsbeleid rond 1949 is een stuk, namens het algemeen bestuur opgesteld in juni 1949. Hierin worden de volgende richtlijnen geformuleerd:

- Ieder die in dienst is van de NCRV moet instemmen met doel en grondslag der NCRV, zoals omschreven in de statuten. Afwijking hiervan kan reden zijn tot onmiddellijk ontslag;
- Het verrichten van werkzaamheden op zondag, excepties ter beoordeling van de directeur daargelaten, zal beschouwd worden als een strijd met doel en grondslag der NCRV (Van Nijen, 1999, 66).

1974-2000

Vanaf 1974 wordt ervoor gekozen *'de oude kaders te verlaten en op zoek te gaan naar nieuwe'* (Van Nijen, 1999, 102). Er is een bijna onafgebroken bezinning op identiteit (Van Nijen, 1999, 85). Evenementen en commissies die nadenken over identiteit zijn er in grote getale; zo wordt er in 1977 een 'werkgroep 'C in de NCRV' opgericht, wordt er bij het lustrum in 1979 nagedacht over de vraag 'Waar komt het eigenlijk op aan als een organisatie de C in haar naam opneemt?' (Van Nijen, 1999, 88), schrijft de Ondernemingsraad in 1984 stuurt een notitie met de titel 'wat moet de NCRV zijn?' naar het algemeen bestuur (Van Nijen, 1999, 88), is er in 1985 een Gespreksdag Identiteit en is het thema identiteit en hoe dit door moet werken telkens onderwerp van beleidsplannen. Echter: door in 1989 duidelijk in een beleidsnota te verwoorden dat de NCRV zich in de meeste programma's niet meer expliciet op de Protestants-christelijke bevolking gaat richten (Van Nijen, 1999, 94) en in 1991 het voorstel te doen om 'kerkelijke verbondenheid' nu ook formeel als criterium waaraan nieuwe medewerkers moeten voldoen, los te laten, (Van Nijen, 1999, 96) lijkt de duidelijke verbondenheid met het Protestants-christelijke segment in de samenleving verleden tijd.

De NCRV beweegt zich, net als veel andere uit de tijd van de verzuiling stammende organisaties, naar het midden van de haar omringende cultuur. De NCRV zoekt naar een eigen bijdrage aan de cultuur en denkt dat zij zich op een goede manier kan onderscheiden ten opzichte van andere omroeporganisaties. De NCRV blijkt zeker niet meer waarschuwend of veroordelend tegenover 'de wereld' te staan. Aan de andere kant wil de NCRV ook niet opgaan in de omringende cultuur (Nijen, 1999, 102).

Ook als het gaat over het heersende Gods- en mensbeeld binnen de organisatie zien we een verschuiving. De tijd van vaste dogmatische formuleringen op dit gebied is definitief voorbij. De NCRV staat in het jaar 1999 een godsbeeld en een mensbeeld voor die alleen met algemene termen te duiden is. Er ontstaat zodoende ruimte voor persoonlijk denken en geloven en dat is nu juist ook de bedoeling (Nijen, 1999, 103).

We kunnen zien dat de NCRV in het laatste deel van de vorige eeuw een nieuwe positie heeft ingenomen ten opzichte van 'de wereld'. Het werd voor de NCRV namelijk steeds duidelijker dat het geen optie was zich afzijdig te houden van de rest van de wereld en haar cultuur.

1.2. Relevantie vraagstuk

Zoals aangegeven staat in deze scriptie het denken over identiteit binnen de NCRV in deze tijd centraal. Er is echter nog niet ingegaan op de vraag waarom dit relevant zou zijn. Voor dit laatste is deze paragraaf geschreven.

In de eerste twee subparagrafen worden twee redenen gegeven waarom het zinvol is om in deze tijd met de identiteitsbeleving in en van (christelijke) organisaties bezig te zijn. In de laatste subparagraaf wordt aangegeven waarom dit ook juist relevant is als het gaat om een omroeporganisatie.

1.2.1. Veranderingen in de Nederlandse samenleving

Aan het einde van de negentiende en het begin van de twintigste eeuw is Nederland een verzuild land. Dat betekent dat de Nederlandse samenleving is opgedeeld in een aantal duidelijk te identificeren en meten segmenten met hun eigen gescheiden sociale en politieke organisaties. Deze segmenten zijn verticaal van karakter. Dit betekent dat mensen uit alle verschillende sociale klassen tot één segment behoren (Kamsteeg, F., & Thio, M.L., 2005, 152). In deze tijd waren zuilspecifieke organisaties een sterke factor in het maatschappelijke middenveld. Deze organisaties hebben altijd als legitieme bestaansreden gehad dat zij pretenderen iets eigens en specifiek bij te dragen aan cultuur en maatschappij (Van Nijen, 1999, 9). Bovendien vertegenwoordigden zij de mensen uit hun eigen zuil.

Nu de Nederlandse samenleving ontzuild is vanaf de jaren 60 van de twintigste eeuw, vragen veel organisaties, die zijn opgericht in een maatschappij die gestoeld was op de principes van de verzuiling, zich af of zij nog wel bestaansrecht hebben in de huidige samenleving. Feitelijk vragen deze organisaties zich af of ze nog mogen zeggen “hier ben ik” (Groen, 1998, 1). Het is relevant om na te denken over de identiteit van dit type organisaties, omdat het hen helpt bij het formuleren van een antwoord op deze vraag.

1.2.2. Belang van Internal Branding

Om in een markt met veel verschillende aanbieders van eenzelfde soort product te kunnen blijven bestaan is een unieke marktpositie de meest veilige optie waarvoor een organisatie kan kiezen. Voorwaarde voor een dergelijke unieke marktpositie is echter wel dat de organisatie bij deze merkpositie past; kortom: het is belangrijk dat de organisatie ‘merkwaardig’ is (Van Eck, et. al., 2008, 9). Hiervoor is het belangrijk dat het contact dat klanten met een organisatie hebben, de communicatie van een organisatie en de producten van de organisatie passen bij dat wat de organisatie zegt te zijn. Immers: als een product gepresenteerd wordt als ‘luxe’, maar het zit in een verpakking die erg goedkoop en kwetsbaar is, dan zal ook snel aan de luxeheid van het product getwijfeld worden. Evenzo wordt de naam van een organisatie geschaad als die organisatie zegt persoonlijke adviezen te geven, maar vervolgens blijkt dat de adviseur bij de vijfde ontmoeting de naam van de persoon die hij adviseert niet meer te

weten. Kortom: het is terecht dat de overtuiging dat mensen bepalend zijn voor het succes van een organisatie inmiddels breed geaccepteerd is. Om zeker te stellen dat het merk voldoende authentiek is, is het goed om de medewerkers te betrekken bij het vaststellen en het eigen maken van het merk (Van Eck, et. al., 2008, 19).

Als, zoals in de literatuur over internal branding geopperd wordt, een merk en een identiteit van een organisatie op zijn sterkst is als de interne cultuur en de beleving van medewerkers klopt met het beeld dat naar buiten toe gegeven wordt, is het relevant om te kijken of dit het geval is. Dit onderzoek beoogd inzicht te geven hierin.

1.2.3. Paradoxen in het publieke omroepbestel

Het nadenken over hoe vorm gegeven kan worden aan identiteit en hoe de organisatie-identiteit van een omroeporganisatie versterkt kan worden, is zinvol omdat de omroeporganisaties enerzijds de opdracht hebben gekregen dit te doen, maar anderzijds vaak niet goed antwoord kunnen geven op de vraag hoe zij dat moeten doen. De verschillende omroepen ervaren het als paradoxaal dat de overkoepelende Nederlandse Publieke Omroep (NPO) in haar doelstellingen pleit voor veel ruimte voor diversiteit in inhoud en vorm, maar tegelijkertijd wel vrij strikte omschrijvingen geeft in de zogenaamde slotbeschrijving in het programmeermodel. De omroepen hebben het gevoel in een spagaat te zitten tussen de doelstelling van de publieke omroep en het programmeermodel.

Doelstelling publieke omroep

Een belangrijke doelstelling van de publieke omroep is het aanbieden van evenwichtige, pluriforme, gevarieerde en kwalitatief hoogstaande media die zich kenmerkt door verscheidenheid naar vorm en inhoud. Verder moet de publieke omroep op evenwichtige wijze een beeld geven van de samenleving en de pluriformiteit van onder de bevolking levende overtuigingen, opvattingen en interesses op maatschappelijk, cultureel en levensbeschouwelijk gebied weerspiegelen. Ook is zij gericht op een relevant bereik onder zowel een breed en algemeen publiek, als bevolkings- en leeftijdsgroepen van verschillende omvang en samenstelling met in het bijzonder aandacht voor kleine doelgroepen. Bovendien dient zij onafhankelijk te zijn van de commerciële invloeden en, behoudens het bepaalde bij of krachtens de wet, van overheidsinvloeden. Overigens dient zij daarnaast aan hoge journalistieke en professionele kwaliteitseisen te voldoen en voor iedereen toegankelijk te zijn (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, jaargang 2008, 538 -4).

Het programmeermodel

De doelstellingen van de publieke omroep lijken soms moeilijk te verwezenlijken in het zogenaamde programmeermodel dat sinds september 2006 binnen de Nederlandse Publieke Omroep gehanteerd wordt. Voor 2006 werd het zogenaamde thuisnetmodel gebruikt. In het thuisnetmodel maakten alle omroepen vooral programma's voor hun eigen thuisnet, Nederland 1, 2 of 3. In het huidige model, het programmeermodel, maken de omroepen programma's voor de publieke omroep. Deze programma's worden vervolgens verdeeld over de verschillende netten op basis van hun karakter en genre. De drie netten hebben elk een eigen profiel gekregen, zodat de programma's voor het publiek op een logische plek te vinden zijn. Nederland 1 is een breed publieksnet (nieuws en actualiteiten, amusement, sport), Nederland 2 is voor de verdiepende programma's (opinie en debat, religie en bezinning en cultuur) en Nederland 3 is voor kinderprogramma's, programma's voor jongeren en Europees voetbal. (<http://www.minocw.nl/omroepen/870/De-publieke-omroep.html>, 14 oktober 2009)

De verdeling van de programma's gebeurt door de zogenaamde netcoördinatoren. Deze maken voor ieder seizoen een bundel met slotbeschrijvingen. In deze slotbeschrijving staat voor ieder net en voor ieder moment op de dag beschreven:

- welke doelgroep bereikt moet worden
 - wat er in grote lijnen in het programma te zien moet zijn
 - wat een voorbeeld zou kunnen zijn van een dergelijk programma
 - met welk programma het nieuwe programma dat hier geplaatst wordt vergeleken zal gaan/moeten worden
 - welk kijktijdaandeel gehaald moet worden
 - Wat de succesfactor van het programma moet zijn
 - welk type programma er op dat moment op televisie moet zijn.
- (Slotomschrijving 2008)

De netcoördinatoren krijgen op de tv-netten een steeds grotere invloed, doordat zij mogen bepalen wanneer een bepaald programma wordt uitgezonden en zelfs óf het wel uitgezonden wordt. Dit alles zet de omroepen aan tot een keuze: de omroepen gaan in de jacht naar hoge kijkcijfers en programma's op 'goede plekken in de programmering' steeds meer op elkaar lijken óf zij zetten zich extra in om door het tot uitdrukking brengen van eigen accenten en keuzes de interesse van kijkers en luisteraars te wekken (Van Nijen, 1999, 82).

De aard van het omroepbestel dwingt de omroepen en dus ook de NCRV om na te denken over de manier waarop zij zich profileren. Omdat de

concurrentie groot is, is het zaak de profilering zo sterk mogelijk te laten zijn. Vanuit de overtuiging dat een zo sterk mogelijke positionering het best bereikt kan worden als de identiteit van de organisatie door haar medewerkers geleefd wordt, is dit onderzoek relevant.

1.3. Doelstelling en hoofdvraag

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat het denken over identiteit binnen de NCRV altijd al gebeurde en tegelijkertijd door de veranderende omgeving steeds noodzakelijker lijkt te worden.

De doelstelling van deze studie is dan ook om inzicht te krijgen in de manier waarop binnen de omroeporganisatie NCRV op verschillende niveaus (Managementniveau, middenmanagers (conceptontwikkelingsafdeling en eindredacteuren) en programmamakers) invulling wordt gegeven aan de identiteit van de NCRV. De centrale onderzoeksvraag in het onderzoek dat binnen de muren van de Nederlandse Christelijke Radio Vereniging heeft plaatsgevonden (in de periode van april tot en met oktober 2009) luidde dan ook als volgt:

Hoe wordt op verschillende niveaus binnen de omroeporganisatie NCRV invulling gegeven aan en omgegaan met de organisatie-identiteit en hoe kunnen verschillen hiertussen geduid worden?

1.4. De opbouw van het onderzoeksverslag

Om antwoord te krijgen op bovenstaande vraag is een onderzoek verricht. In het tweede hoofdstuk wordt weergegeven hoe dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens zal in hoofdstuk drie ingegaan worden op literatuur die over de centrale onderwerpen uit de vraagstelling geschreven is. Het gaat dan met name om het begrip 'identiteit' en de manier waarop daar door verschillende groeperingen binnen de organisatie mee omgegaan wordt. In het vierde hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende manieren waarop de identiteit binnen de NCRV geduid en gehanteerd wordt. Enerzijds gebeurt dit naar aanleiding van drie belangrijke aspecten uit de definitie van identiteit waarvoor in dit onderzoek gekozen is (zie voor deze definitie hoofdstuk 3). Anderzijds gebeurt dit door te kijken naar hoe communicatie plaatsvindt en/of zou kunnen plaatsvinden in de omroeporganisatie. In het voorlaatste hoofdstuk wordt de verzamelde data geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader dat aangereikt is in het derde hoofdstuk. In het slot hoofdstuk zal ingegaan worden op de hoofdvraag en zullen een aantal conclusies en aanbevelingen gegeven worden.

2. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt aangegeven vanuit welke wetenschappelijke onderzoeksstroming dit onderzoek gedaan is. Ook wordt er verantwoording afgelegd over de manier waarop onderzoek gedaan is.

2.1. Wetenschappelijke positionering

Burrell & Morgan stellen in hun werk dat sociaal wetenschappelijk onderzoek kan plaatsvinden binnen een viertal paradigma's: Het functionalistisch paradigma, het interpretatief paradigma, het radicaal humanistisch paradigma en het radicaal structuralistisch paradigma (Burrell & Morgan, 1979). Deze vierdeling wordt in het grootste deel van de sociale wetenschappen als uitgangspunt genomen bij de positionering van wetenschappelijk onderzoek. Alvesson en Deetz concluderen echter terecht dat de scheiding tussen de vier paradigma's niet altijd even rigide zijn, als wel eens gesuggereerd wordt. (Alvesson & Deetz, 2000, 24)

Het onderzoek dat binnen de NCRV is gedaan heeft voornamelijk plaatsgevonden vanuit het zogenaamde 'interpretatief paradigma'. In dit paradigma probeert men de wereld te begrijpen zoals zij is. Zij probeert de fundamentele natuur van de sociale wereld op het niveau van de subjectieve ervaringen te doorgronden (Burrell & Morgan, 1979, 28). De betekenisgeving van de mens staat zodoende centraal. Er wordt daarnaast zo goed als mogelijk rekening gehouden met de omgeving van de onderzochte én de onderzoeker. In dit paradigma wordt de sociale wereld gezien als een groot sociaal proces dat geconstrueerd wordt door de individuen die erin participeren. De sociale werkelijkheid, in hoeverre deze bestaat buiten de individuele ideeën, wordt gezien als gedeelde betekenisgeving (Burrell & Morgan, 1979, 28/29). Er kunnen volgens dit paradigma grote vraagtekens gezet worden bij de stelling of er buiten onze waarneming wel een op zichzelf staande werkelijkheid bestaat. Echter: er wordt wel vanuit gegaan dat menselijk handelen enigszins samenhangend en geordend is. (Burrell & Morgan, 1979, 28). Er wordt zodoende hoofdzakelijk gezocht naar eenheid.

Binnen het onderzoek is op sommige punten, bijvoorbeeld als de verschillende groepen met elkaar vergeleken worden, gezocht en gekeken naar verschillen. Zodoende moet dit onderzoek binnen het kwadrant dat Alvesson & Deetz in hun werk geven, dicht bij het midden van de consensus-dissensus as gepositioneerd worden. In dit onderzoek is de onderzoeker met een open mind begonnen en is geprobeerd dichtbij de taal en belevingswereld van de respondenten te blijven. Zodoende dient dit

onderzoek links van het midden van de local/emergent-Elite/a priori as geplaatst worden.

Als we dit paradigma toepassen op de organisatiewetenschap, betekent dat er van uitgegaan wordt dat een organisatie een construct van mensen is. De werkelijkheid, en dus ook de organisatie, bestaat niet op zichzelf, maar is een constructie die door interactie tussen mensen tot stand is gekomen. Er wordt dan ook vanuit gegaan dat alle individuen in een organisatie zelf betekenis geven aan hun omgeving en aan de organisatie-identiteit. Vervolgens zouden de individuen deze door henzelf gegeven betekenissen met elkaar delen. In deze uitwisseling wordt volgens dit paradigma een gemeenschappelijk beeld en een gemeenschappelijke werkelijkheid gevormd. De werkelijkheid wordt dan ook gezien als een sociaal construct. (Morgan & Smircich, 1980, 497).

2.1.1. Waarom dit onderzoek in dit paradigma past

Dit onderzoek is in dit paradigma geplaatst omdat in dit onderzoek de focus ligt op het begrijpen van het proces van sociale constructie die leidt tot een collectief verstaan van de organisatie-identiteit. Daarnaast is er aan het onderzoeksproces begonnen zonder expliciete vooraannames. De onderzoeker heeft zich enkel ingelezen in de theorieën over identiteit en identiteitsvorming, maar heeft geen hypothesen opgesteld. Er is zodoende op inductieve wijze data verzameld.

2.2. Onderzoeksmethoden en validiteit

In dit onderzoek zijn voornamelijk kwalitatieve data verzameld. Er zijn een klein gedeelte kwantitatieve data verzameld, omdat dit wellicht bruikbaar is voor vergelijkende studies en omdat het ter controle van de kwalitatieve data bruikbaar is.

Om de uitkomsten zo valide mogelijk te laten zijn is gekozen voor zogenaamde methodische triangulatie. In het gekozen paradigma wordt een onderzoek valide geacht als een positief antwoord gegeven kan worden op de vraag of de onderzoeker een zo volledig mogelijke toegang heeft verkregen tot de kennis en betekenisgeving van de respondenten (Easterby-Smith et. al., 1991, 41). Deze validiteit is in dit onderzoek veilig gesteld door zogenaamde methodische triangulatie. Dit is een methodische benadering van één onderwerp met verschillende methoden (Denzin, 1978, 291). Er worden verschillende onderzoekstechnieken gebruikt omdat zij elkaar kunnen aanvullen en elkaars zwakten kunnen opheffen. Het maakt het onderzoek zodoende meer valide. (Jick, 1979, 602).

2.2.1. Interviews

Sterkten en zwakten onderzoeksmethode

De onderzoeker is bij het doen van interviews een sturende factor, doordat hij vragen stelt. Dit kan negatief en positief zijn. Het kan negatief zijn omdat het ervoor kan zorgen dat de respondent niet alles vertelt, maar het kan ook positief zijn omdat de onderzoeker op deze manier informatie kan krijgen over de thema's die hijzelf wenselijk acht. Bovendien kan in een interview niet alleen gevraagd worden naar wat mensen doen, maar ook waarom ze het doen. (Baarda & De Goede, 2001, 223). De onderzoeker heeft bovendien de mogelijkheid om heel bewust een koppeling leggen tussen de verschillende typen data die hij heeft en kan zo zorgen voor een goede methodische triangulatie. De respondent kan verder in een vrij grote mate zijn eigen verhaal vertellen, wanneer de interviewer open vragen stelt.

De hoeveelheid tijd die het afnemen van interviews voor zowel de onderzoeker als voor de onderzochte kost is een nadeel. Dit eerste is meer een praktisch manco van deze onderzoeksmethode. Echter: er zijn ook verschillende principiële punten aan te merken op deze onderzoeksmethoden.

Zo is het bijvoorbeeld een probleem dat interviews soms niet zulke betrouwbare informatie opleveren. Allereerst is het vaak zo dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun eigen gedrag en hun motieven daarvoor. Het risico dat dit gebeurd kan verkleind worden door heel specifiek over een recente gebeurtenis te spreken en daar diep op in te gaan (Baarda & De Goede, 2001, 223/224). In de interviews binnen het onderzoek bij de NCRV is dit ook zoveel mogelijk gedaan. Er zijn in de interviews situaties besproken die in de observaties zijn opgemerkt.

Een tweede gevaar is het feit dat mensen geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. Door het afnemen van een interview wordt er duidelijk een onderzoekssituatie gecreëerd. Respondenten kunnen het gevoel hebben dat ze geacht worden een bepaald verhaal te vertellen. Ook kunnen respondenten het idee hebben doormiddel van het onderzoek gecontroleerd worden door het management. (Baarda & De Goede, 224). In dit onderzoek is dit ook enkele keren duidelijk gebleken. Een respondent gaf aan: 'O, nu ben ik zeker te negatief geweest?', wat aangeeft dat hij een bepaald beeld in zijn hoofd heeft over wat hij moet vertellen. Er is geprobeerd dit gevaar zo veel mogelijk in te perken door vooraf duidelijk aan te geven dat de resultaten puur bedoeld zijn voor het onderzoek van de universiteit en voor een afstudeerscriptie aldaar. Ook is gepoogd zo neutraal mogelijk op antwoorden te reageren, zodat niet duidelijk is wat het zogenaamde 'gewenste antwoord' was.

Verder dient in het achterhoofd gehouden te worden dat er nog een aantal andere factoren zijn die van invloed kunnen zijn. Er moet gedacht worden

aan de stemming van de respondent, de persoon van de interviewer en de omgeving waarin het interview plaatsvindt. (Baarda & De Goede, 2001, 224)

Ten slotte is er bij het houden van interviews demogelijkheid van een bepaalde mate van non-respons (Baarda & De Goede, 2001, 225). Hiervan is binnen de NCRV geen sprake geweest omdat iedereen die de onderzoeker wilde spreken, meegewerkt heeft.

De nadelen van het houden van interviews lijken met betrekking tot de thematiek van dit onderzoek, niet op te wegen tegen de voordelen. Daarnaast moet in het oog gehouden worden dat doormiddel van methodische triangulatie zo goed mogelijk geprobeerd is de nadelen van deze onderzoeksmethode te verkleinen.

Hoe zijn de respondenten gekozen?

Er is geprobeerd een respondentengroep met een grote variëteit samen te stellen. Zoals gezegd lag de focus in eerste instantie op het interviewen van redactieleden. Bij de selectie van de respondenten in de redacties heeft het feit dat er op het moment van onderzoek maar een klein aantal redacties actief was een grote rol gespeeld. Binnen de redacties waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden is bij de selectie van respondenten gelet op de spreiding van functie binnen de redactie (eindredacteur, samensteller, (bureau)redacteur, verantwoordelijke voor productie etc.), maar ook op de spreiding naar de lengte van de tijd dat de mensen werkzaam zijn bij de organisatie en het type contract dat mensen hebben. De gegevens over de redacteuren op basis waarvan zodoende selectie heeft plaatsgevonden zijn aangeleverd door de eindredacteur van het programma.

Verder werd het van belang geacht uit iedere redactie waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden minstens 1 respondent te spreken, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen of hetgeen door de respondent wordt gezegd breder gedragen wordt in een bepaalde redactie.

Naast de personen uit de redacties zijn een viertal leden van het managementteam geïnterviewd. Relatief gezien is dit een vrij groot aantal. Deze keuze is gemaakt omdat ieder lid van het Management Team duidelijk een eigen verantwoordelijkheid heeft en het interviewen van één of twee leden van het Management Team dus geen representatief beeld op zou leveren van de gedachten in deze organisatielaag.

Tijdens het onderzoeksproces werd mij duidelijk dat er verschillende communicatiestappen waren tussen het management en de programmamakers/redacteuren. Bij de vertaling van de identiteit naar de werkvloer waren deze tussenstappen van groot belang. Zodoende is later besloten ook een focus te leggen op dit zogenaamde middenmanagement.

Dit resulteert in het volgende overzicht van het aantal afgenomen interviews:

Respondentengroep	Aantal
Redacteuren	9
Middenmanagement	5
Management	5

Hoe is topiclijst tot stand gekomen?

De topiclijsten (bijgevoegd in bijlage 2) zijn tot stand gekomen op basis van informatie die verzameld is voor het afnemen van de interviews. Dit was enerzijds theorie over identiteit. Hieruit kwam naar voren gekomen dat in de veel gehanteerde definitie van identiteit de begrippen *kenmerkend, onderscheidend en duurzaam* een centrale plaats innamen. Zodoende leek het zinvol bij het achterhalen van de beelden van identiteit op deze drie punten nadrukkelijk door te vragen.

Daarnaast waren twee facetten uit een gesprek met de interne onderzoeksbegeleidster van essentieel belang. Enerzijds was dat de opmerking dat programmamakers zich soms meer identificeren met het programma dat zij maken dan met de organisatie. Hierdoor leek het zinvol om niet alleen vragen te stellen over de organisatie-identiteit, maar ook over de identiteit van het specifieke programma waarbij de respondent werkzaam was. Deze twee konden vervolgens aan elkaar gekoppeld worden. Dit resulteerde vaak in de vraag ‘was maakt [programmatitel] nu tot een echt NCRV-programma?’

Daarnaast is ook het vertellen van de interne onderzoeksbegeleidster over de nieuwe positionering, die op handen was in de tijd dat dit onderzoek begon, leidend geweest voor de topiclijst. Het beleidsdocument dat de interne onderzoeksbegeleider gaf, met onder andere de zogenaamde brandbloom, vormde een goed aanknopingspunt voor een gesprek over de identiteit en de manier waarop men daar in het management mee bezig was. Daarnaast is in de literatuur gesuggereerd dat de geprojecteerde identiteit en de gewenste identiteit die gecommuniceerd wordt door het management, van invloed kunnen zijn op de ervaren/waargenomen identiteit. Ook het woordveld dat aangeeft hoe de Nederlander nu tegen de NCRV aankijkt en het woordveld dat aangeeft hoe de NCRV wil dat mensen over vijf jaar naar de NCRV kijken, die in deze documenten te vinden waren, vormden goede aanknopingspunten voor gesprek. De informatie uit beleidsdocumenten die aan de respondenten is voorgelegd is afkomstig uit het Meerjarenbeleidplan 2009-2013 (tweede concept), versie d.d. 11-7-2008.

Tot slot is door een directe collega van de interne onderzoeksbegeleider ook de door Jaap van Grinten ontwikkelde methode om *werkelijke identiteit*² te meten aangereikt. Deze is leidend geweest. Het woordveld waaruit de respondenten drie woorden moesten kiezen die zij bij de organisatie vonden passen en de stellingen die hen voorgelegd zijn, zijn letterlijk overgenomen uit deze methode. Bij de stellingen werd de respondenten gevraagd op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in hoeverre zij het ermee eens waren. (Grinten, 2004, 33-35).

Voor de verschillende redacties en verschillende groepen respondenten zijn soms enkele specifieke topics toegevoegd die bepaald zijn door de positie en/of aard van de functie die respondent vervult. Deze toegevoegde elementen zijn terug te vinden in bijgevoegd topiclijst in bijlage 2.

Hoe zijn interviews uitgewerkt?

Een drietal interviews zijn woordelijk uitgewerkt. Door tijdgebrek en bovendien de overtuiging dat dit woordelijk uitwerken vanwege het onderwerp van de scriptie niet noodzakelijk is, is er voor gekozen van de andere interviews alleen de passages die relevant leken uit te werken. Als relevante onderwerpen werden in ieder geval de onderwerpen uit de topiclijst gezien. Wanneer onderwerpen door verschillende respondenten op dezelfde wijze besproken worden, is dit maar één keer uitgewerkt. Wel is er dan bij vermeld hoeveel respondenten dit onderwerp op soortgelijke wijze hebben besproken.

Van de woorden die mensen gekozen hebben uit het voorgelegde woordveld zijn nieuwe woordvelden per categorie gemaakt; deze zijn weergegeven in bijlage 3. De antwoorden (zoals gezegd: een cijfer op een schaal van 1 tot 5) die mensen gegeven hebben op de stellingen zijn ingevoerd in SPSS, om zo enkele simpele statistische analyses te kunnen maken. De verwerking hiervan is terug te vinden in bijlage 4.

Hoe zijn de interviews geanalyseerd?

Een eerste analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de onderwerpen uit de topiclijst. De opmerkingen die over één onderwerp zijn gemaakt, zijn verzameld in een document. Daarna zijn de data geanalyseerd aan de hand van de kernpunten uit de artikelen die in het theoretisch kader belicht worden. In het artikel van Corley gaat het om de vier punten waarop de verschillende visies op identiteit het best zichtbaar zijn. In de twee andere artikelen wordt de kern gevormd door de geschetste discoursen. Deze zijn uiteindelijk ook onderwerp geworden van het theoretisch kader. Naderhand zijn de interviewuitwerkingen ook geanalyseerd aan de hand

² De definitie die in dit werk hiervoor gegeven wordt is gelijk aan de definitie van waargenomen/ervaren identiteit in deze scriptie.

van deze onderwerpen en zijn alle passages die daarover gingen in een apart document geplakt.

De woordvelden die voortgekomen zijn uit de gekozen woorden zijn met elkaar vergeleken. De reacties op de stellingen zijn belangrijk geweest voor het bepalen van de mate van identificatie. Hoe hoger het gemiddelde cijfer (en een niet te afwijkende mediaan), hoe meer betrokken de groep is. Ook hier worden de verschillende onderscheiden groepen vergeleken.

2.2.2. Observaties

Sterkten en zwakten onderzoeksmethode

Een voordeel van observeren is het feit dat je met deze onderzoeksmethode feitelijk gedrag kan vaststellen. Echter: het gebruik van observeren als onderzoeksmethoden is niet zonder nadelen. In tegenstelling tot bij interviews kan in observaties enkel het waarneembare vastgelegd worden. Er wordt niets duidelijk over de achterliggende motieven. (Baarda & De Goede, 2001, 254). Ook de aanwezigheid van de observator kan (negatief) invloed hebben op het gedrag dat geobserveerd wordt. Dit kan zoveel mogelijk voorkomen worden door óf onopgemerkte observaties óf participerende observaties. Beide vormen zijn echter lastig. De observator wordt bijna altijd opgemerkt of het kost veel tijd om echt deelnemer te kunnen zijn. (Baarda & De Goede, 2001, 254)

In het onderzoek bij de NCRV zijn de zwakten van de onderzoeksmethode 'observeren' ervaren. Zo werd er verschillende keren tijdens de redactievergaderingen gewezen op het feit dat de gesprekken opgenomen werden. Ook werd een aantal keren nadrukkelijk gebruik gemaakt van termen die dichtbij het thema liggen waarnaar onderzoek is gedaan.

Desalniettemin zorgde zowel de opnames als de aanwezigheid van de onderzoeker ervoor dat er in de interviews duidelijk doorgepraat kon worden over de situaties die tijdens de observatiemomenten aan bod gekomen waren. In de interviews is verschillende keren nadrukkelijk gevraagd of de vergadering en de manier van spreken over identiteitskwesies werkelijkheidsgetrouw was. In de interviews is zodoende een poging gedaan om de negatieve kanten van deze onderzoeksmethoden op te heffen. Daarnaast kan ook het gedrag dat een reactie is op de aanwezigheid van een onderzoeker interessante informatie opleveren voor de analyses.

Hoe zijn observatiemomenten gekozen?

Omdat het oorspronkelijk de bedoeling was om zoveel mogelijk naar het primaire proces te kijken, zijn er voornamelijk observatiemomenten op de redactievloeren gepland. Omdat het praktisch onmogelijk was om de

werkplek van de onderzoeker gedurende het onderzoeksproces in de verschillende redacties te plaatsen, zijn de observaties in de redacties beperkt gebleven tot het bijwonen van redactievergadering. Eveneens om de praktische reden is het niet meer gelukt om ook nog observaties te doen op andere niveaus.

Naast de redactievergaderingen zijn er gedurende onderzoeksperioden een aantal plenaire bijeenkomsten van (groepen) medewerkers geweest, die bijgewoond zijn door de onderzoeker. Ook heeft de onderzoeker verschillende observaties die tijdens het gewone werkproces gedaan zijn opgenomen in het onderzoeksdagboek.

De observaties die in een apart document zijn uitgewerkt zijn uiteindelijk de volgende:

Observaties
Presentatie nieuwe plannen positionering aan medewerkers [afdelingsnaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Logo verwisseling voorgevel
Najaarspresentatie voor de pers
Najaarspresentatie voor de NCRV-medewerkers
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]
Redactievergadering [programmanaam]

Wat was richtinggevend bij observeren?

In de observaties zijn vooral de onderwerpen uit de topiclijst voor de interviews en de kernbegrippen in de documenten die het management over identiteit geschreven heeft, leidend geweest. Er werd bijvoorbeeld gekeken of er expliciet of impliciet een koppeling gemaakt werd naar kernbegrippen als 'dichtbij mensen' en 'met gevoel'.

Hiernaast is in de observaties nadrukkelijk gekeken of er nog andere, wellicht onbewuste, manieren waren waarop de redacteuren bezig waren met de organisatie-identiteit. Ook is gelet op de manier waarop de redacteuren onderling met elkaar omgingen en de uiterlijkheden, zoals tafelschikking en omgeving.

Hoe zijn observaties uitgewerkt?

Er zijn observatieverslagen (met behulp van de geluidsopnamen van de meeste observatiemomenten) gemaakt, waarin vooral aandacht is voor de gesproken woorden, de opgemerkte non-verbale communicatie en de manieren van omgaan met elkaar, de tafelschikking etc. Er zijn geen letterlijke transcripties gemaakt, omdat het in observaties ook vooral gaat over het kijken naar hoe mensen met elkaar omgaan.

Verder zijn de observaties ook leidend geweest voor de passages over de programma-identiteit in de interviews. Zij zijn dan ook uitgewerkt in specifieke vragenlijsten voor bepaalde interviews. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in de interviewtranscripties.

De geobserveerde vergaderingen werden in een aantal gevallen nabesproken met een respondent. Op deze manier is inzicht verkregen over de mate waarin de redacteurs soms ook onbewust bezig zijn met organisatie-identiteit.

Hoe zijn de observaties geanalyseerd?

De feitelijke analyse van de observatiemomenten is gebeurd door er een verslag van te maken. Er worden dan keuzes gemaakt over wat beschreven wordt en wat niet. Bij het schrijven van de analyses zijn de observatieverslagen nogmaals doorgelezen om zo te kijken of de analyses de interviews ondersteunen of tegenspreken. In het hoofdstuk analyses is opgenomen of het geconstateerde ondersteund dan wel ontkracht wordt door de observaties. Ook worden observaties een aantal keren gebruikt als primaire bron van informatie over één van de thema's.

2.2.3. Documentanalyse

Sterkten en zwakten onderzoeksmethode

Het voordeel van de analyse van documenten is dat documenten vaak makkelijk beschikbaar zijn en dat het bestuderen hiervan vaak goedkoop en gemakkelijk is. Echter: het bestuderen van documenten zegt vaak niet zoveel over de situatie die zich specifiek voordoet op een bepaald moment, op een bepaalde plaats. Het is zodoende niet voor alle onderzoeksdoeleinden bruikbaar.

Hoe zijn documenten gekozen?

De documenten zijn in eerste instantie aangeleverd door de organisatie zelf. Aan het begin van de onderzoeksperiode is ongevraagd een aantal beleidsdocumenten en onderzoeken over identiteit en imago aan de onderzoeker gegeven door de interne onderzoeksbegeleider. Dit bleek een

schat aan informatie. In de interviews zijn vervolgens nog andere documenten ter sprake gekomen, die door de onderzoeker opgevraagd zijn.

Wat was richtinggevend bij de bestudering van de documenten en hoe zijn zij geanalyseerd?

Opnieuw zijn de onderwerpen uit de topiclijst leidend geweest. In de documenten waarin alles over de verschillende onderwerpen uit de topiclijst is gecategoriseerd, is ook informatie over het desbetreffende onderwerp uit de documenten neergezet of een verwijzing daarnaar.

2.2.4. De onderzoeksmethodiek

In bovenstaande is al duidelijk geworden dat er enkele ‘kruisbestuivingen’ hebben plaatsgevonden. Zo zijn de beleidsdocumenten belangrijk geweest voor het vaststellen van de laatste interviewtopics en de gesprekken over de nieuwe positionering en het gewenste imago (en daaraan gekoppeld de gewenste publieke identiteit). Ook is er in de interviews verschillende keren over observatiemomenten gesproken. In de uiteindelijke analyses zijn de verschillende manieren waarop een onderwerp aan de orde is geweest in één document samengekomen, waardoor tegenstellingen en overeenkomsten tussen de verschillende bronnen zichtbaar geworden zijn. Op deze manier is geprobeerd de verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken om de onderzoeksdoelstellingen te bereiken.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op theorie die kan helpen bij het duiden van wat binnen de NCRV zichtbaar is. In de eerste plaats wordt ingegaan op een kernbegrip uit dit onderzoek: identiteit. Hoe is identiteit in de literatuur gedefinieerd en welke discussies over deze definities zijn gevoerd? Vervolgens zal ingegaan worden op wat er in de theorie geschreven staat over de manier waarop de medewerkers in de verschillende hiërarchische lagen in de identiteitsdiscussie staan. Uit de theorie in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk (en de empirie) blijkt een bijzondere positie van het middenmanagement. Om deze reden zal er op de positie van deze groep in de identiteitsdiscussie in de derde paragraaf dieper worden ingegaan.

3.1. Concept 'identiteit'

Over de vraag wat organisatie-identiteit nu precies is, is veelvuldig nagedacht.³ De meest gehanteerde definitie in het huidige organisatiewetenschappelijk onderzoek, werd voor het eerst gegeven in de publicatie 'Organizational Identity' die Albert en Whetten in 1985 uitbrachten (Elstak, 2007, 3). De daar gegeven definitie is als volgt:

'Organizational identity is defined as those characteristics that are central to an organization, distinguish it from other organizations and have been part of the organization over a long period of time (Albert & Whetten, 1985).'

Drie aspecten zijn in deze definitie belangrijk: kenmerkend, onderscheidend en duurzaam.

1. *Kenmerkend.* Volgens Corley en zijn collega's (2006) gaat het hier meestal om geïnstitutionaliseerde karakteristieken. Zij zijn daardoor (bijna) onlosmakelijk van de organisatie. Daarnaast zouden deze karakteristieken centraal zijn te midden van ander organisatiekarakteristieken. (Van Rekom, 1997) Verder wordt iets als centraal gezien als het door veel organisatieleden wordt gedeeld. (Pratt, 2003). Martin, Feldman, Hatch & Sitkin (1983) geven aan dat de onderzoeker echter opletten moeten zijn omdat organisaties vaak onterecht uniciteit claimen.

2. *Onderscheidend:* als onderscheidend worden die eigenschappen van de organisatie gezien die ervoor zorgen dat er verschil is tussen de eigen organisatie en andere (met name concurrerende) organisaties. Hieruit blijkt dat identiteit een relationeel begrip is. (Vermeulen, 2001, 16) Het kan gaan om eigenschappen die andere organisaties niet hebben, maar het kan ook gaan om een afwijkende benadering van een eigenschap die verschillende

³ Een aardig verkenning van het onderwerp (christelijke) identiteit wordt gegeven in het werk 'Zal er na 2000 een christelijke organisatie zijn? – De NCRV als testcase'

organisaties bezitten. Het hoeft niet zo te zijn dat iedere eigenschap anders is dan die van andere organisaties, maar wel dat het pakket van identiteitskenmerken in zijn geheel anders is dan het pakket identiteitskenmerken van een andere organisatie (Corley et al., 2006). Er is veel discussie geweest over het aspect van onderscheidendheid. Organisaties onderscheiden zich door de huidige trend van imitatie niet meer zo vaak en dit schijnt ook niet langer noodzakelijk te zijn voor een duidelijke identiteit. (Glynn & Abzug, 2002).

3. *Duurzaamheid*. Dit verwijst naar het criterium dat organisatie-identiteit niet iets kan zijn dat lijdt onder de waan van de dag. Het moet dus om iets gaan dat veranderingen overleefd heeft. Ook dit punt van de identiteitsdefinitie is omstreden, omdat het in de tegenwoordige tijd waarvan 'vluchtigheid' een kenmerk is, onmogelijk is dat een organisatie-identiteit echt duurzaam is. (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2000; Meyer, Bartunek & Lacey, 2002) Daar wordt echter nog aan toegevoegd dat ook als het lijkt dat een bepaald kenmerk duurzaam is, dat lang niet altijd zo is, omdat er door de tijd heen, vaak verschillende betekenissen gegeven worden aan een zelfde begrip (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2000: 64).

Van Nijen merkt hierbij op dat het belangrijk is in het oog te houden dat (christelijke) identiteit een dynamisch begrip is. De identiteit zal in een andere tijd en andere context opnieuw overwogen, bijgesteld, vertaald en gerealiseerd moeten worden. Tegelijkertijd, al lijkt dit paradoxaal, is identiteit echter ook iets blijvends. Of zoals Van Nijen het zelf zegt als hij het specifiek over christelijke identiteit heeft: *'de relatie met de oorsprong, de bron van het christelijk geloof blijft te allen tijde bestaan als men kan blijven spreken over christelijke identiteit.'* (Van Nijen, 1999:40) In zijn latere werk⁴ beschrijft Van Nijen zeer duidelijk wat hij onder deze kern, deze oorsprong verstaat.⁵ Mijns inziens gaat de identiteitsdiscussie in organisaties nu juist over de vraag wat deze kern is en zou deze dus niet omschreven moeten zijn.

Elstak gaat in haar proefschrift niet alleen in op deze algemene definitie van het begrip identiteit maar bespreekt ook vrij uitgebreid de verschillende typen identiteitsconcepten. Zij geeft aan dat er twee assen zijn waar de verschillende identiteitsconcepten langs te leggen zijn. Het betreft de assen: 'privaat-publiek' en 'heden-toekomst'. Als het gaat over 'private identiteit' gaat het over de gedeelde inzichten in de organisatie over identiteit, terwijl 'publieke identiteit' verwijst naar de identiteit die de organisatie buiten de

⁴ In zijn boek: *'Met alle respect – hoezo christelijk- levensbeschouwelijke zingeving in de maatschappij?'*

⁵ Zie voor deze beschrijving Van Nijen, 1999, 87

organisatiegrenzen presenteert. Over het algemeen is de publieke identiteit positiever en uniformer dan de private identiteit.

Elstak kiest hier voor een definiëring van de begrippen ‘privaat’ en ‘publiek’, die in de organisatiewetenschap niet gangbaar is. Als er in de organisatiewetenschap wordt gesproken over ‘privaat’ dan gaat het om over ‘op commercie gericht zijn’, terwijl met de term ‘publiek’ aangegeven wordt dat het gaat om een maatschappelijke kwestie. Bovendien wordt wat Elstak hier benoemd als ‘private identiteit’ simpelweg met de term identiteit aangeduid, terwijl datgene wat Elstak publieke identiteit noemt meestal ‘imago’ wordt genoemd. Het onderscheid privaat-publiek zou zodoende verwarrend kunnen zijn.

Op basis van de privaat-publiek en heden-toekomst verdelingen zoals Elstak die maakt zijn echter de volgende vier typen identiteit te onderscheiden.

	Privaat	Publiek
Heden	Waargenomen/ervaren identiteit	Geprojecteerde identiteit
Toekomst	Door de leden besloten organisatie –identiteit	Gewenste identiteit die gecommuniceerd wordt door het management

De waargenomen/ervaren identiteit definieert Elstak op de manier hoe Albert en Whetten ‘identiteit’ (zonder voorvoegsel!) definiëren. Vervolgens bespreekt zij de geprojecteerde identiteit. Deze is geïntroduceerd in literatuur over strategisch management. Het is de organisatie-identiteit die het management doormiddel van logo’s, corporate brands en slogans communiceert. Het is bedoeld om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten. Er wordt verondersteld dat de geprojecteerde identiteit en waargenomen/identiteit met elkaar verbonden zijn (Hatch en Schultz 2000: 17-19). De medewerkers krijgen immers de geprojecteerde identiteit te zien en ook wordt verwacht dat de ervaren/waargenomen identiteit de managers beïnvloed bij het construeren van de geprojecteerde identiteit.

Het concept ‘gewenste organisatie-identiteit’ kent twee typen. Het is zowel op privaat als op publiek niveau vindbaar. In deze scriptie verwijs ik, in navolging van Balmer & Soenen (1999) en Elstak, naar de publieke vorm. Deze gewenste toekomstige identiteit kan van grote invloed zijn op de huidige attitudes en handelingen van werknemers, doordat het mensen een toekomstvisie laat zien waar zij dan misschien bewust of onbewust naar

gaan handelen. De huidige visie op identiteit wordt er door gedestabiliseerd en zo komt er een opening voor verandering (Elstak, 2007, 30).

In dit onderzoek is er voornamelijk aandacht voor de waargenomen/ervaren identiteit. Er wordt echter naar deze vorm van identiteit gevraagd met behulp van documenten waarin het gaat over de geprojecteerde identiteit en de gewenste identiteit die gecommuniceerd wordt door het management.

Bovenstaande doet suggereren dat binnen een organisatie een wijdverspreide eenduidig beeld van de organisatie-identiteit is. Hoewel Albert en Whetten in hun inmiddels beroemd geworden publicatie al aangaven dat dit mogelijk niet zo is, is de mogelijkheid van het bestaan van zogenaamde 'multiple organizational identities' pas sinds enkele jaren onderwerp van studie (Corley, 2004, 1148). Albert en Whetten spreken in hun werk over een 'ideographic multiplicity of identities' en 'holographic multiplicity'. Zij beschrijven hiermee de mogelijkheid dat er verschillende identiteiten bestaan in verschillende delen van dezelfde organisatie enerzijds en de mogelijkheid dat alle leden van een organisatie verschillende beelden hebben van de organisatie, anderzijds. Het idee dat een organisatie meerdere identiteiten zou kunnen hebben is in meerdere studies terug te vinden, maar is nergens theoretisch uitgebreid uitgewerkt. (Pratt & Foreman, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pratt & Rafaeli)

3.2. Visies op identiteit & hiërarchie

Zoals gesteld in de vorige paragraaf is er bij het nadenken over organisatie-identiteit lange tijd uitgegaan van een grote mate van eenheid binnen de organisatie in denken over wat de organisatie-identiteit inhoudt. Het lijkt erop dat er in het kijken naar organisatie-identiteit lange tijd is uitgegaan van het zogenaamde integratieperspectief, zoals Martin dat in haar boek uiteenzet (Martin, 2004, 4). In dit artikel beschrijft zij drie perspectieven om naar cultuur te kijken. Zij onderscheid allereerst het integratieperspectief. Als vanuit dit perspectief gekeken wordt, wordt er vanuit gegaan dat cultuur gekenmerkt wordt door consistentie, organisatiebrede consensus en helderheid. Het tweede perspectief dat Martin noemt is het zogenaamde differentiatieperspectief. De cultuur van de organisatie wordt gezien als een geheel van overlappende subculturen, die in harmonie gelijktijdig bestaan. Het derde perspectief dat Martin onderscheidt is het zogenaamde fragmentatieperspectief. Als een organisatiecultuur vanuit dit perspectief wordt bekeken, wordt de nadruk gelegd op verschillen en ambiguïteit. De punten waarop gelijkheid is worden niet benoemd.

In de laatste 15 jaar zijn studies gedaan waarin het fenomeen identiteit meer vanuit een perspectief bekeken is dat door Martin het differentiatieperspectief genoemd zou worden. In bijna alle studies wordt de definitie van Albert en Whetten, waarin het integratiedenken duidelijk zichtbaar is, nog wel nadrukkelijk genoemd, maar men wordt zich er meer en meer van bewust dat het ook interessant kan zijn om te kijken naar verschillen in denken over identiteit binnen de organisaties.

Dergelijke verschillen kunnen zich volgens Martin voordoen langs verschillende lijnen. Eén van de lijnen die zij noemt is de hiërarchische lijn (Martin, 2004, 8). Ook Corley benoemt de mogelijkheid dat verschillen in het denken over identiteit zich langs deze lijnen kunnen voordoen. Omdat de verschillen in het denken over identiteit zich ook langs deze lijnen lijken te groeperen in het onderzoek binnen de NCRV wordt het artikel van Corley hier verder toegelicht,

In het artikel *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change* zoekt Corley naar mogelijke verklaringen waarom een dergelijk verschil in denken ook via deze lijn zichtbaar zou kunnen worden.

De data uit het onderzoek van Corley geeft indicaties dat mensen in de hogere niveaus van de hiërarchie geneigd zijn de organisatie-identiteit te zien als onderdeel van de organisatiestrategie. Mensen die lager in de hiërarchische lijn werken zien identiteit meer in het licht van de organisatiecultuur. Het middenmanagement bevindt zich tussen deze twee duidelijkere visies (Corley, 2004, 1147).

De verschillen in visie op de organisatie-identiteit worden volgens Corley vooral zichtbaar rondom de volgende vier punten:

- 1) Perceptie op de aard van organisatie-identiteit (strategisch versus cultureel)
- 2) Verschil in denken die de stabiliteit van de organisatie-identiteit in gevaar brengt.
- 3) Verschil in denken over wat de basis moet zijn voor veranderingen met betrekking tot de organisatie-identiteit.
- 4) Verschil in visie op hoe een identiteitsverandering het best geïmplementeerd kan worden.

In het vervolg van het artikel neemt Corley deze laatste twee punten samen. Dit zal zodoende ook in dit onderzoeksrapport gebeuren.

Corley onderscheidt in zijn artikel drie lagen in de hiërarchie:

- a) Senior leiders (management)
- b) Operationele werknemers
- c) Middenmanagement

De verschillen in denken over de organisatie-identiteit lijken volgens hem voor een belangrijk deel verklaarbaar te zijn door de dagelijkse rollen die de mensen op de verschillende niveaus vervullen. De dagelijkse verantwoordelijkheid van het management gaat over de visie, missie de tevredenheid van verschillende stakeholders van de organisatie, organisatiestrategieën en het monitoren van de interne bedrijfsvoering. Het middenmanagement functioneert hoofdzakelijk als een buffer tussen de managers die zich voornamelijk met strategie bezig houden en de uitvoerende tak van de organisatie. Hun voornaamste dagelijkse bezigheid betreft het operationaliseren van de visie en strategie van het management naar de uitvoerende werknemers, het managen van dat wat op de werkvloer gebeurt en het overbrengen van ideeën van de werkvloer naar het management.

De operationele werknemers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden en het produceren van de producten.

Vervolgens bespreekt Corley hoe de visie van de mensen in de verschillende hiërarchische lagen is ten opzichte van de punten waarop de verschillen in visie op identiteit het meest zichtbaar worden. Hij concludeert hierover het volgende:

1) Perceptie op de aard van organisatie-identiteit (strategisch versus cultureel)

a) Het management ziet de organisatie-identiteit in de eerste plaats en vooral als een drijvende kracht achter de organisatiestrategie.

b) De uitvoerende werknemers zien de organisatie-identiteit als voortvloeisel uit de organisatie cultuur. In hun ogen is de organisatie-identiteit dan ook veel stabiel en onveranderlijk dan in de ogen van het management.

c) Middenmanagers hebben de neiging om over organisatie-identiteit te spreken als een combinatie van enerzijds datgene wat de organisatie onderscheidt van concurrenten en anderzijds noemen zij organisatiecultuurkenmerken. Deze tweeledigheid in de visie is te verklaren door het feit dat deze managers een overbruggende rol vervullen.

2) Verschil in denken die de stabiliteit van de organisatie-identiteit in gevaar brengen.

Deze verschillen ontstaan doordat leden van de organisatie het idee hebben dat mensen buiten de organisatie een ander idee hebben over wat de organisatie is, dan mensen binnen de organisaties. Corley geeft aan dat dergelijke verschillen kunnen ontstaan door beelden van de organisaties

die in de media komen, door wat klanten over de organisatie zeggen of door wat medewerkers over de organisatie naar buiten toe communiceren.

a) Het management acht het van groot belang om ervoor te zorgen dat het beeld van de organisatie intern en extern min of meer gelijk is. Als zij verschillen zien, zullen zij dan ook hun uiterste best doen om deze te verkleinen. Enerzijds door intern dingen te veranderen, anderzijds door duidelijk één boodschap naar buiten toe te communiceren.

b) De uitvoerende werknemers vinden een gelijk beeld van de organisatie binnen en buiten de organisaties minder belangrijk dan het management. Dit is voornamelijk te verklaren door het feit dat zij over het algemeen genomen minder contact hebben met mensen buiten de organisatie.

De uitvoerende medewerkers hebben een sterkere mening over een verschil tussen de huidige organisatie-identiteit en de in de toekomst gewenste identiteit. Soms niet zozeer omdat de medewerkers de beoogde toekomstige identiteit als onwenselijk zien, maar vooral omdat zij niet inzien hoe de beoogde identiteit werkelijke identiteit kan worden.

Ook met een verschil tussen een identiteit uit het verleden en de huidige identiteit, hebben de uitvoerende medewerkers over het algemeen meer moeite.

Verder hebben uitvoerende medewerkers ook vaak moeite met het feit dat er een zogenaamde nieuwe identiteit zou zijn, terwijl zij gevoelsmatig zouden zeggen dat er niets veranderd is.

c) Het middenmanagement heeft opnieuw een positie tussen de andere hiërarchische lagen. Over het algemeen voelen zij zich iets meer verbonden met de visie van het management, maar tegelijkertijd ervaren zij ook dezelfde spanningen als de uitvoerende werknemers.

3) Verschil in denken over wat de basis moet zijn voor veranderingen met betrekking tot de organisatie-identiteit en gedachte over hoe de verandering moet plaatsvinden

Als het gaat om een identiteitsverandering dan kunnen zich een tweetal processen afspelen. De woorden die gebruikt worden om de organisatie-identiteit te beschrijven kunnen veranderen of er kan een andere lading worden gegeven aan woorden die al lang gebruikt worden om de organisatie-identiteit te beschrijven (Gioia, et al. 2000 in Corley, 2004, 1164).

a) Het management van organisaties denkt meestal dat het veranderen van de woorden waarmee de organisatie-identiteit beschreven wordt een identiteitsverandering is. Een organisatie-identiteitsverandering zal in hun ogen dan ook plaatsvinden door de labels waarmee de organisatie-identiteit wordt beschreven te veranderen.

b) De uitvoerende werknemers spreken meestal over een identiteitsverandering als de betekenissen die gegeven wordt aan bepaalde begrippen waarmee de organisatie-identiteit beschreven wordt, veranderd. Onder uitvoerende werknemers leeft de gedachte dat labels multi-interpretabel zijn en dat het dus vooral om de betekenis die aan deze labels gegeven wordt, gaat. Om van een organisatie-identiteitsverandering te kunnen spreken moet het gedrag op de werkvloer en (daardoor) de cultuur van een organisatie dan ook veranderen.

c) Opnieuw vormen de middenmanagers een brug tussen de twee andere groepen. In het artikel van Corley, wordt echter niet heel duidelijk hoe zij de verbinding vormen.

In het artikel van Corley, dat hierboven uitgebreid is besproken, zien we dat de medewerkers uit de verschillende hiërarchische lagen een duidelijk eigen verhouding hebben tot de organisatie-identiteit. Het management ziet de organisatie identiteit vooral als een strategisch aspect, waarbij de labels van groot belang zijn, terwijl de uitvoerende medewerkers de organisatie-identiteit meer als een cultuuraspect zien en handelingen op de werkvloer van groot belang achten. De meest bijzondere, maar in dit artikel eigenlijk minst belichte, positie betreft de verhouding tussen het middenmanagement en de organisatie-identiteit. In de volgende paragraaf zal hier dieper op ingegaan worden.

3.3. De middenmanager & identiteit

Naast Corley zijn er nog een aantal andere auteurs die de rol van het middenmanagement in combinatie met het thema (organisatie-)identiteit aan de orde laten komen. Echter: het gedrag van de middenmanagers duiden blijkt een moeilijke opgave. Ook middenmanagers zelf blijken het duiden van hun positie niet gemakkelijk te vinden.

Thomas en Linstead geven aan dat dit in de eerste plaats zo is omdat het begrip 'middenmanagement' twee lastig definieerbare termen in zich heeft. Zowel het begrip 'management', als het begrip 'middel' zijn moeilijk precies af te kaderen. (Thomas & Linstead, 2002, 77/78). Om enigszins inzicht te krijgen in de manier waarop middenmanagers hun identiteit creëren zijn in het artikel van Thomas en Linstead een aantal verhalen van middenmanagers in de tekst opgenomen. In ieder verhaal wordt iets duidelijk van de sterke gevoelens van onzekerheid en onveiligheid van middenmanagers over hun status en rol in de organisatie (Thomas & Linstead, 2002, 78).

In één van de verhalen wordt duidelijk dat de middenmanager bij het denken over zijn rol en status in de organisatie veel waarde hecht aan het feit dat hij zichzelf als een echte expert in het vakgebied ziet. Het feit dat hij

het werk van de mensen die hij moet managen van binnenuit kent geeft hem houvast bij het denken over zijn eigen positie (Thomas & Linstead, 2002, 79).

Een andere manager lijkt bij het bepalen van haar positie en het krijgen van zekerheid daarover vooral te putten uit het feit dat ze een unieke positie bekleedt. Door zich te onderscheiden van de rest acht zij haar positie als middenmanager legitiem.

Een derde middenmanager vindt vooral dat hij zijn werk moet blijven doen omdat hij de maatschappelijke functie van de instelling belangrijk vindt. Hij vindt dat er een instelling moet zijn die de functie van zijn organisatie vervult en zegt daar dan graag zijn steentje aan bij te dragen. Deze zelfde manager geeft aan dat hij inziet dat de positie van een middenmanager ambigu is, maar geeft tegelijkertijd aan dat hij dat niet als een zwakte, maar juist als een sterkte ziet. Managers en uitvoerende werknemers hebben de neiging de wereld in zwart en wit in te delen, terwijl dat helemaal niet kan. Het is de taak van de middenmanager om deze twee aan elkaar te verbinden.

Ook Sveningsson en Alvesson gaan in het artikel *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle* in op de positie van (middel)managers. Zij geven aan dat er een verschil in belevingswereld en dus betekenisgeving is tussen managers en medewerkers op de werkvloer door wie de producten vervaardigd worden. Zij geven aan dat het (top)-management meer in een conceptuele en abstracte wereld leeft. De managementlaag weet vaak maar weinig van wat er op het operationele niveau van de organisatie gebeurt. Medewerkers van de werkvloer daarentegen weten vaak weinig van organisatiebrede issues en zijn vooral bezig met de technisch details van hun werk.

Er worden vier discoursen onderscheiden om het gedrag van de managers te duiden. De term discours wordt gebruikt om te verwijzen naar een manier van redeneren die ervoor zorgt dat de werkelijkheid op een bepaalde manier gezien wordt (Corley, 2004, p.1172). Allereerst wordt het zogenaamde 'global discourse' onderscheiden. Het feit dat de organisatie die in het artikel als casus is genomen, een wereldwijde, zeer grote organisatie is zorgt voor een tendens van fragmentatie op lokaal niveau.

Het tweede discours dat genoemd wordt, wordt aangeduid met de woorden 'facilitating creativity'. De grootte van de organisatie doet de managers beseffen dat er een balans gevonden moet worden tussen enerzijds de nodige grote, functionele en formele regels en anderzijds de informele, kleinschalige praktijken in de lagere regionen van de organisatie. De middenmanager is een belangrijke factor bij het bepalen van deze balans.

Het derde discours dat aan bod komt is het discours van de 'exploiting networks'. In dit discours is de gedachte dat organisationele zaken al lang niet meer (alleen) binnen de organisatiegrenzen besloten en ontwikkeld worden. In dit discours is de functie van management dan ook vooral praktisch en niet zozeer sturend van aard.

Het laatste discours waaraan aandacht wordt geschonken is het discours van de 'management control'. In dit discours hecht men veel waarde aan het zichtbaar, expliciet en rigide maken van de productontwikkeling. Dit is vooral een taak van het management.

We zien dat er wordt nagedacht over kaders waarbinnen het gedrag en de visies van (midden)managers begrepen kan worden. Het ontwikkelen hiervan gebeurt echter grotendeels door te kijken naar de specifieke context van de bestudeerde (middel)manager. Het lijkt moeilijk om discourses op te stellen die duidelijkheid kunnen verschaffen ten aanzien van alle middenmanagers.

Het analyseren van visies en gedrag ten aanzien van organisatie-identiteit blijkt een moeilijke exercitie. In dit hoofdstuk is geprobeerd aan te geven welke aspecten in eerder verschenen literatuur besproken zijn. Er is geschreven over 'identiteit' en aangegeven dat hierover niet altijd eenduidig gedacht wordt binnen organisaties. In de tweede paragraaf is uitgewerkt hoe verschillen hierin zichtbaar kunnen zijn langs de hiërarchische lijn. In de derde paragraaf is ingegaan op één aspect van die hiërarchische lijn: het middenmanagent. De middenmanagers blijken een cruciale rol te spelen bij het verbinden van de andere twee hiërarchische lagen. Desalniettemin is er nog vrij weinig bekend over hoe de middenmanagers deze rol vervullen.

In de hoofdstukken die volgen zullen bovenstaande noties leidend zijn in de analyses van de data die verzameld zijn in het onderzoek dat binnen de NCRV heeft plaatsgevonden.

4. Bevindingen van identiteit op de werkvloer

De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek is het inzicht krijgen in de manier waarop de organisatie-identiteit omschreven, ervaren en gehanteerd wordt binnen de omroeporganisatie NCRV op verschillende niveaus (Managementniveau, middenmanagers (conceptontwikkelingsafdeling en eindredacteuren) en programmamakers). Om deze reden zal in dit deel van dit onderzoeksrapport een weergave gegeven worden van dat wat op dit punt uit de verschillende bronnen van informatie naar voren is gekomen. In het eerste gedeelte zal ingegaan worden op hoe mensen binnen de drie niveaus de identiteit van de NCRV beschrijven. In de interviews zijn de drie kernwoorden uit de gekozen definitie van identiteit (kenmerkend, onderscheidend en blijvend) hierbij leidend geweest. Ook in het eerste gedeelte van onderstaande weergave zullen deze begrippen daarom leidend zijn. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de identiteitsdiscussie in de praktijk plaatsvindt. Er wordt hierbij allereerst gekeken naar de manier waarop mensen uit de verschillende lagen over identiteitsvraagstukken communiceren. Daarnaast wordt gekeken hoe de identiteit van de organisatie terug te zien is in het personeelsbeleid. Ten slotte wordt ingegaan op andere factoren die het denken over en vormgeven van, de NCRV-identiteit beïnvloeden.

4.1. Kenmerkend

Woordvelden

Om een goed beeld te krijgen wat de verschillende typen medewerkers kenmerkend vinden voor de NCRV, kijken we eerst naar de verschillende woordvelden die ontstaan zijn uit de interviews. De woordvelden zijn te vinden in bijlage 3.

Het is opvallend dat de managers eigenlijk alleen maar positief te duiden woorden hebben gekozen. Zij noemen 'oprecht', 'bekwaam', 'optimistisch', 'respectvol', 'integer', 'ruimdenkend', 'consistent', 'bescheiden', 'vernieuwend', 'verantwoordelijk', 'vrolijk' en 'consistent'. Het lijkt erop dat de managers in eerste instantie nauwelijks kritisch naar de organisatie kijken. Het meest genoemde kenmerkende woord betreft 'verantwoordelijk'. Dit woord past goed bij de missie van de NCRV, waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staat.

Door de middenmanagers is het woord 'integer' het meest genoemd. De middenmanagers spreken daarmee vooral uit dat zij vinden dat de NCRV degelijke, professionele programma's maakt. Opvallend is dat ook door deze groep het woord 'verantwoordelijk' vaak wordt gekozen.

Ook de middenmanagers gebruiken overwegend positieve woorden om de organisatie te beschrijven. Zij noemen onder andere 'meelevend', 'respectvol', 'onbevooroordeeld', 'ruimdenkend', 'oprecht', 'eerlijk' en 'betrouwbaar'. Zij noemen echter ook: 'beetje kleurloos', 'traditioneel', 'minder-beschaafd', 'eigenwijs' en 'te-ambitieuw'. Hieruit blijkt dat de middenmanagers iets kritischer zijn dan de managers.

Als naar het woordveld dat door de redacteurs gevormd is, gekeken wordt is het allereerst opvallend dat het woord 'verantwoordelijkheid' niet één van de grootste woorden is, terwijl dat in de woordvelden van beide andere groepen wel het geval is. Het in dit woordveld grote woord 'netjes' overlapt in betekenis echter wellicht wel met dit woord. De redacteurs benoemen een zelfde soort fenomeen, blijkbaar met een ander woord.

Verder valt het grote woord 'normaal' op. Vooral omdat dit woord in geen van de andere woordvelden voorkomt, maar door de redacteurs wel heel veel genoemd werd. De keuze voor dit woord werd tweeledig toegelicht. Een groep mensen gaf aan dat de NCRV gericht is op het normale, het in beeld brengen van 'normale mensen'. Meestal vonden zij dit positief. Ook werd de keuze voor dit woord toegelicht met opmerkingen als 'de NCRV valt niet echt op, maar is zeer 'normaal', niet uit de band springend.' Deze verklaring werd ook deels gekozen door de mensen die aangaven dat de NCRV vooral het normale in beeld brengt.

Ook is het opvallend dat er een aantal keer gekozen is voor negatieve woorden als 'te bang', 'te verstandig', 'het-braafste jongetje van de klas', 'saai', 'nietszeggend'.

Dit laatste woord, 'nietszeggend' wordt elders in interviews nader uitgelegd. Onderstaande citaten zijn daarvan het bewijs:

R: [...] En dat ze dus met zo'n esoterisch teut verhaal komen. 'Samen op de wereld', ja wat moet je dan als kijker? Wat wordt er van je verwacht? Is het de bedoeling dat ik ga volksdansen met iemand in Kenia? Wat willen ze? Ik snap er niets van! (respondent 5, r. 189-191)

En:

R: Ja, maar ook meer uit ergernis. 'Samen op de wereld', samen koffie drinken? Wat zegt dit jongens? Samen op de wereld.. ik vind dat ook heel logisch.. we zijn samen op de wereld.. ja en dus? Wat moeten we dan..? Of: moeten we iets samen? Zeg dat dan! Het is vooral allemaal erg nietszeggend.. (respondent 10, r.244-247)

De redacteurs duiden de NCRV als organisatie dan ook niet enkel positief, maar bekijkt haar zeker ook kritisch. We zien dat hoe lager iemand in de organisatie zit hoe kritischer hij naar de organisatie kijkt. Toch zien we ook dat er veel dezelfde woorden gekozen zijn. De beelden die er van de organisatie bestaan lijken dus niet zo verschillend. Wanneer echter gekeken

wordt naar de motivaties voor de keuzen van woorden blijken de woordkeuzes vaak wel vanuit een heel verschillende motivatie gekozen te zijn. Als redacteuren gevraagd wordt naar een motivatie voor hun keuze gebruiken zij vaak voorbeelden van dingen die op de werkvloer gebeuren in hun uitleg. Managers gebruiken vaak abstractere argumenten als toelichting bij hun keuze.

Beleidsdocumenten

Om een goed antwoord te kunnen verkrijgen op de vraag wat het management als kenmerkend voor de organisatie ziet, is gekeken naar communicatie van het management hierover. In een beleidsdocument dat door het Managementteam van de NCRV geschreven is, in het kader van de zogenaamde *rebranding*, worden de volgende punten als (gewenste) kenmerken voor de NCRV aangegeven:

- De NCRV maakt programma's 'met gevoel'. De programma's moeten raken, ontroeren en boeien.
- De NCRV maakt programma's die 'ogen openen'. De programma's verbreden de blik van mensen, confronteren hen met nieuwe zaken en sporen hen aan tot actie.
- De NCRV is een organisatie die staat voor 'interactie en invloed'. Men wil graag dat de kijkers/luisteraars/lezers participeren bij het vervaardigen van producten.
- De NCRV wil een organisatie zijn die 'dichtbij mensen' staat. De programma's moeten herkenning oproepen, zij moeten gemaakt zijn met respect voor mensen en ook respect oproepen bij het publiek. Het moet gaan over echte mensen en er moet verbondenheid zichtbaar zijn.⁶

De Brandbloom die in de interviews is gebruikt als handvat om te spreken over deze verwoording van datgene wat kenmerkend is of moet zijn voor de NCRV, is ook afkomstig uit dit beleidsdocument.

Het management communiceerde ook over wat zij als kenmerkend voor de organisatie ziet in de zogenaamde najaarspresentaties van 26 augustus jl. Bij deze presentaties was het opvallend dat precies (woordelijk!) dezelfde toespraak gehouden werd bij de presentatie voor de pers en de presentatie voor de medewerkers. Bij beide werd (onder andere) gezegd: Inhoudelijk gezien blijven wij bij ons watermerk: het gezicht en het verhaal van gewone mensen, wat hun beweegt, wat hun overkomt. Hoe ze daarmee omgaan. Over vreugde en verdriet, over geluk en twijfel over geloof en ongeloof, over verontwaardiging en committent in onze programmering voor het bijzondere verhaal. Klein of groot. Een verhaal dat schuurt of pijn doet, dat verrast en ontroert, inspireert en amuseert. Het verhaal dat ook het onze is. (observatieverslag najaarspresentatie, r.33-38,).

⁶ Meerjarenbeleidsplan 2009-2013 (tweede concept), versie d.d. 11-7-2008, p.9.

We zien dat het management over de kenmerkende aspecten van de NCRV schrijft in beleidstermen. De woorden die zij gebruiken zeggen nog vrij weinig over hoe een concreet programma eruit ziet.

Dichtbij mensen

In de interviews wordt met de verschillende typen respondenten gesproken over wat zij kenmerkend vinden voor de organisatie. Het is opvallend dat de managers hierbij vaak letterlijk alle hierboven onderstreepte begrippen uit de beleidsdocumenten gebruiken. De andere respondenten gebruiken alleen het, ook door de managers meest gebruikte, 'dichtbij mensen'. De andere kernwoorden uit de beleidsdocumenten worden door hen zelden tot nooit gebruikt. Hoewel de stelling dat de NCRV een omroeporganisatie is die verhalen van mensen in beeld wil brengen breed gedragen wordt, wordt hier door de verschillende typen medewerkers wel verschillend naar gekeken. De managers zien dit als absoluut kenmerkend (en ook onderscheidend), terwijl zowel de middenmanagers als de redacteurs zich hardop afvragen of dit wel echt kenmerkend is voor de NCRV. Zij geven aan dat er meer omroepen zijn die zich richten op menselijke verhalen. Meer overtuigd of twijfelend wordt door hen echter wel gesteld dat het misschien wel kenmerkend is voor de NCRV dat deze menselijke benadering in bijna de gehele programmering zichtbaar is.

Op het management- en middenmanagementniveau wordt vaak gesproken over hoe de focus op de menselijke verhalen al in de concepten van de verschillende programma's zichtbaar is. Door de redacteurs wordt daarentegen vaak benoemd hoe dit heel concreet in afleveringen van programma's zichtbaar is. Beide benoemen hierbij ook het feit dat het 'echte', werkelijkheidsgetrouwe weergaven van mensenverhalen zijn.

Een mooie illustratie van de manier waarop redacteurs hierover spreken is het volgende citaat: 'Mensen krijgen de ruimte om echt in beeld te komen. We konden kiezen tussen drie manieren om het dan te knippen, hetzelfde materiaal maar anders gemonteerd en een andere insteek gekozen en anders gemonteerd en toen koos xxx [naam eindredacteur] heel duidelijk voor: nee, dan moet je bij 1 opname 1 take, dus niet knippen gewoon 30 seconden hetzelfde, dezelfde camera voeren, dezelfde mensen in beeld, want uiteindelijk is wat echt boeit toch het herkenbare, het menselijke. En dat is dan misschien wel echt NCRV, want diezelfde visie heeft ook Man Bijt Hond gemaakt (respondent 2, r.61-68).

Deze mensgerichte benadering en de manier waarop wordt nagedacht over hoe een thema in een programma aan bod moet komen, wordt mooi weergegeven door respondent 1, een redacteur: 'R: Ja want je wilt dan eigenlijk gewoon de verhalen van die mensen hebben, maar mensen zijn heel erg kwetsbaar.. ja en kijk we zijn natuurlijk ook geen SBS en we willen ook niet overal met een camera bovenop zitten en de ranzigheid maar op straat gooien en..ja dan is het heel erg

nadenken over de vraag: wat willen we nu echt? En ook omdat er kinderen in het spel zijn..Is het ook nog eens heel gevoelig. Maar ja het moet wel weer tegelijk aantrekkelijk zijn en spannend.. voor een groot publiek. Dat ook als je niet in de situatie zit, moet je de moeite nemen om daar 40, 50 minuten naar te gaan kijken en je erin te willen verplaatsen, zeg maar. Dus de verhalen moeten heel sterk zijn. Dus daar zijn we wel echt heel lang mee bezig geweest om daar een goed concept voor te bedenken.’ (respondent 1, r.201-209)

In de redactievergaderingen van een kinderprogramma komt eveneens naar voren dat de redacteuren het dichtbij de wensen van de kinderen blijven heel belangrijk vinden. Het is een steeds terugkerend thema. (observatieverslag [programmanaam] redactievergadering)

Managers zeggen hierover: ‘hij [een presentator, red.] legt het de kinderen niet in de mond’ (respondent 6, r.236) en ‘Omdat zij [de presentator] veel echter is als wat men denkt.. Echtheid, dat is belangrijk.. Ja, echtheid is het allerbelangrijkste. Ja. Dat vind ik echt. Joh.. er is al zoveel nep..’ (respondent 6, r.263-264). Ook een andere respondent spreekt hierover als hij zegt ‘als je de straat op gaat... dan kan je ook te veel het onderbuikgevoel in je programma krijgen, wat je dan weer niet wil. En je wil niet te veel censuur plegen, dus je wil het ook wel echt laten zijn.’ (respondent 13, r.97-99)

We zien dat op alle lagen erkend wordt dat het gericht zijn op menselijke verhalen en het ‘echt’ in beeld brengen daarvan kenmerkend is voor de NCRV. De respondenten spreken er echter wel op een verschillende manier over. Redacteuren spreken over concrete situaties, zoals keuzes bij het monteren, terwijl het management meer beschouwend spreekt over het echte karakter van de presentator.

Maatschappelijke functie

De maatschappelijke functie die de NCRV zou hebben, wordt als kenmerkend voor de NCRV genoemd door de managers en de middenmanagers. Zij zeggen hierover het volgende:

‘R: [...] En die vrijheid is een belangrijke NCRV-waarde [...] en daarin zie ik toch ook wel die maatschappelijke betrokkenheid in, van: het individu in plaats van de grote groep. Ik denk dat dat ook wel echt een NCRV waarde is: altijd dat individu zoeken vanuit de groep.’ (respondent 6, r.146-149)

R: Nou bijdragen aan een grotere verdraagzaamheid en samenhang in de samenleving.. en je steentje bijdragen.. en je verantwoordelijkheid pakken.. hoe klein of hoe groot ook.. (respondent 7, r.618-619)

R: [...] ...En dat vind ik wel het verschil met de commerciële televisie, waar je in de grond soms best mooie series ziet.. maar het blijft registreren.. wij willen er altijd toch iets mee doen..’ (respondent 13, r.128-129)

De middenmanagers voegen hieraan toe dat de NCRV niet alleen wil registreren wat er in de samenleving gebeurt, maar er wordt ook geprobeerd een oplossing voor zichtbare problemen aan te dragen. (respondent 12, r.87)

Het is opvallend dat de redacteuren over dit thema eigenlijk niets zeggen. Wellicht is dit te verklaren vanuit het feit dat het de maatschappelijke functie van de NCRV geen onderwerp is dat direct in de programmering terug te zien is, maar meer een beleidstechnisch aspect is.

In bovenstaande citaten is het opvallend dat de middenmanager meer praat over wat er in het programma gebeurt, terwijl het management uitspraken doet over het abstracte maatschappelijke niveau.

Specifieke programma's

Door de middenmanagers en redacteuren wordt, zoals eerder ook al aangegeven, vaak ingegaan op programma specifieke aspecten als gevraagd wordt naar kenmerken van de NCRV als organisatie. Dit komt wellicht voort uit het feit dat in deze groepen de overtuiging leeft dat de identiteit van de NCRV alleen kenbaar is door specifieke programma's (aldus respondent 2 en 4).

Als kenmerkend voor de NCRV wordt verschillende keren de presentator en het decor van een programma genoemd (respondent 4 en 5). Verder is het opvallend dat door redacteuren van verschillende typen programma's aangegeven wordt dat de actualiteit leidend is bij het bepalen van de inhoud van programma's. (respondent 1, 2, 4 en 5).

Verder wordt door een middenmanager aangegeven dat kenmerkende aspecten van programma's soms ook in strijd kunnen zijn met de organisatiekenmerken van de NCRV. Dit blijkt uit onder andere het volgende citaat: 'R: xxx [programmanaam] is ook wel onafhankelijk van de NCRV trouwens.. want wat we hier doen is natuurlijk ook wel heel erg interactie-invloed natuurlijk. Maar 'Samen op de wereld' is het niet, want je draagt niet bij aan meer consistentie in de samenleving. Maar ja wij stellen vast dat het gebeurt.. en dan willen we er ook wat mee. '(respondent 11, r.110-113)

Een dergelijke tegenstrijdigheid tussen programmakenmerken en organisatiekenmerken is volgens de middenmanagers en de redacteuren te verdedigen vanuit professioneel oogpunt. Er zijn bepaalde typen programma waarin het enkel presenteren van eenheid (wat past bij de slogan 'Samen op de wereld'), niet gerechtvaardigd kan worden.

Uit de antwoorden van de eindredacteuren en gewone redacteuren wordt duidelijk dat het werken aan het programma dat zij maken, leidend is voor het beeld van de organisatie als geheel. Als gesproken wordt over identiteit worden door hen dan ook vaak programma-identiteitseigenschappen benoemd. Wellicht is dit te verklaren door de divisonele organisatiestructuur van de NCRV.

Continue strijd

Een laatste punt dat door een aantal redacteuren (niet door de andere groepen respondenten!) als kenmerkend voor de NCRV wordt genoemd is het continu nadenken en heroverwegen van de identiteit en als gevolg daarvan de niet-duidelijke, vage identiteit. Het volgende citaat geeft dit aan: 'Ik zie de NCRV eigenlijk als een organisatie die qua identiteit dan, erg goed past bij de Protestantse Kerk Nederland. En die zijn op het moment zelf ook heel erg.. die worstelen ook met hun identiteit.. en die hebben gewoon niet zo'n duidelijk gezicht.. en uh.. dan vind ik eigenlijk de logische uitkomst dat de NCRV dan ook een beetje die vage identiteit heeft..' (respondent 8, r69-73). Ook respondent 4 en 5 benadrukken dat de manier van communiceren over identiteit erg veranderlijk is en dat daardoor niet echt te zeggen is wat nu echt kenmerkend is voor de NCRV.

Als aangegeven moet worden wat kenmerkend is voor de NCRV wordt door eigenlijk iedereen het 'op de mens gerichte' genoemd. Dit is een breed erkende eigenschap van de organisatie. Op andere punten zien we verschillen tussen managers en niet-managers. De managers benoemen kenmerken vaak op een abstract niveau en met beleidstermen, terwijl redacteuren en deels ook middenmanagers geneigd zijn specifieke programmakenmerken te noemen als kenmerken voor de gehele organisatie.

4.2. Onderscheidend

Beleidsdocumenten

De NCRV-positionering, waarin de (nieuwe) identiteit van de NCRV wordt gepresenteerd zou volgens een managementdocument onderscheidend zijn op drie vlakken:

1. De NCRV heeft een uniek domein: 'Samen Leven'
2. De NCRV heeft een unieke rol voor het merk: 'inspireren'
3. De NCRV heeft een unieke manier van invullen van de mediabeleving: 'ik vertel het verhaal, waardoor verscheidenheid in groep ('wij') zichtbaar wordt. (Positionering Book (resultaat & Proces dag 2, 6 februari 2008), 7)

Wenselijkheid van onderscheidendheid

Uit bovenstaande blijkt dat het management graag wil dat de NCRV zich onderscheid van andere omroepen. Hoewel het management wel graag wil dat de NCRV onderscheidend is, blijkt uit de interviews dat het management het onderscheid tussen de verschillende omroepen moeilijk aanwijsbaar vindt. Dit blijkt uit onder andere het volgende citaat uit een interview met een manager: I: Maar doet de NCRV dat echt anders dan bijvoorbeeld de KRO of de..

R: Uh... Ja.. (lang nadenkend).. Nou ik.. vaak wel. Maar in ieder geval wel anders dan de AVRO denk ik. Die heeft toch een heel ander profiel. Uh.. met de KRO.. bijvoorbeeld een programma als de reünie zouden wij ook heel goed ook gemaakt kunnen hebben. Dat geldt op zichzelf ook wel voor uh.. een programma als Memories en dergelijke.. en Spoorloos.. uh.. (respondent 7, r.297-301)

Als redacteuren gevraagd wordt of ze het noodzakelijk of wenselijk vinden dat de NCRV zich onderscheid van andere omroepen wordt er vaak negatief beantwoord. Cynisch wordt de vraag gesteld: R: waarom moeten wij zo ontzettend ons best gaan doen om ons te onderscheiden van een omroep die eigenlijk ontzettend dichtbij ons staat? (respondent 4, r.16-17)

Redacteuren achten het onderscheidend zijn van de NCRV wellicht niet zo van belang, omdat zij zeggen dat het geringe onderscheidende vermogen van de NCRV een bewuste keuze is. NCRV-redacteuren proberen net als medewerkers van andere omroepen, mooie, professionele televisie te maken. Zij hanteren daarbij de methoden die door het vak worden voorgeschreven. In deze methoden zit het 'gericht zijn op mensen' ingebakken. Door vrijwel iedereen wordt dan ook erkend dat de menselijke benadering de NCRV niet per definitie onderscheid van andere omroepen. Zoals gezegd wordt er soms aangegeven dat dit de NCRV onderscheidend maakt omdat deze benadering zo breed in programmering is doorgevoerd. De middenmanagers spreken zich over dit onderwerp niet heel duidelijk uit. Enerzijds zien zij vaak het klein maken van grote verhalen als een onderdeel van professionaliteit. Anderzijds zijn zij er vaak wel van overtuigd dat het programma (!) dat zij maken onderscheidend moet zijn van andere soortgelijke programma's. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: Ik denk dat we gewoon ons eigen plan moeten trekken. En [naam presentator] moet gewoon lekker [naam presentator] zijn. Maar het is natuurlijk heel verleidelijk om te gaan kijken van: wat is de succesformule van [naam televisieprogramma] en dat dan te gaan kopiëren. Maar goed.. ik kies er dan ook gewoon heel bewust voor om dat dan niet te doen. En gewoon ons eigen plan te trekken. En dan maar hopen dat mensen dan denken van: Dit is ook een leuk programma. Het is geen '[naam televisieprogramma]'.. want ja kijk als we dat gaan doen: dan staan we al 10-0 achter. (respondent 3, r.179-185)

De middenmanagers spreken echte maar gering over de noodzakelijkheid van onderscheiding op organisatieniveau.

Op omroepniveau

Ook wordt (zonder daar naar te vragen) de EO door het management een paar keer vergeleken met de NCRV. Dan wordt een duidelijk verschil in missie genoemd. Het is opvallend dat wanneer naar onderscheidend vermogen en vergelijking gevraagd wordt, bijna altijd vergeleken wordt met de omroepen die van oudsher ook een religieuze grondslag hadden.

Door de middenmanagers zijn er ook wel wat opmerkingen gemaakt over de verschillen tussen omroepen in het algemeen. Zo wordt gezegd dat de

KRO zit toch veel meer op die religiekant zit (respondent 12, r.340) terwijl de NCRV zich veel meer presenteert als een maatschappelijke organisatie.

Op programmaniveau

Als gevraagd wordt naar verschillen worden vaak twee programma's uit hetzelfde genre, maar vervaardigd door een andere omroep, vergeleken. Het is opvallend dat ook de managers dat doen, terwijl zij als het gaat over veel andere thema's zelden tot nooit op specifieke programmatitels ingaan. De genoemde verschillen gaan op alle niveaus over presentatoren en decors en 'sfeer die het programma uitademt'.

Er wordt echter ook een aantal keer aangegeven dat de NCRV zich onderscheid door de manier waarop zij thema's benadert. De NCRV is vooral gericht op de 'gewone mensen' en op verhalen van hen. Dit komt mooi naar voren in wat respondent 12 zegt over het nog te verschijnen televisieprogramma [naam televisieprogramma]: 'We gaan het niet spelen met bekende Nederlanders. Dat is ook een keus die je kunt maken. (respondent 12, r. 367-368)

Bij het maken van het programma [naam televisieprogramma] wordt nadrukkelijk wel gelet op onderscheiding, zo blijkt: R: En we kijken wel naar andere programma's zoals [naam televisieprogramma] en we hebben ons programma dus een beetje aangepast toen we na [naam televisieprogramma]geprogrammeerd waren. (respondent 5, 15-17). Ook in de [naam televisieprogramma] redactievergadering worden ook duidelijk verbanden gelegd tussen dat wat [naam televisieprogramma]en [naam televisieprogramma] van de KRO brengt.

Als belangrijkste verschil geven de managers aan dat de NCRV niet op de emotie inspeelt en probeert mensen aan het woord te laten ook als zij niet het meest tranentrekkende vertellen. Respondent 6, een manager, zegt hierover:

I: Maar je hoort wel echt verschil?

R: Ja. Dat zit in vraagstelling. In respect voor elkaar.

I: Zit dat ook in woordkeus?

R: Ja. In woordkeus, in doorvragen, naar de bekende weg vragen, aanhouden.

I: En hoe doet de NCRV dat?

R: Nou die doet dat juist niet. He.. niet naar de bekende weg vragen. Of je stelt een vraag.. en dan stel je hem, zoals het moet. En als iemand antwoord geeft blijf je daar niet over doordrammen. (respondent 6, r.245-252)

En respondent 7, een manager, zegt het volgende:

R: [...]Ik vind sommige verhalen wel té veel op de emotionele kant richten.. Je mag best emoties hebben.. dat vind ik helemaal niet erg.. maar het moet niet alleen maar omwille van de emotie zijn. (r. 207-209) [...] traantje weg te pikken.. dat mag ook.. maar het moet niet te plat, te plat op de emoties .. sec. alleen maar gericht zijn. (r. 214-215) [...]dat is emotioneel, maar dat is niet gericht op ga maar thuis op de bank de zakdoeken pakken, want het wordt weer huilen.. van dikhout zaagt met planken.. (r.223-225)

Concluderend kan gezegd worden dat het moeilijk is om aan te geven op welke punten de NCRV zich organisatiebreed onderscheidt van andere omroeporganisaties. Meestal vrij aarzelend wordt het feit dat de NCRV de menselijke benadering in (bijna) haar gehele programmering heeft, genoemd. Als specifieke programma's van de NCRV vergeleken worden met programma's van hetzelfde type maar van een andere omroep, zien we wel dat er duidelijk aan te wijzen verschillen zijn. Het gaat dan vaak over de sfeer van het programma, de benaderingswijze en soms ook de thematiek. Over de vraag of het noodzakelijk is om onderscheidend te zijn, geeft alleen het management een duidelijk 'ja' als antwoord. De middenmanagers en de redacteuren geven aan dat de NCRV toch vooral ook, net als andere omroepen, professionele programma's moet maken. Bij het maken van specifieke afleveringen wordt met behoud van deze professionaliteit wel nagedacht over onderscheidendheid.

4.3. Blijvend

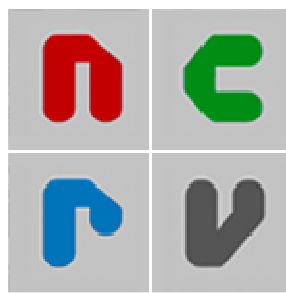
Beleidsdocumenten

In het jaarplan televisie 2009 staat het volgende:

De NCRV wil een succesvolle transformatie realiseren van een primair religieus beleefde organisatie naar een organisatie die primair herkend wordt vanwege haar maatschappelijke betrokkenheid. (Jaarplan televisie 2009, conceptversie MT 29 september)



**Afb. 1: NCRV-logo
1978-1988**



**Afb. 2: NCRV-logo
aug. 2009-heden**

Uit de interviews is gebleken dat het nieuwe logo en de nieuwe slogan van de NCRV ook in zeer grote mate gevormd zijn in de management-overleggen. Het gaat hier om de zogenaamde 'geprojecteerde identiteit'. In dit logo wordt een link gelegd tussen heden en verleden. Een beschrijving van het oude logo,

die eens door een NCRV'er gegeven werd is de volgende: 'In dit logo zien we een klavertje vier. In dit logo zijn we drie belangrijke kernbegrippen van het protestantse geloof terugkomen: 'geloof, hoop en liefde'. Het geloof wordt gesymboliseerd door het kruis in het midden, ook zijn de contouren van een anker van de hoop zichtbaar. De liefde wordt gesymboliseerd door de vier harten die samen het klavertje vier vormen.

Door het nieuwe logo overeenkomsten te laten vertonen met een ouder logo, wil de NCRV laten zien dat de organisatie in de kern nog steeds

hetzelfde is.’ Of, zoals het door een manager werd gezegd: ‘De NCRV heeft nog steeds hetzelfde DNA als 85 jaar geleden.’ (respondent 7, r.51) Hiermee wordt wellicht dus ook het vasthouden aan de protestants christelijke waarden gesymboliseerd.

In de door het management vervaardigde documenten wordt echter geen duidelijke verwijzing gemaakt naar ‘de protestants christelijke bronnen’, waarop de NCRV volgens de geïnterviewde managers altijd nog wel duidelijk gefundeerd is. In de interviews met de managers wordt namelijk het volgende gezegd: ‘We zijn een hele heldere moderne, organisatie met een heel duidelijk doel en missie..en die komt nog steeds voort uit die protestants christelijke roots.. alleen die wordt op een moderne manier gepresenteerd..’ (respondent 13, r.73-75) en: ‘De NCRV is van oudsher eigenlijk al meer een maatschappelijke organisatie.. Alleen is lange tijd meer aandacht gevestigd op het christelijk karakter. En dat is verklaarbaar vanuit het oude ‘zuilentijdperk’, toen was dat ook echt heel belangrijk.’ (r.41-44). Het is opvallend dat de verschillende bronnen een verschillend beeld geven.

Als de middenmanagers gevraagd wordt naar wat blijvend is, dan vinden zij dat vaak moeilijk te benoemen. Enerzijds komt dit door het feit dat veel van de respondenten uit deze groep nog maar korte tijd bij de NCRV werkzaam zijn. Anderzijds beschrijven deze respondenten juist welke belangrijke veranderingen in de achterliggende periode hebben plaatsgevonden. De overstap van het model waarin iedere omroep zijn eigen net heeft naar het programmeermodel wordt genoemd en ook het feit dat de NCRV steeds meer het protestants christelijk karakter verliest. Er wordt door de middenmanagers niet benoemd dat de worsteling met het van origine protestants christelijke karakter misschien wel blijvend is.

Als aan de redacteuren wordt gevraagd wat zij als ‘blijvend’ bij de NCRV vinden horen wordt alleen de blijvende verandering van slogans en de daarbij horende zoektocht naar een ‘verhouding tot de C, genoemd. Dit is zichtbaar in onder andere de volgende twee citaten: I: Is het ook vernieuwend? Of is het wel een duiden van wat al gebeurt? R: Nou het is denk ik wel anders dan het was, in die zin dat in de afgelopen jaren toch steeds die C, van de NCRV, dat daar nog heel erg mee geworsteld werd, zo van: wat moeten we daar nou mee? En die werd er dan steeds, nou bijvoorbeeld in de term: ‘Durft te geloven?’ (respondent 1, 699-702). En: R: Ja, maar de NCRV, wat is de NCRV? I: Ja, wat zou je op die vraag antwoorden? R: Nou, ik zou het eerlijk gezegd niet weten. Nee. Ik werk hier nu bijna 30 jaar en ik zou.. ik heb namelijk al heel veel slogans al meegemaakt de afgelopen 30 jaar en ja de slogans wisselen wel, maar wisselt de identiteit van de NCRV daarmee dan ook?(respondent 4, r.33-37). En: R: ‘Tijd voor samen’, ‘samen op de wereld’, weet ik het allemaal. (lacht) het verandert telkens weer.. ‘Durf te geloven’, dan weer niet. Nou ja.. Ik vind dat zo vermoeiend.. kies nou eens wat je bent en blijf dat dan ook eens 10 jaar vast.. dan weten mensen het tenminste.. dat denk ik dan, heel naïef.. (respondent 10, r.234-237)

En er heerst een sterk gevoel dat er eigenlijk niets veranderd is. Zo zegt respondent 4: ja de slogans wisselen wel, maar wisselt de identiteit van de NCRV daarmee dan ook? (respondent 4, r.36-37)

Het is opvallend dat alle drie de groepen als het gaat over de vraag: 'wat is blijvend?', iets zeggen wat te maken heeft met de levensbeschouwelijke component van de omroep. De managers zien deze als 'blijvend aanwezig, alleen wordt er nu een ander accent gelegd'. De middenmanagers geven aan een verlies van het christelijk karakter te zien en vinden het moeilijker om de huidige koers nog als 'expliciet christelijk' te benoemen. De redacteurs geven aan dat zij zien dat er continu gestoeid wordt met 'de C in de naam'. Opvallend hierbij is dat zij de slogans hierbij als belangrijke symbolen van deze strijd aanvoeren.

4.4. De link tussen 'identiteit in beleidsstukken' en 'identiteit in praktijk'

Onder dit kopje zal op een drietal manieren antwoord gegeven worden op de vraag hoe de link tussen de identiteit in beleidsstukken en identiteit in de praktijk gelegd wordt. Enerzijds wordt gekeken naar de vertaling van de centrale begrippen uit de nieuwe vastlegging van de NCRV-identiteit door het management. Anderzijds zal gekeken worden naar hoe binnen de NCRV gedacht wordt over de totstandkoming van deze beleidsdocumenten en de mogelijkheid om daarbij bruggen te slaan tussen de verschillende lagen in de organisatie. Deze vraag wordt zodoende vanuit zowel een top-down benadering als vanuit een bottom-up benadering bekeken.

Naast deze bottom-up en top-down benadering wordt er specifiek gekeken naar hoe deze koppeling gemaakt wordt in het personeelsbeleid. Personeelsbeleid wordt namelijk vaak ook gezien als een stukje identiteitsbeleid (Van Nijen, 1999, 137/138; Witvliet, 2003). Binnen de organisatie wordt deze stelling echter ondersteund zo blijkt uit het volgende citaat: personeelszaken is dus wel echt een hele belangrijke, want daar gaat het natuurlijk wel om identiteit en daar gaat het wel om van: wie wil je zijn? En met je personele invulling laat je.. ja.. (peinzend). (respondent 6, 6-8)

4.4.1. Visie op de werking van een top-down benadering

Het management

De vertaling van de ideeën over identiteit zoals die bij het management leven naar de rest van de organisatie vindt volgens het management plaats op twee manieren. Allereerst gebeurt dit door communicatie tussen het management en de eindredacteurs van de verschillende programma's. Daarnaast gebeurt dit door communicatie tussen het management en de mensen van [naam specifieke redactie]. Volgens één van de managers gebeurt dat als volgt: R: Nou, wat we nu doen.. kijk dit was.. dit is zeg maar het antwoord op de vraag: waartoe zijn wij op aard? Daartoe is de NCRV op aard..dat

bepalen is de taak van het management.. en dat kan je op een heleboel verschillende manieren in kleuren, dat weet ik ook.. overtuig me, verras me, doe! Maar dat is uhm.. Vanuit dat vaste kader is er eigenlijk... zowel met de eindredacteuren als met de redactie overleggen komt dit terug.. (respondent 7, 182-186) [...] feitelijk bij elke programmaontwikkeling komt het wel ergens naar boven. Maar het ene programma leent zich daar beter voor dan het ander.. kijk met [naam televisieprogramma], als je met wisselende kijkcijfers zit en je zit met al die minutenanalyses, dan is het zoiets van joh: daar moet ik iets aan doen, daar moet een gast.. een beetje dit..iets meer actualiteit.. dat is een heel ander spelletje dan met bijvoorbeeld een programma als [naam televisieprogramma]of wat dan ook. (respondent 7, r. 190-194)

Een andere manager zegt hierover: 'óók hier gelden echt die termen verantwoordelijk en bekwaam, die gelden heel erg voor mijn eindredacteuren. Ik kan niet iedere dag alles kijken en ook in de ontwikkelingen hebben ze een hele grote vrije hand. Alleen als zij problemen zien dan hebben we het daarover en kijken we hoe we dat op kunnen lossen, maar ik heb wel heel veel vertrouwen in ze. En ik hoop ook maar dat zij het gevoel hebben dat ik niet continu in hun nek sta te hijgen om te kijken of ze het wel goed doen, zeg maar..'(respondent 13, r.201-209)

Respondent 7 stemt hiermee in door te zeggen: 'Als ik de programmamaker moet gaan voorschrijven wát tie moet gaan maken. En hoe die het moet gaan maken, dan ben ik toch echt verkeerd bezig. Dan zijn managers ook verkeerd bezig.. sterker nog dan zijn de eindredacteuren..die moeten ook leren vertrouwen op.. die individuele programmamaker.. en als we met elkaar dat lijntje helder hebben, van joh wat is nu .. als ik er naar kijk en we doen de oogharen even (doet glurende blik voor).. is het het NCRV predicaat waardig..? Dan is het OK.' (r. 267-271)

We zien zodoende enerzijds dat er een idee is over de lijn die een bepaald begrip of concept langs moet gaan om van het management naar de mensen die feitelijk de programma's maken te komen, maar tegelijkertijd zien we dat het management de nadruk legt op de eigen verantwoordelijkheid van de programmamakers.

Als het gaat over de vraag wie uiteindelijk de verantwoordelijkheid heeft over het goed 'aflopen' van deze lijn wordt gezegd dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is. Eén van de managers vertelt dat hij uit eigen ervaring weet en bovendien van eindredacteuren hoort dat het moeilijk is om je bezig te houden met die dingen die de waan van de dag overstijgen. Als eindredacteur wordt je opgeslokt door de drukte van het maken van een televisieprogramma. Hij zegt dan ook dat hij het, als het gaat over het zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat er in het Management Team gebeurt, vooral zijn verantwoordelijkheid vind. In het kader hiervan zorgt hij voor het versturen van een nieuwsbrief naar een groep NCRV-medewerkers, waarin de belangrijkste informatie vermeldt staat. Maar vervolgens noemt hij het duidelijk ieders eigen verantwoordelijkheid om iets met de beschikbaar gestelde informatie te doen. Hij zegt hierover: 'maar ja dat leest dan de helft niet.. weet je.. je kan ook je best doen, maar het moet ook van twee kanten komen.' (respondent 13, 273-274)

Het middenmanagement

Het middenmanagement dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van programmaconcepten, geeft aan veel contact te hebben met zowel de managers als de mensen die het programma uiteindelijk gaan maken. Enerzijds discussieert hij met de manager over hoe de grote lijn van een programma eruit moet komen te zien, anderzijds overlegt hij met de eindredacteur, die samen met een team redacteurs uiteindelijk de verschillende afleveringen van het programma moet gaan maken.

Deze middenmanager vertelt er zelf als volgt over: R: Nou bijvoorbeeld bij 'achter de voordeur', dan is het basisidee: wat ons zo opvalt, is dat er zo weinig contact is tussen mensen in de straat. Daar willen we iets aan doen. Nou dan kan xxx [tv-manager] zeggen: daar zie ik wat in voor Nederland 2. Nou dan ga je nadenken: hoe ziet dat er dan uit? De ideeënfabriek die gaat daar dan over nadenken en die komen dan uiteindelijk met een line-up. Dat is gewoon een 25 minuten versie in dit geval, per minuut omschreven wat we zien. Nou, aan de hand daarvan geef je al een bepaalde richting aan van het programma. En aan de hand daarvan kan xxx [tv-manager] denken van: nou dat gaat de verkeerde kant op, dat moet even terug. Volgens mij moet het veel meer daar of daar over gaan. En aan de hand daarvan gaan we het dan bijschaven. Maar op dat moment dan heb je al met elkaar bepaald of dat wat wordt, wat je verder gaat ontwikkelen. Dan is het op dat moment iets voor xxx [tv-manager] om te zeggen: wacht even, dat programma is heel erg iets voor xxx als eindredacteur. Vanaf dit moment gaan jullie ieder gesprek dat jullie doen over het nieuwe programma 'achter de voordeur' doen met xxx, zodat hij ook mee kan praten over die koers. Nou daar zit ik dan in het begin nog een paar keer bij, maar daarna laat ik het al vrij snel los. [...] Ja en dan als het ver genoeg ontwikkeld is, dan moet er een pilot van gemaakt worden. Op dat moment blijven er meestal nog wel 1 of 2 personen uit de ideeënfabriek wel, maar xxx [eindredacteur] gaat dan andere redacteurs bij elkaar verzamelen, die volgens hem dat dan heel goed kunnen. En die gaan het maken. Als het dan een succes wordt, dan blijven vaak die mensen ook in het team zitten en dan wordt het aangevuld nog met wat andere mensen. Met andere woorden: je krijgt ook niet redacteurs die daar dan voor het eerst mee geconfronteerd worden. Die zijn ook al vrij snel in het proces ingestapt. Maar het belangrijkste is dat xxx [eindredacteur] er al snel bij betrokken wordt.

I: En wat voor soort afspraken of wat voor soort gesprek of wat voor soort onderwerpen komen dan aan bod als xxx [eindredacteur] er voor de eerste keer bijzit?

R: Nou het is dan niet meer zo heel erg vaag. Ja en dan komt hij er dan bij.. en dan gaan we kneden.. Het is dan niet meer zo dat als we hebben gezegd: we gaan een vrijstaand huis met een tuin maken, dat we dan ineens een flatgebouw neerzetten.. nee dat zal nooit meer gebeuren. Kijk we kunnen nog wel een discussie hebben of er nou ronde ramen in moeten of vierkante ramen, of dat de tuin nog 4 meter links korter wordt en achter wat langer, ik bedoel..daar ga je het over hebben met elkaar.. en dat zijn wel essentiële dingen, maar de basis is wel gelegd.

I: En in die basis daar zitten de 'echte NCRV componenten'?

R: Ja. De NCRV start ook echt vanuit die begrippen die in de brandbloom van de nieuwe positionering naar voren komen. De [naam specifieke redactie] zal zeg maar niet denken: we gaan 'achter de voordeur' met bekende Nederlanders maken. (respondent 12, 454-490)

De middenmanager geeft aan dat het belangrijk is dat hij en de verantwoordelijke manager op één lijn zitten en zegt daar zelfs het volgende over: 'We [manager en middenmanager, red.] hebben daar toen afspraken over gemaakt.. maar daarbij is het wel heel belangrijk dat wij daarbij op 1 lijn zitten.. we hebben dus ook echt gezegd: laten we het een half jaar proberen, niet eens een jaar. Want als het mis gaat, dan hebben we geen programmering. Maar in dat half jaar heb ik ook echt heel sterk gemerkt waar wij als NCRV voor willen staan. Ik merkte wat [naam manager] voor stond.. en als daar heel veel frictie bij ontstaan was, dan had ik niet op mijn plek gezeten. Maar dat is absoluut niet het geval geweest.. en dat is eigenlijk ook heel natuurlijk gegaan..(Respondent 12, 521-527).

Het is opvallend dat een dergelijke uitspraak niet gedaan is over de communicatie tussen deze middenmanager en bijvoorbeeld de eindredacteuren. Hieruit lijkt geconcludeerd te kunnen worden dat deze middenmanager de verbondenheid met de managers belangrijker vindt dan de verbondenheid met de redactieleden.

De tweede belangrijke categorie middenmanagers wordt gevormd door de eindredacteuren. In de gesprekken over de communicatie die er tussen het management en het middenmanagement is, laten de eindredacteuren merken dat ze niet het gevoel hebben dat zij door het management dwingend verteld wordt wat ze over moeten brengen aan de redacties. Een paar keer is bijvoorbeeld gesproken over de doorvertaling van de nieuwe positionering. Dit gebeurt hoofdzakelijk in de eindredacteurenvergaderingen en voor een heel klein gedeelte via de mail. Eén van de respondenten verwoordt het als volgt:

R: Er is al iets over de nieuwe positionering gezegd, maar daar is dit of niet of heel vluchtig aan de orde gesteld. En nadat ik dat gesprek met xxx gehad had en zij het er met xxx over had gehad... daarna is dat in het eindredacteurenoverleg aan de orde gekomen en inmiddels wel twee of drie keer. Dus nu wordt daar wel voldoende aandacht aan besteed, denk ik.

I: En hoe wordt dat dan besproken?

R: Nou xxx heeft een presentatie over gehouden en daar is vervolgens ook wel over gesproken en ik denk twee weken geleden heeft hij dat ook nog gedaan..Ja en of daar nou een debat over plaatsvindt? Dat nou ook weer niet geloof ik..

I: Maar er is ruimte om erover te praten?

R: Jaja..

I: Ben je tevreden over hoe dat gaat?

R: (vrij lange stilte).. Nou.. er is op een gegeven moment een mail rondgegaan onder de eindredacteuren van: hoe denk je dat jou clubje scoort op de volgende punten en.. nou ja dat heb ik je laten zien.. ik heb dat ook met mijn eigen redactie gedaan heb..maar ik geloof niet dat andere eindredacteuren met hun mensen gedaan hebben.. dus het is heel erg top-down, zonder...

I: Je wordt niet duidelijk gebrieft?

R: Nee, maar misschien gaat dat op 25 of 27 augustus gebeuren?

I: Dat zou kunnen. Maar tot nu toe is dat dus niet tot nauwelijks gebeurd?

R: Nee, onvoldoende. (respondent 11, r. 196-217)

Andere eindredacteuren bevestigen dit beeld.

Als het gaat over het communiceren over de identiteitsaspecten in de redactie, dan geven de eindredacteuren aan dat zij dit niet heel nadrukkelijk doen. Het gaat in de redactievergadering toch vooral om de eerstvolgende uitzendingen en de tijdsdruk is te hoog om ook nog veel aandacht te besteden aan het communiceren van managementboodschappen. Eén van de eindredacteuren geeft echter ook aan niet door het management aangespoord te worden om hierover te communiceren naar de redactieleden. Een andere eindredacteur zegt het wel geprobeerd te hebben. Hij zegt: 'En weet je als je dit als leidinggevende verteld dat zit er toch ook altijd een stukje 'laat maar lullen bij'. (respondent 11, r. 237-238)

Ook in de geobserveerde vergaderingen wordt het beeld bevestigd dat er bijna alleen gesproken wordt over de concrete invulling van een aflevering van het desbetreffende programma. Ook het feit dat er niet veel tijd is om de vergadering te verlengen om zo ruimte te creëren om thema's als 'de identiteit' aan de orde te stellen, is zichtbaar. Het komt regelmatig voor dat mensen de vergadering eerder verlaten omdat zij andere werkzaamheden gepland hebben.

Een aantal keer is er wel gesproken over managementbeslissingen en de centrale concepten in het identiteitsbeleid. In het merendeel van de gevallen gebeurde dit op een cynische toon. Bovendien is er een groot risico dat dit vooral gebeurde omdat de onderzoeker aanwezig was. Gezien de manier waarop de redactieleden reageerden wordt dit risico groot geacht. Echter: de toon van de opmerkingen zal wellicht iets weergeven van het denken over managementbeslissingen en beleidsstukken. Dit wordt bevestigd door het feit dat redacteuren in interviews bevestigde dat de (gemaakte) cynische toon in de vergaderingen representatief zijn voor de manier waarop door redacteuren over identiteit als onderwerp in de dagelijkse werkpraktijk gedacht wordt.

De redacteuren

De respondenten uit deze groep hebben een aantal verhalen verteld over hoe er op de werkvloer wordt omgegaan met een (soms ook hele concrete) van het management afkomstige vraag om iets van identiteit te laten zien. Onderstaand citaat geeft de sfeer van dergelijke bespreking vanuit de visie van de redacteur mooi weer: R: [...] Bij [naam programma] is het nadenken over de vraag: wat is NCRV? Dat ligt hem toch vooral in een soort van lacherige sfeer van: wat mogen we niet?, zeg maar. Van uhm: o, dit is te pikant voor de NCRV. En verder (stilte) heb ik daar eigenlijk nooit echt meegemaakt van uhm: Wat is er nu NCRV aan xxx [programmanaam] en hoe kunnen we dat nog meer versterken? En: wat zouden we daar nu nog voor invalshoeken bij kunnen bedenken? Dat was dan altijd zoiets van.. uhm.. nou dan was er weer zo'n pinksterproject.. en dan werd er gezegd: je moet deze zaterdag iets met dat pinksterproject doen.. en die had dan een slogan... en dan moesten we daar iets bij bedenken en dan zaten we daar allemaal van: O god.. dan zaten we daar allemaal

van te balen, want dan moesten we weer wat .. daar moeten we dan weer wat bij bedenken (lachen). Nee... dus echt over het NCRV-gevoel nadenken zat er eigenlijk uh.. zat er niet echt bewust in. En: ik denk dat het wel heel erg een NCRV programma was, maar dat heeft denk ik andere oorzaken. Maar bij de ontwikkeling van een concept ga je natuurlijk wel veel meer over de beginstadia nadenken.. maar dan zie je het ook al in de onderwerpskeuze.. en waar wil je een programma over maken? (respondent 1, r.164-178)

Hierop aansluitend is het de vermelding waard dat redacteuren niet altijd de ruimte voelen om een (identiteits)gebonden onderwerp aan de orde te stellen. Ook als zij wel iets aan de orde willen stellen waarvan zij denken dat het binnen de NCRV past, bespreken zij dit soms niet (uitgebreid) in de redactievergadering. Zo blijkt onder andere uit het volgende interviewfragment:

R: [...] En dan krijg je een heel raar fenomeen, dat sommige onderwerpen waarvan je weet: die scoren niet. Die halen de redactievergaderingen niet eens.

I: Terwijl de redactieleden die onderwerpen wel graag aan de orde zouden willen stellen?

R: Ja of dat ze vinden dat dat zou moeten.. maar als ze denken: maar daar krijg ik geen handen voor op mekaar, want dat gaat over een moeilijk onderwerp of het is niet 'leuk', want dat is tegenwoordig ook het toverwoord. Het moet 'leuk' zijn. Mensen moeten er naar willen kijken.. En ik vind ook belangrijk.. ik ben zelf altijd iemand geweest van: je moet zo hoog mogelijke kijkcijfers halen, maar het mag wat mij betreft wel een onsje minder.. dat je gewoon niet alleen maar naar kijkcijfers kijkt, maar dat je ook denkt: nou ik vind dit gewoon belangrijk. (respondent 4, r. 127- 141)

Ook uit observaties bij redactievergadering is gebleken dat bovenstaande iets is dat speelt. In een [naam redactie televisieprogramma] was zichtbaar dat iemand duidelijk met passie een onderwerp aandroeg. Na een korte discussie werd duidelijk dat de meerderheid er geen onderwerp in zag. Al snel daarna zei de persoon die het onderwerp aan de had gebracht: 'Ok als de meerderheid van jullie er geen onderwerp in ziet dan doen we het maar gewoon niet.'

Ook in de redactievergadering van [naam televisieprogramma] was iemand die zichtbaar een bepaald onderwerp graag aan de orde willen stellen én een bepaalde benaderingswijze van een thema echt van meerwaarde vond. Als blijkt dat de meerderheid van de redactie het hiermee oneens is verdwijnt het voorstel geheel van tafel.

Veel medewerkers ervaren de structuur van de NCRV als 'top-down'. De mening van deze medewerkers wordt scherp en duidelijk verwoord in het volgende fragment uit het interview met respondent 4: R: [...] Ik werk hier al wat langer dus ik ken de voorzitter wel, maar er werken mensen al vijf jaar bij [naam televisieprogramma] en die hebben [naam manager] nog nooit gezien.. En dan de manager.. die komt van [naam programma] vandaan, dus die kennen mensen nog een beetje van nature.. maar ook.. als management.. hoe groot is deze organisatie nou? Zet

een paar keer per jaar een kruis in je agenda en ga naar opnames toe.. en niet alleen maar als er iets bijzonder is maar naar een normale uitzending.. en ik denk dat soort communicatie.. met dat soort plannen.. het komt er vaak op aan hoe je mensen kunt enthousiasmeren... het komt er op aan dat je interesse hebt in mensen.. maar managers hebben daar geen tijd voor of willen er geen tijd voor maken. (respondent 4, r.261- 269) Respondent 1 heeft echter aangegeven wel een verbetering te zien in de top-down communicatie. Eerst zegt ze: 'wij hebben ook echt wel een tijd het gevoel gehad dat we maar aan het zwemmen waren en niemand ons vertelde wat de NCRV nou echt.. echt (harder) wilde, zeg maar. (r. 144-146). Daarna zegt ze: 'Maar: nu is dat wel veel meer van: wat willen wij nu eigenlijk? Of van: ja maar dat past niet bij ons of dat past wel bij ons. En dat is wel heel prettig. I: En op basis waarvan wordt dat dan gezegd van: ja dit past wel of dit past niet? R: Ja.. nou ja daar wordt nu ook wel die nieuwe positionering wel bijgehaald enne maatschappelijk betrokken enne uh.. de..de.. uhm..de dichtbij.. dichtbij mensen.. enne 'gewone mensen', tussen aanhalingstekens, nee die.. echt heel erg daar op focussen. En: ook alles wat daar niet in past ook echt wegschuiven zeg maar. En gewoon veel kritischer daarop zijn (r. 153-161).'

In bovenstaande zien we dat er verschillende visies zijn op hoe de top-down communicatie plaatsvindt. Het management ziet hierin twee duidelijke lijnen. Zij communiceert met de eindverantwoordelijke voor de ontwikkeling van programmaconcepten en met de eindredacteuren. Deze gesprekken worden zinvol geacht en zouden bovendien voldoende aanzet geven tot verdere vertaling van de ideeën die op het managementniveau leeft. De middenmanagers geven aan dat zij niet het gevoel hebben (ook niet in de gesprekken tussen hen en één van de managers!) dat zij direct iets door moeten geven aan de redactieleden. Identiteitsonderwerpen die niet raken in aan de professionele identiteit aan de orde stellen in de redactie vinden zij moeilijk. Door de redacteuren wordt bevestigd dat 'identiteitskwesities in de redactievergaderingen niet erg geliefd zijn. Zij zijn verder van mening dat als de managers dit een echt belangrijk thema vinden er zelf maar eens over moeten komen praten in de redactievergaderingen.

4.4.2. Visie op de werking van een bottom-up communicatie over identiteit

Aan respondenten op alle niveaus is gevraagd hoe zij het zouden vinden als medewerkers uit de redacties betrokken zouden zijn bij de ontwikkeling van beleidsstukken over identiteit en de koers van de organisaties. Concreet is gevraagd naar de gewenste betrokkenheid bij de ontwikkeling van de nieuwe positionering. Op basis van het volgende fragment zou gesteld kunnen worden dat het een bewuste keuze van het management is om de medewerkers niet te betrekken bij de ontwikkeling van de nieuwe positionering:

I: Is ook overwogen om mensen uit de redacties daarbij te betrekken?

R: Uhm.. nee (verbaasde toon) Uhm.. we hebben ook wel eens eerder van die sessie gehad, dat we inderdaad tot op het bot gingen van de medewerkers, maar dan werd het

een eindeloze discussie. Dus er is dit jaar wel veel meer dan andere jaren gekozen voor het MT bepaald de lijn..

I: Omdat het voorheen bleek dat het anders niet zou werken..?

R: Nou ja.. als je begint met een MT wat niet zo op één lijn zit, dan ga je dat natuurlijk heel snel doen. Dan ga je er mensen bij halen. Dan hoeft je zelf het besluit niet te nemen. En ik denk dat er nu wel een MT is, die als team zegt van: nee, dit zijn wij! En dan kun je het ook makkelijker, nou niet voorschrijven.. maar wel.. dan kun je het ook allemaal uitleggen. (respondent 6, r.311-319)

Anderzijds geeft het management ook aan te willen voorkomen dat de gedachte bestaat dat de nieuwe positionering een ivoren toren ontwikkeld is, zo blijkt uit het volgende stukje interviewverslag: 'De brandbloom is echt niet alleen door het managementteam gemaakt. In die zin dat de mensen uit het managementteam in principe ook allemaal programmamakers zijn geweest. Zij weten dus echt wel waar ze het over hebben. Ze zijn niet zomaar van de managementschool hier neergepoot. (respondent 7, r. 7-10)

Het middenmanagement en de redacteuren beamen dat zij niet betrokken zijn bij de ontwikkeling van de nieuwe positionering. Zij beoordelen dit echter verschillend. De midden-managers geven aan dat het moeilijk is de redacteuren betrokken te krijgen bij de nieuwe positionering wanneer zij er zelf niet of nauwelijks bij betrokken zouden zijn. Er zou meer bottom-up communicatie kunnen en misschien ook wel moeten plaatsvinden als het management meer betrokkenheid bij de identiteit wil. Eén eindredacteur geeft aan dat alleen een regelmatig bezoek van de managers aan alle redacties ervoor kan zorgen dat er echt bottom-up communicatie gaat plaatsvinden. De redacteuren zijn in zijn visie vooral bezig met het maken van hun eigen programma en denken dan ook geheel niet over managementzaken na als zij niet met het management in contact komen.

Door de redacteuren wordt de gedachte van de middenmanagers ondersteund. Zij geven aan dat zij het nieuwe logo en de daar achterliggende waarden (zoals zichtbaar in de brandbloom) eerder hadden willen zien. Ook wordt aangegeven dat dit misschien wel noodzakelijk zou zijn om ervoor te zorgen dat mensen ook echt uit die waarden gaan werken. Een dergelijk document zou dan bijvoorbeeld door een manager nader toegelicht moeten worden in een redactievergadering die hij bijwoont.

Wanneer aan de redacteuren gevraagd wordt of zij mee hadden willen denken over de nieuwe positionering, dan geven zij aan dat zij dat zij dat niet gewild hadden, omdat zij ook denken dat het niet zou werken. Zij geven vaak aan dat het vervaardigen van dergelijke documenten een echte managementtaak is.

Bottom-upcommunicatie blijkt om twee redenen een moeilijk onderwerp te zijn. Enerzijds komt dit doordat de opvatting dat het op papier zetten van

'de identiteit' een echte managementtaak is breed gedragen wordt. Anderzijds omdat er zowel vanuit het management als vanuit de redacteuren weinig behoefte is aan een onderling gesprek over dit thema. Zowel vanuit het middenmanagement als vanuit de redacteuren wordt echter aangegeven dat het misschien goed zou zijn als de managers redactievergaderingen komen bijwonen.

4.4.3. Het personeelsbeleid

Zoals aan het begin van deze paragraaf aangegeven, wordt personeelsbeleid vaak gezien als een mogelijk instrument om identiteit van de medewerkers te managen. (Van Nijen, 1999, 137/138, Witvliet, 2003). Om deze reden is er specifiek gevraagd naar hoe de verschillende medewerkers van de NCRV hier tegenaan kijken. We zien in de antwoorden die gegeven worden enerzijds een principiële, inhoudelijke gedachtelijn en anderzijds een praktische gedachtelijn.

Principiële gedachtelijn

Zoals aangegeven in de inleiding is kerkelijke verbondenheid vanaf 1991 geen eis meer bij het aannemen van personeel. Betrokkenheid bij levensbeschouwelijke thema's speelt echter nog steeds wél een rol, zo blijkt uit de interviews met de managers en het beleidsdocument 'Regelingen Afspraken-, Voortgangs- en Beoordelingsgesprek'⁷. Het is opvallend dat dit laatste beleidsdocument maar door één van de geïnterviewde managers genoemd wordt. Over het beleidsdocument vertelt deze respondent het volgende: We hebben afgelopen jaar de regeling Afspraken voortgang- en beoordelingsgesprekken ontwikkelt. Daar zijn de eindredacteuren ook in geschoold. En dan heb je het inderdaad over competenties. En uh.. Voorop in het jaar maak je dan zeg maar afspraken van: wat stel je voor doelen aan het begin van het jaar. Dat gaat dus over je functie [...] en dan is er ook nog zoiets als houding en gedrag. Dat telt voor 15% mee in het geheel. En dat is waar jij het net over hebt. Dat is dat je zegt: die competenties: 'missiebetrokken', dat is een competentie die we NCRV-breed hebben afgesproken. Maar daarna kwam er eigenlijk al best veel vrijheid. De andere competenties mochten per afdeling of per team worden vastgesteld. Maar als het gaat over die missiebetrokkenheid... die wordt hier dan uitgewerkt: 'Er wordt verwacht dat iemand handelt vanuit de kernbegrippen persoonlijke verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.' Kijk en hoe hoger het niveau in de organisatie.. managers moeten tenminste, die kunnen niet aan het laagste ontwikkelingsniveau op deze competentie zitten. Ook omdat die dus ook over andere beslissen. Kijk en niveau 1 is dan de werkvloer, niveau 2 dat zijn de eindredacteuren en soms managers en 3 is in iedere geval de managers. (respondent 6, r. 112-126)

⁷ Een letterlijke weergave van cluster 1 punt 7, waarin het gaat over missiebetrokkenheid is opgenomen in bijlage 5

Verder wordt door verschillende managers aangegeven dat betrokkenheid bij de missie van de NCRV altijd moet blijken. Het volgende citaten geven dit aan: '[...] niet met de bedoeling om een examen af te nemen of zo, maar wel met het idee van: hè ik informeer je er gewoon over. Dit is de club waar je werkt. .. en als die club of die kleur je niet aanslaat, prima! Maar dat is dan jouw verantwoordelijkheid om te besluiten wat je hier doet.. maar zodra je hier bent en je zegt 'ja, ik wil graag bij de NCRV werken' dan ben je, wat ik maar even een identiteitsprofessional noem. Namelijk: je zet je professionaliteit in voor die identiteit waarvoor je werkt. (r.407-413) [...] Op die manier willen we hier programma's maken. Jij wil bij ons programma's komen maken, dat is prima, maar weet je dit.. maar op het moment dat je daar 'ja' tegen zegt, dan is er geen sluis aan de poort of je nu wit of zwart bent, gelovig of niet gelovig.. als jij een professional bent en je denkt dat je het zou kunnen doen.. en er is ruimte bij ons, dan kan het.. maar niet zeggen: ja, ik werk nu bij de NCRV, maar ik heb er helemaal niks mee hoor! Ja, nee.. dan moet je hier niet komen werken! Zo simpel is dat! (respondent 7, r.420-425)

En: R: Nee, nee. Nee, want ook al moet ik een [naam functie] of zo aannemen is het van mij toch altijd de vraag in een kennismakingsgesprek van: wat heb je met God en gebod. (respondent 6, r.160-161) [...] Ik denk dat ik er niet zo goed tegen zou kunnen als iemand zou zeggen: nou daar heb ik helemaal niets mee en daar moet ik ook niks van hebben. Dan geloof ik niet dat je hier goed zit.

I: Denk je dat die mensen er ook niet tot nauwelijks zijn binnen de NCRV?

R: Uh. Ik denk dat er zeker mensen zijn die er niets mee hebben. Maar dan toch uh.. het gedrag hebben dat ze dat niet uhm.. provoceren. He.. dat ze een ander in zijn waarden laten. (Respondent 6, r.169-174)'

Het belang van het personeelsbeleid als instrument om de zichtbaarheid van identiteit te vergroten wordt ook door de redacteuren erkend, zo blijkt uit het volgende citaat: R: [...] Programmabeleid is toch vaak ook wel voor een groot deel personeelsbeleid. Je trekt mensen aan die binnen je organisatie passen en binnen je team. Want je kunt nog zoveel mooie dingen bedenken, je kunt zulke mooie slogans bedenken en allerlei trainingen, maar het gaat er uiteindelijk om welke mensen heb je er zitten die welke keuzes maken. En, hoe moet ik dat zeggen, dat moeten intrinsieke keuzes zijn. Kijk, ik moet niet iets gaan bedenken omdat iemand nu tegen mij zegt: we moeten meer onderwerpen over.. tenzij ik het ermee eens ben en denk: ja daar ben ik het mee eens. [...] het gaat erom dat je zegt: ik zie dat die omroep ergens voor staat. (respondent 4, r. 155-162)

Als dit onderwerp besproken wordt met de redacteuren geven zij ook vaak aan dat zij zich voor kunnen stellen dat het voor sommige programma's belangrijk kan zijn om mensen met betrokkenheid op de (christelijke) missie aan te nemen. De redacties van de religieuze programma's worden vaak genoemd. Een respondent uit de redactie van een religieus programma, zegt hier echter over:

R: Maar als je drie theologen in de redactie hebt, dat is niet goed. Je moet dat altijd wel in verhouding hebben.

I: En hoe is die verhouding?

R: Uh.. nu zijn de 'maatschappelijken' even in de meerderheid..

I: Maar zijn dat dan 'maatschappelijken' met wel een religieuze achtergrond?

R: Nee..

I: Maar dat is niet noodzakelijk voor een programma als [naam televisieprogramma]?

R: Nee, als er maar wel mensen om je heen zijn die kunnen wijzen waar het dan precies om gaat.. want dat leer je elders niet.. En wie er dan bij moet komen, dat hangt echt van het team af.

I: En de eindredacteur beslist daar over?

R: Ja.. dat is ook een beetje samen kijken.. soms hebben we gewoon ook handjes nodig. Maar soms denk je: ja nou kan iedereen lekker aan het bellen zijn en zo, maar wie zijn we nu eigenlijk allemaal aan het bellen. Misschien handig als er weer een theoloog bij komt.. En die verhouding is dan iets van 70/30 of zoiets. 30% theologen. (respondent 5, r. 305-316)

De verantwoordelijkheid voor een personeelsbestand met missiebetrokken medewerkers ligt bij de medewerkers zelf (zie bovenstaande citaten) en bij de eindredacteurs. Zij voeren namelijk de sollicitatiegesprekken. Als gekeken wordt wat belangrijke punten zijn in zo'n sollicitatiegesprek dan zegt een lid van het Management Team eerst: 'Nou je kijkt eerst naar: welke achtergrond heb je nodig? Welke competenties? Welke opleiding? Wat past er nog in het team? Daar kijk je als eerste naar. Dat gaat voornamelijk over vakkundigheid. En dan komt iemand binnen en dan ga je dus voornamelijk kijken van: hoe past het in het team..? Want bij het meeste dat we hier doen is het heel erg teamwerk.. dus het is heel belangrijk dat zo'n team dus goed in elkaar zit. Dat je er eentje bij hebt zitten die heel ondernemend is, dat je er altijd eentje hebt die altijd haantje de voorste is.. maar ook dat je er eentje hebt die altijd ietsje afwachtend is, die een beetje de kat uit de boom kijkt, maar die wel altijd wel de hele goede opmerking maakt.' (respondent 6, r.72-79)

Als vervolgens gevraagd wordt of er nog andere punten dan 'vakkundigheid' belangrijk zijn, antwoordt deze respondent: 'R: Nou natuurlijk ook affiniteit. Dat is ook een hele belangrijke. Denk bijvoorbeeld even naar de levensbeschouwelijke hoek. Nou ja daar kun je niet zonder.. Ik heb wel eens een personeelsadviseur gehad die zei: nou ja uh.. dat maakt toch niets uit of ze nou [naam televisieprogramma] moeten maken of [naam televisieprogramma], hoezo uh..? Nee, die mevrouw was er echt van overtuigd dat dat niet uitmaakte..

I: En waarom denk jij dan dat het wel uitmaakt?

R: Nou, omdat ik vind dat als je [naam televisieprogramma] maakt dan moet je wel onze achterban kennen en weten wat er in de Protestantse Kerk gebeurt of waar een protestant mee opgegroeid is, om te weten wat hem interesseert of wat hem zal schofferen.

I: Maar is dit dan alleen relevant voor een programma als [naam televisieprogramma]?

R: Nee, dat is ook relevant als je het hebt over een programma als [naam televisieprogramma].

I: Maar dan is er niet dat protestants christelijke aspect bij?

R: Nee, maar dan is het veel meer: op welke manier willen wij het nieuws brengen als NCRV? (respondent 6, r.94-106).

De middenmanagers geven aan dat zij zich kunnen voorstellen dat levensbeschouwelijke betrokkenheid van de redacteurs voor sommige programma's belangrijk kunnen zijn. Echter: geen van de geïnterviewde

middenmanagers geeft aan het ook voor de eigen redactieleden belangrijk te vinden.

Praktische gedachtelijn

Niet alleen het programma waarvoor iemand werkzaam wordt, blijkt van invloed te zijn bij de gevraagde mate van betrokkenheid bij de missie van de organisatie. Ook duur van het contract en de functie die iemand gaat vervullen blijken van belang, zo blijkt uit onderstaande citaten:

R: [...] En, het is ook heel moeilijk om mensen echt te binden aan de organisatie. Als je iemand maar een contract geeft voor een half jaar, ja hoe gemotiveerd ben je dan om je volledig te geven? [...] In de praktijk is het niet haalbaar om meer mensen een vast contract te geven, hoewel dat voor de binding aan de organisatie misschien wel beter zou zijn. Maar dat is niet haalbaar omdat er in het productieschema zoveel wisselingen en verloop zit. En iemand die je inzet voor Praatjesmakers kan misschien nog wel geschikt zijn voor On air, maar bijvoorbeeld niet voor rondom 10. En dat komt omdat het geen koekjesbakkers zijn, die .. het zijn specialisten. (respondent 6, r.47-54)

En:

R: Ja.. kijk we hebben een normale rondtrekkende nomade van 30, 40% van het personeelsbestand.. dat werkt dan is voor de TROS dan is voor de NCRV, dan voor is.. ja..

I: Is het daarbij moeilijker om zoiets te positioneren in de organisatie?

R: Uh.. nee.. want de kernposities daar zitten over het algemeen vaste posities hè.. de eindredacteuren

I: Expres?

R: Ja, ja, ja, ja.. Uhm.. en uh..zelf al uh.. zou je dat .. nee eigenlijk wordt hier niets met alleen maar freelancers gemaakt. Nee, er zijn altijd ook wel vaste mensen bij betrokken waarvan je weet: nou die weten waar de NCRV voor staat en die kunnen ook sturen. Uhm.

I: Maar express dus ook hiervoor om te zorgen dat die identiteit gewaarborgd blijft?

R: ja.. maar we moeten die flexibilisering aanhouden. [...]

I: Krijgen nieuwe mensen 'van buiten' dan ook een duidelijke briefing of zo als ze binnenkomen?

R: ja dat krijgen ze wel. We gaan daar nu ook met deze nieuwe positionering een duidelijker document voor maken, dus ook voor freelancers en mensen die een tijdelijke baan hier hebben. Dit is onze grote lijn, hier staan we voor. Dit is de vrijheid die je hierin hebt, maar dit is ook wel de gebondenheid van het kader.

I: Want dat is er nu niet?

R: Nee, niet op zo'n nieuwe manier.. dat was toch meer op projectbasis.. dat hangt ook af van het programma dat je maakt... En dat vind ik eigenlijk wel jammer.. en ik vind dit dan ook eigenlijk wel het goede moment om daar wat aan te doen. Je moet jezelf als NCRV ook willen verkopen aan je eigen medewerkers. Want er komen elk jaar weer tientallen nieuwe bij en elk jaar vallen er ook weer mensen af. Ja, en daar vragen we wel een bepaalde vorm van loyaliteit aan. (Respondent 7, r. 376-386 en 389-401)

Ook uit opmerkingen die de redacteuren maken blijkt dat kortstondigheid van contracten van invloed is op de missiebetrokkenheid. Dit blijkt uit

opmerkingen als 'Ja, dat maakt voor mij niet uit omdat ik hier maar drie maanden werk.' (respondent 2, r. 234).

Verder wordt het feit dat contracten van goede mensen niet verlengd worden door redacteuren soms als 'in strijd met de missie, het mensgerichte' gezien. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: 'En dat is ook wel een cultuur die je binnen het bedrijf, maar dan denk ik wel tegelijk: waarom verleng je niet een contract van iemand als die goed functioneert? Waarom denk je alleen: het hogere kader betalen we vet? Het zit ergens behoorlijk scheef!' (respondent 10. r. 228-231)

Ook andere (praktische) aspecten in sollicitatieprocedures worden door redacteuren soms kritische opmerkingen geplaatst, zoals in onderstaand citaat: R: Ja, nou ik heb toen gesolliciteerd op een functie van de [naam specifieke redactie] en toen kreeg ik een mailtje, dat vond ik ook weer zo typisch.. binnen je eigen bedrijf heb je dan een sollicitatieprocedure en dan zijn er allemaal mensen heel enthousiast en dan krijg je een mailtje: 'Ja je past niet binnen het profiel, vriendelijke groet huppelepup personeelszaken.' Ja, dat vind ik gewoon geen manier van doen. Ik denk dan van: Je hebt een jonge vrouw daar zitten van.. nou hoe oud was ik toen: 28, en die wil graag wat en dan stuur je haar een mailtje van: je past niet in het profiel. Dan denk ik: ga dan in ieder geval het gesprek aan en heb het erover hoe iemand dan misschien wel 'in het profiel kan komen' Of: waarom wil je dat zo graag? Of: Goh zit je niet op je plek bij [naam bepaalde afdeling]? Of.. weet je wel? Maar: nee dat gebeurt niet. En dat vind ik van 'flexibel; wel écht heel jammer. Dan denk ik echt: investeer toch. Kijk toch wat beter naar je mensen. (respondent 1, r.526-536).

Te midden van deze punten geven de eindredacteuren aan dat zij in sollicitatiegesprekken vooral proberen erachter te komen of een sollicitant bij het team past en in staat is om de werkzaamheden uit te voeren die hij moet gaan uitvinden. Er wordt hierbij soms wel gevraagd naar de manier waarop werkzaamheden uitgevoerd zullen gaan worden door de sollicitant, hierin kan iets van de benaderingswijze die de sollicitant in het werken zal gebruiken zichtbaar worden. Eindredacteuren geven aan dat dit ook iets zegt over identiteit. Over de specifieke betrokkenheid bij de protestants christelijke wortels van de organisatie vragen de eindredacteuren zelden. Zelf geven zij de korte tijdsduur van het sollicitatiegesprek aan als belangrijkste reden hiervoor.

We zien dat er als het gaat om het personeelsbeleid twee eigenlijk onverenigbare lijnen zijn. Enerzijds zijn er verschillende medewerkers (van verschillende niveaus!) het belangrijk vinden dat medewerkers zich betrokken voelen bij de identiteit. Verschillende respondenten zijn bang dat de identiteit van de organisatie verloren zal gaan als de betrokkenheid daarop laag is. Anderzijds blijkt het vaak om praktische redenen onmogelijkheid een hoge betrokkenheid op de identiteit te eisen. Als

mensen kortstondige contracten hebben bij de NCRV, kan volgens eigenlijk iedereen geen hoge betrokkenheid van hen geëist worden. Echter: het hoort bij de aard van deze bedrijfstak dat er met kortstondige contracten gewerkt wordt. Dit is volgens (vooral de managers) onontkoombaar.

Dit alles leidt tot een moeilijke paradox. Enerzijds sluiten kortstondige contracten zowel niet aan bij het kenmerkende van de organisatie (het mensgerichte) als niet bij de wens om missiebetrokken medewerkers te hebben, anderzijds kan niet zonder de kortstondige contracten gewerkt worden.

4.5. Het publieke bestel

Een ander kader dat verschillende keren genoemd is als bepalend voor de inhoud en vorm van programma's en daardoor voor de identiteit van de NCRV is het publieke bestel. Vooral het feit dat netmanagers bepalen wat er zichtbaar is op hun net en het feit dat er veel gekeken wordt naar kijkcijfers lijken soms invloed te kunnen hebben.

De netmanager

Een lid van het managementteam geeft aan dat de wensen van de netmanager soms bepalend zijn voor het aanbod van de NCRV. Hij zegt het volgende: 'Nou om een voorbeeld te noemen: als we als NCRV helemaal zelf hadden kunnen beslissen wat we op televisie laten zien, dan hadden we het initiatief [naam televisieprogramma] dat op internet is, dan was er echt al een [naam televisieprogramma] Tv-serie..' (respondent 7, r.479-481)

Een redacteur deelt in onderstaand citaat een soortgelijke ervaring:

R: Ja. Als je het vergelijkt: de netmanager is de aannemer, dan heb je een aantal onderaannemertjes waar hij. [telefoongesprek tussendoor]. Nee, de netmanager bepaald hoe het huis eruit ziet en die zegt dan: ik heb zo'n deur nodig. En vroeger waren de omroepen.. uh..

I: Die zeiden van: nou maar ik bied alleen een groene deur?

R: Nee, die zeiden gewoon. Nou dit is mijn huis, dit is jouw huis.. Iedereen bepaalde zelf wat hij uitzond. [...] En die netmanagers die nemen dan de programma's af die zij willen.. want ze kunnen ook zelf programma's laten maken. En of die omroepen dus nog een identiteit hebben? Volgens mij is het een schijnidentiteit! Als ze aan mij zouden vragen, en dat doe je, waar staat de NCRV voor? Ik zou het niet weten! Ik heb daar inmiddels dertig jaar over gedaan, maar ik zou het niet weten. Ik zou het op dit moment niet weten! (respondent 4, r.68-74 en r. 89-94)

Een andere redacteur geeft in het volgende citaat aan dat je als omroep vooral programma's moet maken die voor de netmanager interessant zijn: 'R: [...] omdat de NCRV toen, in ieder geval op televisiegebied, nog maar 70% van haar uren uitzond.. iedere omroep heeft in principe een aantal uren dat zij gewoon mogen uitzenden, maar daarover hangt dan een netmanager die de opdrachten geeft, bij wijze van spreken. En de NCRV had nog maar 70% van zijn uren, gewoon omdat kennelijk het

aanbod dat vanuit de NCRV kwam kennelijk niet interessant genoeg was om ook te plaatsen.. (respondent 1, r.50-54)

Als aan een manager gevraagd wordt of hij het idee heeft dat er soms ingeleverd wordt op de NCRV-profilering om een programma op een goed timeslot te halen, antwoordt hij: R: Nee. Kijk, soms heb je wel iets om.. ik vind dat je je ook niet altijd in allerlei bochten moet wringen om in ieder programma, maximaal je missie te.. bijvoorbeeld Nederland drie vind ik een hele goede zender.. juist omdat er ook een jong publiek is, is het voor een vergrijsde omroep als de NCRV best wel eens goed om daar een programma te hebben. En dan kan het wel eens zijn dat de netmanager zegt: ik heb dit programma en dat zou ik daar graag willen, vinden jullie het leuk om dat te maken.. dat je dat doet.. en dat je dan niet direct gaat denken van: o de missie erbij.. (respondent 13, r.170-177)

Volgens een andere middenmanager is die missie echter wel altijd belangrijk. Volgens hem staat uiteindelijk de vraag 'Klopt het bij de NCRV als we het zouden doen?' (respondent 12, r.208) centraal. Deze zelfde middenmanager geeft echter ook aan dat de eisen van de netmanager belangrijk zijn. Bij de ontwikkeling van programma's. Hij zegt: dan kan je een heel leuk idee bedacht hebben, maar als het hier niet inpast wordt het nooit geplaatst. Respondent 12, r.179-180)

De belangrijke rol die de randvoorwaarden van de netmanager spelen bij de ontwikkeling van een programma, worden ook door een redacteur beschreven in het volgende fragment: R: Ja, in dit geval wel denk ik. Ja, we zijn nu eigenlijk al wel een hele tijd bezig om dat erdoor te krijgen.. want het is een heel moeilijk onderwerp om een uh.. want we willen het voor een breed publiek maken op Nederland 1.. en niet ergens in de marge op Nederland 2 of zo.. En dus niet een documentaire of zo.. dat kan ook heel erg mooi zijn hoor maar.. Maar daar bereik je dan zeg maar niet het grote publiek mee. Dus was het met dat onderwerp best heel moeilijk om een programma te maken waarmee je een groot publiek mee zal bereiken. (respondent 1, r.191-197)

Kijkcijfers

Dat goede kijkcijfers van belang zijn wordt door respondenten uit alle lagen van de organisatie onderschreven. Een manager zegt: 'R: Als er een knik in de kijkcijfers zit, dan heb je gewoon een probleem.

I: Ja, zijn die kijkcijfers belangrijk?

R: Ja die kijkcijfers zijn belangrijk.. maar ik vind dat ook.. ik zeg altijd maar.. ik wil niet TV maken voor een handje vol mensen.. en ook als het gaat om de NCRV missie dan wil ik daar zoveel mogelijk mensen mee bereiken.' (respondent 13, r. 275-279)

Ook de middenmanagers beantwoorden stuk voor stuk de vraag of kijkcijfers belangrijk zijn met een volmondig 'ja'. Hierna maken zij vaak de nuancering dat het niet allesbepalend is, maar dat het een rol speelt wordt door niemand erkend.

Dat sommige middenmanagers dit belangrijk vinden is ook zichtbaar in de redactievergadering. Het wordt soms aan het begin van de redactievergadering aan de orde gesteld en de resultaten van de vorige dag hangen op bij de deur van de vergaderruimte.

Hoewel kijkcijfers door redacteuren bijna nooit echt belangrijk gevonden worden, hebben zij wel het idee dat er soms meer gekeken wordt naar kijkcijfers, dan naar de inhoud van het programma. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: 'R: Nou omdat er onderwerpen werden gemaakt, dwars tegen de stroom in. Van een omroep zei: dit vind ik belangrijk, dat wil ik maken. [...] Maar nu wordt toch wel heel erg veel gemeten aan kijkcijfers. Dat merk je gewoon. Wij krijgen nou, niet dagelijks, maar wel wekelijks krijgen wij zeg maar beurskoersen van de kijkcijfers. En dan krijg je een heel raar fenomeen, dat sommige onderwerpen waarvan je weet: die scoren niet. Die halen de redactievergaderingen niet eens (respondent 4, r.124-129). Zelfs als redacteuren het idee hebben dat het programma door het halen van slechte kijkcijfers niet van de televisie zullen verdwijnen, blijken kijkcijfers een rol te spelen. (respondent 4)

De invloed van de randvoorwaarden die door de publieke omroep gesteld worden is onduidelijk, zo blijkt uit de gehouden interviews. Bijna alle medewerkers geven aan dat dit echter wel een thema is dat, al is het op de achtergrond, een rol zal spelen.

In dit hoofdstuk is geprobeerd inzicht te krijgen in de manier waarop de NCRV-identiteit door de medewerkers gezien en gehandeld wordt. In het concluderende hoofdstuk zal de kern van deze beschouwing weergegeven worden.

5. Analyse aan de hand van theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt gekeken of de theoretische inzichten over de manier waarop de medewerkers van de verschillende hiërarchische lagen met identiteit omgaan terug te zien zijn binnen de NCRV. Hierbij zal deels gebruik gemaakt worden van de analyses in het voorgaande hoofdstuk. Er zal hierbij net als in het theoretisch kader specifiek worden ingegaan op de positie van de middenmanagers.

5.1. Identiteit en hiërarchie binnen de NCRV

Corley geeft in zijn artikel aan dat het lijkt dat managers geneigd zijn de organisatie-identiteit vooral te zien als onderdeel van de organisatiestrategie, terwijl medewerkers lager in de hiërarchie van de organisatie de organisatie-identiteit meer als cultuuraspect/uitkomst zouden zien. Deze verschillen probeert Corley zichtbaar te maken door in beeld te brengen hoe de verschillende groepen zich ten opzichte van de volgende vier punten tot elkaar verhouden:

- 1) Perceptie op de aard van organisatie-identiteit (strategisch versus cultureel)
- 2) Verschil in denken die de stabiliteit van de organisatie-identiteit in gevaar brengen.
- 3) Verschil in denken over wat de basis moet zijn voor veranderingen met betrekking tot de organisatie-identiteit.
- 4) Verschil in visie op hoe een identiteitsverandering het best geïmplementeerd kan worden.

Corley trekt in zijn artikel de laatste twee punten samen. Dat zal zodoende ook hier gedaan worden. In het vervolg van dit hoofdstuk zal gekeken worden hoe de verschillende groepen binnen de NCRV zich verhouden tot deze punten.

1) Perceptie van de aard van organisatie-identiteit

Corley geeft in zijn artikel aan dat de managers van een organisatie-identiteit in de eerste plaats en vooral zullen zien als een drijvende kracht achter de organisatiestrategie. Dit wordt zichtbaar in de woorden die zij gebruiken. De volgende twee citaten van de directeur laten mooi zien hoe hij over identiteit als strategisch middel spreekt:

R: [...] 'Inspireren tot samenleven' dat is echt de grondbelofte als het ware van de NCRV. Dat is eigenlijk de feitelijke positionering, maar ja dat is wat te ingewikkeld.. dus je moet daar pakkendere uitspraken van maken.. en dan komen er emoties om heen te staan en komt dit dus tot stand.. met inspireren willen we echt zeggen dat we ook invloed willen hebben op die samenleving. We willen echt niet alleen maar zeggen wat er zoal gebeurd in de samenleving, maar we willen de mensen in de samenleving ook aanzetten om iets te doen met die ontwikkelingen in die samenleving. (respondent 7, r.19-25)

En:

Het idee van een nieuwe positionering is ook voortgekomen uit het idee.. ja kijk in die tijd dat we hiermee begonnen, was uit onderzoek gebleken dat het gemiddelde lid van de NCRV 66 was.. en natuurlijk overlijden de meeste mensen niet al op hun 66^{ste}, maar als je dan niets doet dan heb je op een gegeven moment echt te weinig leden. Je moet wat doen om te blijven bestaan. Er zijn wel eens mensen dat de nieuwe positionering voortkomt uit een keuze, maar in zekere zin is het ook gewoon bittere noodzaak. (respondent 7, r.12-17)

Ook andere managers doen duidelijke uitspraken die voortkomen uit een strategisch gebruik van organisatie-identiteit. In de uitspraken wordt duidelijk dat de identiteit zoals deze beschreven wordt in de missie en de nieuwe positionering, weergeeft wat de organisatie is of tenminste wil zijn. Als er vragen komen over wie de organisatie is, antwoorden zij met door te vertellen over de strategische koers die voor de organisatie gekozen is.

In de gesprekken met de managers komt dan ook naar voren dat de identiteit van de NCRV niet rigide en onveranderlijk is. Dit correspondeert met Corley als hij zegt: *'In fact, it had to change to keep up with changes the organization faced in its competitive environment. Corley, 2004, 1157)'*

Dit komt ook naar voren in het laatst hierboven weergegeven citaat. Een vernieuwde positie is noodzakelijk, door de veranderende samenleving en de vergrijzing in het ledenbestand. Het feit dat ook de oudere leden behouden moeten worden, zorgt ervoor dat het management een bepaalde visie heeft op de manier waarop identiteitsverandering plaatsvindt. Hierop wordt later in dit hoofdstuk ingegaan.

Uitvoerende werknemers zullen als gevraagd wordt naar wat de organisatie-identiteit is, veel vaker de waarden noemen die hen in het dagelijks werk sturen, aldus Corley (Corley, 2004, 1157). In het vorige hoofdstuk is dit middels citaten al duidelijk weergegeven. Ook daar werd al opgemerkt dat redacteuren voornamelijk praktijkverhalen vertellen in een gesprek over identiteit.

Middenmanagers benoemen vaak zowel strategische keuzes als waarden die het gedrag van mensen op de werkvloer drijven, als zij spreken over de organisatie-identiteit. We zien dit terug binnen de NCRV. Een van de middenmanagers vertelt verschillende keren over afwegingen waarin hij enerzijds kijkt naar wat strategisch slim is en anderzijds naar wat 'des NCRVs' is. Zo vertelt hij dat een programma op Nederland 3 erg goed zou zijn voor de NCRV, omdat zij dan jonger publiek kan bereiken. Echter: hij wil ook niet dat er koste wat kost een programma voor Nederland 3 gemaakt wordt. De vraag 'past het bij de NCRV?' moet altijd positief beantwoord kunnen worden. En hierbij geeft hij ook aan dat de NCRV

sommige programma's gewoon niet kan maken, omdat de mensen op de werkvloer er niet goed in zijn.

Ook één van de eindredacteuren geeft een mooi voorbeeld in het volgende interviewfragment: R: [...]want wat we hier doen is natuurlijk ook wel heel erg interactie-invloed natuurlijk. Maar 'Samen op de wereld' is het niet, want je draagt niet aan meen consistentie in de samenleving. Maar ja wij stellen vast dat het gebeurt.. en dan willen we er ook wat mee. (respondent 11, r.109-112)

De eindredacteur laat zien dat hij een afweging maakt tussen enerzijds het strategisch belang van de organisatie en anderzijds het journalistieke belang, wat ook door de redactieleden wordt behartigd. Hij beseft dat het in het kader van de strategische koers van de organisatie beter zou zijn om 'eenheid in de samenleving' te laten zien. Maar het journalistiek belang stelt dat in het programma getoond moet worden wat er gebeurt, ook als dat niet gaat over 'Samen op de wereld'.

In bovenstaande citaten is zichtbaar geworden dat het model van Corley als het gaat over de vraag hoe verschillende typen mensen in de organisatie antwoord geven op de vraag 'wat is de organisatie-identiteit?' binnen de NCRV zichtbaar is. We zien dat het management de organisatie-identiteit als een strategisch middel ziet, terwijl de medewerkers het vooral als 'voortkomend uit de organisatiecultuur' zien. Deze cultuur wordt volgens de medewerkers gevormd door het handelen en spreken op de werkvloer. De normen en waarden die bepalend zijn voor wat er op de werkvloer gebeurt worden door hen ook benoemd als zij spreken over identiteit. De middenmanagers zitten hier tussenin.

2) Verschil in denken die de stabiliteit van de organisatie-identiteit in gevaar brengen.

Deze verschillen ontstaan doordat leden van de organisatie het idee hebben dat mensen buiten de organisatie een andere idee hebben over wat de organisatie is, dan mensen binnen de organisaties. Corley geeft aan dat dergelijke verschillen kunnen ontstaan door beelden van de organisaties die in de media komen, door waar klanten over de organisatie zeggen of door wat medewerkers over de organisatie naar buiten toe communiceren.

Volgens Corley acht het management van een organisatie het van groot belang om ervoor te zorgen dat het beeld van de organisatie intern en extern min of meer gelijk is. Als zij verschillen zien, zullen zij dan ook hun uiterste best doen om deze te verkleinen. Enerzijds door intern dingen te veranderen, anderzijds door duidelijk één boodschap naar buiten toe te communiceren.

We zien dat managers van de NCRV een dergelijke discrepantie tussen wat (volgens hen) de organisatie is en hoe de gemiddelde Nederlandse burger de NCRV ziet, ervaren. Dit wordt heel duidelijk in het volgende citaat:

R: [...]Wij weten echt wel dat we een behoorlijk eigentijdse programmering maken, dat we op het gebied van nieuwe technieken, redelijk vooraan lopen hier in Hilversum, dat we een aantal zeer gerenommeerde titels hebben, dat we een van de sterkste bespelers zijn op opinie en debat in dit bestel. Dat weten we echt wel (harder). We zijn dus niet van gister.. en we zijn ook gewoon vlot en open. En het kan allemaal en zelfs de postcodeloterij kan naar de NCRV en.. nu is het nog wel aan Nederland om zich dat beter te gaan realiseren. (respondent 13, r.67-73)

De nieuwe positionering en de daarbij horende campagne is onder andere ingezet om deze beeldvorming van de organisatie te veranderen (meerjarenbeleidsplan NCRV 2009-2013).

In zijn artikel geeft Corley aan dat de uitvoerende werknemers een gelijk beeld van de organisatie binnen en buiten de organisaties minder belangrijk vinden dan het management. Dit zou voornamelijk te verklaren zijn door het feit dat zij over het algemeen genomen minder contact hebben met mensen buiten de organisatie.

Binnen de NCRV zien we dit maar gedeeltelijk terug. De redacteuren denken (net als het management) dat de NCRV onder de Nederlandse bevolking en imago heeft dat niet klopt met wat de NCRV in werkelijkheid is. Dit blijkt uit de reacties die gegeven worden op het woordveld over het imago dat wordt voorgelegd in de interviews. Dit imago zou volgens veel respondenten vooral voortkomen uit hoe de NCRV zich in het verleden geprofileerd heeft.

In tegenstelling tot wat Corley voorspelt achten de redacteuren het wel van belang dat de NCRV probeert om een ander imago te krijgen in de samenleving. Eén van de respondenten zegt dit heel duidelijk: R: Nee, je moet gewoon zorgen dat je van dat imago afkomt.. en daarom zou ik dus echt geen Dvd's van Swiebertje meer verkopen.. dat zou ik dus echt niet meer doen. Daarmee bevestig je heel erg dat imago dat je hebt, maar waar je vanaf wil. (respondent 14, r.43-45)

Dit verschil met de theorie van Corley zou voort kunnen komen uit het feit dat de NCRV een omroeporganisatie is. Door deze aard van de organisatie is er namelijk wel contact tussen de redacteuren en mensen buiten de organisatie. Dit werd bijvoorbeeld duidelijk in een redactievergadering van de [naam televisieprogramma]. Hierin werd gesproken over een grote wasmachine die men in de uitzending zou krijgen. Er werden bezorgde brieven van ouders verwacht, waarop de redactie dan zelf moest reageren.

Corley geeft verder aan dat uitvoerende medewerkers een sterkere mening hebben over een verschil tussen de huidige organisatie-identiteit en de in

de toekomst gewenste identiteit. Soms niet zozeer omdat de medewerkers de beoogde toekomstige identiteit als onwenselijk zien, maar vooral omdat zij niet inzien hoe de beoogde identiteit werkelijke identiteit kan worden. Ook met een verschil tussen een identiteit uit het verleden en de huidige identiteit, hebben de uitvoerende medewerkers over het algemeen meer moeite. Verder hebben uitvoerende medewerkers ook vaak moeite met het feit dat er een zogenaamde nieuwe identiteit zou zijn, terwijl zij gevoelsmatig zouden zeggen dat er niets veranderd is. Deze drie componenten blijken er binnen de NCRV ook te zijn. In het vorige hoofdstuk is op verschillende plekken al naar voren gekomen dat redacteuren vaak niet weten hoe zij de nieuwe positionering in moeten vullen en wat zij betekent. Zij twijfelen als gevolg daarvan ook aan de bereikbaarheid van het nieuwe imago middels de nieuwe positionering.

De onduidelijkheid wordt volgens sommige respondenten versterkt doordat er om de paar jaar een nieuwe slogan wordt bedacht. Een verschil tussen het huidige imago en het imago in het verleden leidt ook tot ontevredenheid bij de uitvoerende medewerkers, aldus Corley. Zo is in het vorige hoofdstuk gebleken.

De positie van het middenmanagement wijkt niet erg af van het beeld dat hierboven voor de redacteuren geschetst is. Toch zien we bij hen soms wel terug dat zij zich enerzijds bezorgd maken over een 'verkeerd' beeld van de organisatie door buitenstaanders, maar anderzijds ook niet zo geloven in een verandering daarvan in het huidige beleid. Zo geeft een respondent enerzijds bezorgd te zijn over het feit dat mensen uit de Nederlandse vaak het woord 'saai' noemen als zij aan de NCRV denken, anderzijds geeft hij aan dat het de NCRV niet gaat lukken van dit imago af te komen als zij de C in de naam blijft houden.

Als we kijken naar de verschillen tussen de verschillende hiërarchische lagen, blijken deze bij de NCRV niet zo groot te zijn. Zoals al eerder aangegeven, zou dit kunnen komen door het feit dat bijna alle mensen te horen krijgen wat mensen buiten de organisatie over de NCRV denken en dat dit ook van invloed is op ieders werkproces.

3) Verschil in denken over wat de basis moet zijn voor veranderingen met betrekking tot de organisatie-identiteit.

In het artikel van Corley komt naar voren dat managers vaak denken dat het veranderen van de woorden waarmee de organisatie-identiteit beschreven wordt een identiteitsverandering is. Het management van de NCRV geeft echter aan dat het gebruiken van nieuwe woorden niet tot een

echte verandering binnen de organisatie leidt, maar dat het wel iets aan kan geven over waar de NCRV ten opzichte van een aantal jaar geleden nu staat. Dit lijkt onder andere uit de volgende woorden: R:Nou.. wat je in dit soort processen vooral doet is, is niet op zoek gaan naar de hele nieuwe wereld..want die is er al. Maar de vraag is: heb je hem wel goed benoemd? Heb je hem zo benoemd dat uhm..uhm.. zowel richtinggevend is naar wat je gaat doen als dat je ook de herkenning blijft houden naar wat je al deed. Want als wij nu ineens van hier, hop (bewegend met zijn handen alsof hij iets verplaatst).. dan had niemand meer begrepen wat we aan het doen waren. (respondent 7, r.239-244)

Heel expliciet kaart een manager ook aan dat er een nieuwe lading wordt gegeven aan 'oude begrippen' als hij het volgende zegt: De NCRV is van oudsher daarom eigenlijk al meer een maatschappelijke organisatie.. Alleen is lange tijd meer aandacht gevestigd op het christelijk karakter. En dat is verklaarbaar vanuit het oude 'zuilentijdperk', toen was dat ook echt heel belangrijk. (respondent 7, r.41-44)

De nadrukkelijke verwijzing naar 'wat vroeger was', is verder te verklaren door het feit dat de NCRV ook graag de leden wil behouden die op basis van eerder beleid geworven zijn. Zodoende kiest het management voor 'nieuwe woorden gebruiken voor dat wat er eigenlijk altijd al was.' Een duidelijke verbinding met het verleden van de NCRV achten de managers noodzakelijk.

De uitvoerende werknemers zien een verandering van de labels, maar denken niet dat dat werkelijk iets verandert aan de organisatie-identiteit omdat het hun handelen niet of nauwelijks zal veranderen. Corley stelt dit in zijn artikel, maar ook de NCRV redacteuren kaarten dit aan. Zo zegt één van de redacteuren over de invoering van het nieuw logo en de nieuwe slogan: R: Nee, ik vind het altijd: lullen en mooi woorden.. Je kan volgende week weer een ander plaatje maken met weer andere woorden en dan blijkt het ook weer te kloppen bij wat we maken. Ik heb gewoon vaak het idee dat we een mission statement kiezen bij wat we aan het doen zijn, zodat het mooi past (respondent 10, r.220-223).

Ze geeft hiermee duidelijk aan dat het dagelijks handelen in de organisaties voor haar centraal staat en dat dat ook centraal zal staan bij het denken over een nieuwe positionering. Een sturende kracht van een nieuw logo en nieuwe slogans acht deze redacteur niet geloofwaardig.

Dat redacteuren niet geloven in de sturende krachten van slogans blijkt ook uit opmerkingen die door hen gemaakt zijn. Desinteresse voor de nieuwe slogan en het nieuwe slogan blijkt uit de volgende citaten:

R: Nou ik wist dat het in de maak was, maar ik was vooral benieuwd of ik een nieuwe ident moest gaan monteren! (lachend). Ja, zo concreet ligt het dan wel weer!(respondent 10, r.210-211)

[...] R: 'Tijd voor samen', 'samen op de wereld', weet ik het allemaal. (lacht) het verandert telkens weer.. 'Durf te geloven', dan weer niet. Nou ja.. Ik vind dat zo vermoeiend.. kies nou eens wat je bent en blijf dat dan ook eens 10 jaar vast..

(respondent 10, r.234-236) [...]we hebben weer een nieuwe pay-off.. en de ident moet verandert worden.. benieuwd wat we met kerst krijgen.. (lacht) Nee, maar er zit echt een wereld van verschil tussen wat mensen bij Marketing & Communicatie heel druk aan het ontwikkelen zijn en mensen die gewoon een programma aan het maken zijn. En die krijgen dit er gewoon bij, gratis en voor niks! (respondent 10, r.260-264)

Verder merkt Corley op dat uitvoerende medewerkers vaak de nadruk leggen op het feit dat labels multi-interpretabel zijn en ook om die reden niet sturend kunnen zijn. Uit eerder genoemde citaten, waarin werknemers aangeven niet te weten wat zij met de zogenaamde identiteit moeten kwam dit al naar voren.

Uit het gedrag van de middenmanagers binnen de NCRV blijkt dat zij ook op dit punt een moeilijke middenpositie hebben. Enerzijds blijken zij wel te geloven in het gebruik van termen die de (nieuwe) identiteit van de NCRV beschrijven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat één van de middenmanagers de kernwoorden uit de positionering op een whiteboard op zijn kamer heeft hangen. Vervolgens meldde hij hierover: 'ik heb ze daar staan, zodat ik er nog eens naar kan wijzen als ik een concrete discussie heb met een redacteur.' Aan de andere kant is in het vorige hoofdstuk van deze middenmanager een citaat opgenomen waarin hij zegt dat hij het idee heeft dat het gedrag van medewerkers niet door woorden te veranderen zijn. Hij zegt dat ook dat het uiteindelijk om het handelen van de medewerkers gaat: maar ik heb ook wel het idee dat mensen zoiets hebben van: 'ja, maar zo doen we het toch.. menselijk en dichtbij.. zo proberen we het te maken. En dat is ok. (respondent 11, 263-265)

In het voorgaande hoofdstuk is een schets gegeven van een gelijksoortige positie van een andere middenmanager. Enerzijds wordt hij (direct) gestuurd door een manager en de brandbloom, anderzijds laat hij zicht leiden door het handelen en de ideeën van bijvoorbeeld de presentator.

Deze eerste paragraaf heeft duidelijk gemaakt dat medewerkers uit de verschillende hiërarchische lagen verschillend naar de organisatie-identiteit en de manier waarop deze zich binnen de organisatie manifesteert kijken. Een bijzonder positie hierin hebben de middenmanagers, zodoende wordt daar in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

5.2. Middenmanagers en identiteit

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat het nadenken over de manier waarop middenmanagers hun identiteit binnen de organisatie en hun positie ten opzichte van de organisatie-identiteit nog maar in de kinderschoenen staat. Een aantal artikelen proberen het gedrag van de

middenmanager te verklaren door aan te geven welke discoursen in de omgeving van de middenmanager hiervoor bepalend kunnen zijn.

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vraag welke discoursen bepalend zouden kunnen zijn voor het gedrag en de visie van de NCRV-middenmanagers. Hiervoor zal gekeken worden welke elementen uit de discoursen die in de besproken artikelen naar voren kwamen, bruikbaar zijn.

In het artikel van Thomas & Linstead is er een middenmanager die aangeeft vooral invulling te kunnen geven aan middenmanagerschap door het feit dat hij zichzelf een echte expert in het vakgebied ziet. Het feit dat hij het werk van de mensen die hij moet managen van binnenuit kent geeft hem houvast bij het denken over zijn eigen positie (Thomas & Linstead, 2002, 79). Verschillende managers binnen de NCRV geven aan dat zij op de positie terecht gekomen zijn waar zij nu zitten, doordat ze ‘vakmensen’ zijn. Zij vertellen dan een verhaal zoals het volgende: R:[...] En in februari dit jaar belde X mij toen op van: ik wil met je praten, want ik zoek een eindredacteur voor een programma. Dus toen ben ik hier komen praten. En dat heeft natuurlijk te maken met.. ik heb heel lang [naam televisieprogramma] gedaan als eindredacteur. Dus..en ze zochten dus een eindredacteur voor dit programma. Een live programma, talkshow. En toen kwamen ze dus bij mij terecht.

I: En dat kwam vooral voort uit die ervaring, denk ik?

R: Ja vanuit die ervaring. (respondent 3, r.10-16)

Een andere manager die in het artikel van Thomas & Linstead aan het woord komt lijkt bij het bepalen van haar positie en het krijgen van zekerheid daarover vooral te putten uit het feit dat ze een unieke positie bekleedt. Door zich te onderscheiden van de rest acht zij haar positie als middenmanager legitiem. Deze legitimatie wordt door de middenmanagers eigenlijk niet genoemd. Er is echter ook maar één middenmanager met een unieke positie. Deze middenmanager geeft wel aan door te hebben dat hij een belangrijke verantwoordelijkheid met betrekking tot de uiteindelijke programmering van de NCRV.

Een derde middenmanager geeft in het artikel van Thomas & Linstead aan dat hij vindt dat hij zijn werk moet blijven doen omdat hij de maatschappelijke functie van de instelling belangrijk vindt. Hij vindt dat er een instelling moet zijn die de functie van zijn organisatie vervult en zegt daar dan graag zijn steentje aan bij te dragen. Hoewel verschillende middenmanagers aangeven in te zien dat de NCRV een maatschappelijke functie te vervullen heeft, geeft geen van hen aan dat dit een directe legitimatie is voor de eigen positie.

Een ander punt dat door deze derde middenmanager in het artikel van Thomas & Linstead aangedragen wordt is het feit dat de functie van middenmanagers legitiem is omdat zij de andere groepen (management en uitvoerende werknemers) moeten duidelijk maken dat de wereld niet zo zwart-wit in elkaar zit als zij denken. Het is volgens hem de taak om iets van het zwart waarin de managers denken over te brengen naar de uitvoerende werknemers en iets van het wit van de uitvoerende werknemers naar de managers. Zij dienen dus feitelijk als doorgeefluik naar beide kanten te functioneren.

In het onderzoek binnen de NCRV is uitvoerig gesproken over de mate waarin de middenmanagers zich verantwoordelijk voelen om een doorgeefluik van het management en de uitvoerende werknemers te zijn. In het voorgaande hoofdstuk is hiervan een samenvatting weergegeven. We hebben hierin gezien dat de middenmanagers deze functie maar zeer summier vervullen. Soms gebeurt dit nadrukkelijk omdat zij niet het idee hebben dat dit tot hun taken behoort.

Ook Sveningsson & Alvesson onderscheiden vier discoursen om het gedrag van de managers te duiden. Allereerst wordt het 'global discourse' onderscheiden. Hoewel de NCRV geen wereldwijde organisatie is, zien we wel een zelfde mechanisme optreden. We zien een zelfde tendens van fragmentatie. Doordat er heel veel verschillende programma's gemaakt worden, met veel verschillende kernpunten bestaan er als het ware allemaal verschillende eilandjes van de grote wereld die NRCV heet. Een respondent beschrijft het als volgt:

R: [...]want ik voel me nu een heel klein matroosje op een gigantisch schip.. (respondent 14, r.314-315) [...]Maar wat ik over die eilandjes nog wil zeggen: er zijn veel eilandjes.. er is een *Man bijt Hond* eiland, er is een jeugdeiland er is een *Netwerkeiland* en ga zo maar door.. (respondent 14, r.235-237)

R: [...] Ja, maar dat is ondoenlijk! Ik werk hier nu zo'n 15 jaar.. er is echt een enorme scheiding tussen radio en televisie.. en ik heb nooit begrepen waarom. Maar dan heb je daarbinnen ook al weer allemaal verschillende redacties. Ja, en dan heb je nog weer journalisteneilandjes en informatief eilandjes. Ja.. ik zou niet weten hoe je dat zou moeten beslechten.. Maar misschien moet je dat ook helemaal niet willen. (respondent 14, r. 271-275)

In de interviews geven middenmanagers ook aan dat zij zich in eerste instantie verantwoordelijk en betrokken voelen bij hun eigen 'eilandje'. Dit blijkt onder andere uit het feit dat er verschillende mensen zijn die als hen gevraagd wordt waar zij werken eerst de naam van het programma noemen en dan pas de naam van de organisatie als geheel. Ook in sommige

afwegingen van de eindredacteur (waarvan voorbeelden gegeven zijn in voorgaand hoofdstuk) is te zien dat de middenmangers het belang van hun programma hoger achten dan het belang van de NCRV als geheel.

Het tweede discours dat in het artikel van Sveningsson & Alvesson genoemd wordt is het 'facilitating creativity'. De grootte van de organisatie doet de managers beseffen dat er een balans gevonden moet worden tussen enerzijds de nodige grote, functionele en formele regels en anderzijds de informele, kleinschalige praktijken in de lagere regionen van de organisatie. De middenmanager is een belangrijke factor bij het bepalen van deze balans. Dit discours wordt door de NCRV medewerkers veelvuldig ervaren, zoals inmiddels al wel duidelijk is geworden.

Het derde discours dat aan bod komt is het discours van de 'exploiting networks'. In dit discours is de gedachte dat organisationele zaken al lang niet meer (alleen) binnen de organisatiegrenzen besloten en ontwikkeld worden. In dit discours is de functie van management dan ook vooral praktisch en niet zozeer sturend van aard.

Dit discours zien we binnen het personeelsbeleid van de NCRV een rol spelen. We zien enerzijds de wens om missiebetrokken medewerkers te hebben. Anderzijds zien we dat er te weinig aanbod is van dergelijke medewerkers en dat de aard van het omroepbestel en de omroepwereld bepaald dat er alleen 'praktisch' gemanaged kan worden.

Het laatste discours waaraan aandacht wordt geschonken is het discours van de 'management control'. In dit discours hecht men veel waarde aan het zichtbaar, expliciet en rigide maken van de productontwikkeling. Dit is vooral een taak van het management. Dit discours is niet tot nauwelijks zichtbaar binnen de NCRV. Er wordt enkel gesproken over duidelijkheid van het management naar de medewerkers (o.a. middels een nieuwsbrief). Echter over transparantie in de productontwikkeling is niet gesproken.

De discourses die zijn aangedragen in de artikelen van Thomas & Linstead en Sveningsson & Alvesson, om meer duidelijkheid te verschaffen over het waarom van het denken en handelen van de middenmanagers blijken binnen de NCRV redelijk goed toepasbaar. Discourses over de plaats van de NCRV binnen haar context en de discourses die aangeven wat intrinsieke motivaties van middenmanagers kunnen zijn, verschaffen duidelijkheid.

In dit hoofdstuk is in kaart gebracht welke verschillende manieren van spreken over en handelen met de NCRV-identiteit er binnen de organisatie zijn. Er is vooral duidelijk geworden dat deze verschillen er (ook) langs de

hiërarchische lijn zijn. De positie van de managers en de redacteuren blijkt veel duidelijker te zijn dan de positie van de middenmanagers. De middenmanagers blijken zelf ook niet duidelijk te weten wat hun rol in het identiteitsbeleid is. De onduidelijkheid van de positie van de middenmanager zou gevolgen kunnen hebben voor de kracht van het merk NCRV, temeer omdat de middenmanagers gezien kunnen worden als een spil in de organisatie.

6. Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de bouwstenen gegeven om in dit laatste hoofdstuk antwoord te geven op de centrale vraag. Verder biedt het voorgaande een basis voor concrete aanbevelingen.

Het onderzoek dat binnen de NCRV is uitgevoerd in de periode tussen april en september 2009 is eigenlijk een zoektocht geweest naar het antwoord op de vraag:

Hoe wordt op verschillende niveaus binnen de omroeporganisatie NCRV invulling gegeven aan en omgegaan met de organisatie-identiteit en hoe kunnen verschillen hiertussen geduid worden?

In voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat medewerkers die werkzaam zijn in de verschillende hiërarchische lagen verschillend over identiteit denken en verschillend handelen. Het duiden van deze verschillen langs de hiërarchische lijnen is waarschijnlijk niet de enige manier waarop deze verschillen te duiden zijn, maar naar aanleiding van de theorie die Corley opstelde in het artikel *defined by our strategy or our culture* lijkt het een zinnige manier om verschillen te duiden. Bovendien levert een dergelijke analyse voor de NCRV een aantal zinnige vragen op om over na te denken.

De meest pregnante verschillen zijn zichtbaar tussen het management en de uitvoerende medewerkers. Dit zien we op verschillende terreinen terug. Zo zien we bijvoorbeeld enerzijds dat deze beide groepen ‘dichtbij mensen’ of ‘gericht op het menselijke verhaal’ als belangrijke eigenschap van de NCRV noemen. In de manier van praten zien we echter dat de managers het vooral als strategische term gebruiken om te laten zien waar de NCRV voor staat, terwijl de redacteuren vooral spreken over de manier waarop zij werken en de manier waarop zij concrete items voor een programma maken.

Over de mate waarin de NCRV zich onderscheidt van andere (publieke) omroepen, is minder verschil van mening tussen de verschillende clusters respondenten. Alle groepen geven aan dat zij het gevoel hebben dat de NCRV zich op organisatieniveau maar minimaal onderscheidt. Het feit dat het ‘op mensen gericht zijn’ in de hele programmering wordt door managers overtuigender als onderscheidend aangedragen, terwijl niet-managers het soms aarzelend aankaarten. De onderscheiding van de NCRV is volgens respondenten uit alle groepen vooral zichtbaar op programmaniveau. Een concrete vergelijking tussen verschillende programma's levert hierover dan ook het meeste informatie op. Bij het

denken over 'onderscheidend-zijn' zien we opnieuw een interessant verschil tussen management en redacteuren. De eerste achtten het noodzakelijk, de tweede achten vooral een professionele manier van werken van groot belang. Als het professioneel werken tot gevolg heeft dat de NCRV zich minder onderscheid, omdat andere omroepen ook professioneel goede programma's maken, dan moet dat volgens hen op de koop te genomen worden.

Het is opvallend dat alle groepen als het gaat over de vraag: 'wat is blijvend?', iets zeggen wat te maken heeft met de levensbeschouwelijke component van de omroep. De managers zien deze als 'blijvend aanwezig, alleen wordt er nu een ander accent gelegd'. De middenmanagers geven aan een verlies van het christelijk karakter te zien en vinden het moeilijker om de huidige koers nog als 'expliciet christelijk' te benoemen. De redacteuren geven aan dat zij zien dat er continu gestoeid wordt met 'de C in de naam'. Opvallend hierbij is dat zij de slogans hierbij als belangrijke symbolen van deze strijd aanvoeren. Veel redacteuren geven aan zelf niet zoveel te hebben met die 'C' in de naam.

Er is ook gekeken naar de communicatie en het denken over identiteit op de verschillende plekken binnen de organisatie. Twee dingen zijn hierbij opvallend. In de eerste plaats valt op dat de gedachte dat identiteit iets is dat het management in de eerste plaats 'maakt' vrij algemeen verspreid is. Identiteit wordt vooral als een strategisch aspect gezien. Echter: zowel het management als de redacteuren denken wel dat de identiteit ook iets moet zijn dat in de programma's en op de werkvloer zichtbaar is, om geloofwaardig te zijn. Alleen als de identiteit op de werkvloer vormgegeven wordt, is de NCRV merk-waardig.

In de tweede plaats is echter duidelijk geworden dat over de manier waarop dit bereikt kan worden op de verschillende hiërarchische lagen heel verschillend gedacht wordt. Onder de redacteuren en middenmanagers leeft het idee dat de identiteit zoals het management dat beschrijft op de werkvloer alleen een significante rol kan gaan spelen als managers zich af en toe ook op de werkvloer begeven. Als de managers niet af en toe vrij concreet zien hoe de praktijk is en de ideeën niet zelf komen uitleggen, dan zal het gedrag van medewerkers niet veranderen. Volgens deze groep verandert de identiteit in dat geval dan ook niet echt, omdat het bij 'identiteit' volgens hen namelijk over gedrag en cultuur op die werkvloer gaat.

Het management denkt betrokkenheid bij de identiteit op de werkvloer weer duidelijk te maken door duidelijke woorden in een nieuwe positionering en in beleidsplannen. Deze moet door de middenmanager doorgegeven worden aan de redacteuren. De beleidsdocumenten bevatten

in hun ogen termen die duidelijk genoeg zijn om doorvertaald te kunnen worden naar de werkvloer.

Uit het bovenstaande blijkt dat er een verschil in visie is tussen uitvoerende werknemers en managers, die door Corley geduid worden als 'strategisch denken over identiteit' en 'cultureel denken over identiteit'. Het management gebruikt vooral strategische taal en praat over identiteit alsof het een stabiel fenomeen is. De werknemers spreken daarentegen over handelingen en gebeurtenissen van de dagelijkse werkvloer. Voor hen is identiteit vooral iets dat 'gebeurt'.

Zowel in de literatuur als in de praktijksituatie binnen de NCRV wordt duidelijk dat het middenmanagement een onduidelijkere positie heeft. Om deze reden is zowel theoretisch als praktisch op haar rol ingezoomd in dit onderzoeksverslag. Vanuit de theorie zijn een aantal discoursen aangereikt die kunnen helpen bij het duiden van het gedrag en de positie van de middenmanager. Uit de analyse blijkt dat het voor middenmanagers vooral moeilijk is om hun rol te vervullen omdat zij zich tegelijkertijd in verschillende, soms moeilijk te combineren, discoursen bevinden.

Ook binnen de NCRV hebben we gezien dat de middenmanagers zich positioneren te midden van een groot aantal discoursen. Enerzijds bevinden zij zich gedeeltelijk in het managementdiscours, maar tegelijkertijd ook in het discours van het programmamakers. In het spreken en handelen van de middenmanager is zichtbaar dat zij tegelijkertijd nadenkt over de positionering van de organisatie en het programma én over de concrete items in programma-afleveringen. Het continu switchen tussen deze contexten en het telkens weer voorkomen dat alle aanwezige energie gestoken wordt in de praktijk van elke dag blijkt een lastige opgave. Een ander belangrijk discours waarin de middenmanagers van de NCRV zich bevinden is het discours 'publieke omroepbestel' waarin belangen van concurrentie hand in hand gaan met het idee van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Enerzijds moet de middenmanager een programma vinden dat echt het maatschappelijk betrokken DNA van de NCRV toont. Anderzijds moet dit programma op de markt van de netmanager concurreren met programma's die meer kijkers trekken en zodoende erg aantrekkelijk zijn om te plaatsen. Hoewel maatschappelijke betrokkenheid niet per definitie slecht in de markt hoeft te liggen, blijkt dit regelmatig een moeilijk punt.

Een ander belangrijk discours, dat meer specifiek op de NCRV van toepassing is, is het discours de veranderende rol van religie in de laatste eeuw. De NCRV is genooddaakt continu na te denken over de wijze waarop zij zich verhoud tot deze discussie. Enerzijds positioneert zij zich steeds

meer als een niet expliciet protestants christelijke of levensbeschouwelijke organisatie, anderzijds blijkt het uitnodigen van illusionist Hans Kazan in een programma een thema te zijn waarvan iedereen in een redactie het logisch vindt dat dat met het management besproken moet worden. Thema's die van oudsher gevoelig liggen in protestants christelijk Nederland blijken gevoelig te liggen, ondanks de gekozen strategische koers.

Uit bovenstaande blijkt dat middenmanagers op het snijvlak van verschillende werelden functioneren. Op het moment lijken de werelden van het NCRV-management en de NCRV-redacteuren niet ernstig met elkaar in conflict te zijn, omdat zij het niet ernstig met elkaar oneens zijn. Beide groepen handelen en denken echter wel vanuit een verschillend kader. De redacteuren denken en praten vooral over de identiteit van het programma waarvoor zij werkzaam zijn en nemen het grotere plaatje van de organisatie voor lief, terwijl het management vooral denkt en praat over het grotere plaatje en daarbinnen de programma's een plek probeert toe te dichten. Voor een sterkere positionering lijkt kennis van elkaars wereld noodzakelijk te zijn. De identiteit van de organisatie zou er, zoals ook in de inleiding gezegd, sterker van worden als beide werelden begrippen hetzelfde 'laden' en hanteren. De middenmanager zou hierin een belangrijke rol kunnen spelen.

Dat er verschillend gedacht wordt over de rol van de middenmanager binnen de NCRV is op verschillende punten gebleken. Enerzijds zien we dat er in het personeelsbeleid expliciet gelet wordt op de missiebetrokkenheid van middenmanagers, anderzijds vernemen we dat middenmanagers zelden tot nooit in vergaderingen met managers én redacties identiteitsonderwerpen tot op het scherpst van de sneden bespreken. De redacteuren geven aan dat de middenmanagers niet duidelijk sturen op beleid.

Een belangrijke vraag in dit alles is: wie bepaalt welke rol middenmanagers spelen in het concretiseren van identiteit zowel in beleidstukken als in de dagelijkse werkpraktijk binnen de NCRV? Is het de taak van de middenmanagers om hier een actief en duidelijk standpunt over in te nemen, zoals het personeelsbeleid suggereert? Moeten zij zelf de brugfunctie tussen de ideeën over identiteit van het management en de redacteuren bevechten of is het aan de redacteuren en de managers om de middenmanagers te stimuleren om deze functie te vervullen. Voor een sterkere positionering van de organisatie is het raadzaam de sterkte van de functie van de middenmanager, namelijk dat hij met zijn benen in beide werelden staat, te versterken. Om dit te bewerkstelligen wordt aangeraden

de rol van de middenmanager in de identiteitspraktijk te expliciteren, naar aanleiding van een gesprek hierover tussen redacteuren, middenmanagers en eindredacteuren.

Deze scriptie heeft inzicht willen geven in de manier waarop binnen de NCRV over identiteit wordt gedacht en hoe ermee gehandeld wordt. Het heeft ook een handvat willen bieden om de verschillende groepen en gedachten dichter bij elkaar te brengen.

7. Bronvermelding

Albert, Stuart and David A. Whetten, 1985. 'Organizational Identity' In: L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 7, 263-295.

Alvesson, M. en Deetz, S. 2000, *Doing critical Management Research*, Londen: Sage Publications

Baarda, dr. D.B., Dr. M.P.M. de Goede, 2001. *Basisboek Methoden en technieken – Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, 3^e herziene druk, Groningen: Stenfert Kroese

Balmer, J.M.T., & Soenen G. 1999. 'The Acid Test of Corporate Identity Management', *Journal of Marketing Managements*, 15(1-3): 69-92.

Bolman, L.G., & Deal, T. E., 2003, *Reframing Organizations – artistry, Choice, and Leadership*, 3e editie, San Fransisco: Jossey_bass, A wiley Imprint.

Burrell, Gibson & Morgan, Gareth, 1979, *Sociological paradigms and Organisational Analysis*, Londen: Heinemann

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

Corley, K.G., & Gioia, D.A. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 173-208.

Corley, K.G., 2004, 'Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change, *Human Relations*, 57(9): 1145-1177.

Denzin, N.K. 1978. *The Research Act (2ed)*. New York: McGraw Hill

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. , 1991, *Management Research, an introduction*, Londen: Sage Publications

Eck, van Marc, Willems, Niels, & Leenhouts, Ellen, 2008, *Internal branding in de praktijk – het merk als kompas*. Amsterdam: Pearson Education benelux.

Elstak, Mirdita N., 2007. *Flipping the Identity Coin – The Comparative Effect of Perceived Projected and Desired Organizational Identity on Organizational Identification and Desired Behaviour*. ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>, bezichtigd op 10 juni 2009.

Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley K.G. 2000. 'Organizational Identity, Image and Adaptive Instability', *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.

Grinten, van der Jaap, 2004, *Mind the gap – stappenplan identiteit en imago*, Amsterdam: Boom.

Glynn, M.A., & Abzug, R. 2002. 'Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names', *Academy of Management Journal*, 45(1): 267-280

Golden-Biddle & Rao, 1997, 'Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization', *Organization Science*, 8(6): 593-611

Groen, J.F., 1998, *Identiteit als belofte – over organisaties die een naam hebben op te houden*, Zoetermeer: Uitgeverij Boekencentrum.

Hatch, M.J., en Schultz, M. S. 2000, 'Scaling the Tower of Babel: Rational Differences between identity, Image and Culture in Organizaions.' In M.J. Hatch, M. H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. 13-35. Cambridge: Oxford University Press.

Jick, T.D, 1979. 'Mixing Qualitative and Quantative Methods: Triangulation in Action', *Administrative Science Quartely*, 24(4): 602-611.

Kamsteeg, F.. & Thio M.L., 2005, 'Telling or selling? – discourses of identity in Dutch Christian broadcasting organizations in the age of commerce', *Intervention Research*, 1: 149-167

Martin. J., Feldman, M.S., Hatch, M.J., & Sitkin, S. B., 1983, 'The uniquenessParadox in Organizational Stories', *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 438-453.

Martin, J. 2004, Organizational Culture, Research Paper Series No. 1847. To be published in N. Nicholson, P. Audia, and M. Pillutla (Eds.), *The*

Encyclopedie Dictionary of Organizational Behavior, Second edition, Oxford, England: Basil Blackwell Ltd., in press.

Meyer, J.P. , Bartunek , J.M., & Lacey, C.A. 2002. 'Identity Change and Stability in Organizational Groups: A Longitudinal Investigation.', *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(1): 4-29

Ministerie OCW: <http://www.minocw.nl/documenten/40825.pdf>, bezichtigd op 13 oktober 2009

Ministerie OCW: <http://www.minocw.nl/omroepen/870/De-publieke-omroep.html>, 14 oktober 2009

Morgan, G., & Smircich, L. 1980. 'The Case for Qualitative Research.', *Academy of Management Review*, 5(4): 491-500.

Van Nijen, A., 1999, *Zal er na 2000 een christelijke organisatie zijn? – De NCRV als testcase*, Zoetermeer: Uitgeverij Boekencentrum (boek)

Pratt, M.G. 2003. 'Disentangling Collective Identities'. In J.T. Polzer (Ed.), *Identity Issues in Groups*, Vol 5: 161-188. Oxford: Elsevier Science Ltd.

Pratt, M. G., & Foreman, P. 2000. 'Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities.', *Academy of Management Review*, 25(1): 18-42.

Pratt & Rafaelli, A. 1997, 'Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities.', *Academy of Management Journal*, 40(4): 862.

Staatsblad Van het Koninkrijk der Nederlanden, jaargang 2008, 538-4

Sveningsson & Alvesson, 2003, 'Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity struggle', *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.

Thomas & Linstead, 2002, 'Losing te plot? Middle managers and Identity'. *Organization*, 9 (1): 71-93.

Van Rekom, J. 1997, 'Deriving an Operational Measure of Corporate Identity', *European Journal of Social Psychology Bulletin*, 29(6): 679-690.

Vermeulen, J., 2001, *De naam van de school – worstelen met identiteit op een christelijke hoge school*, Baarn: Ten have.

Weblog: <http://www.wistikal.nl/vragen/heeft-de-ncrv-voor-1-april-2009-de-50000-nieuwe-leden.htm>, bezichtigd op 7 mei 2009

Witvliet, T. 2003, *Het geheim van het lege midden- Over identiteit van het westerse christendom*, Zoetermeer: Uitgeverij Meinema.

Interne documenten:

Jaarplan televisie 2009, conceptversie MT 29 september

NCRV jaarverslag 2008

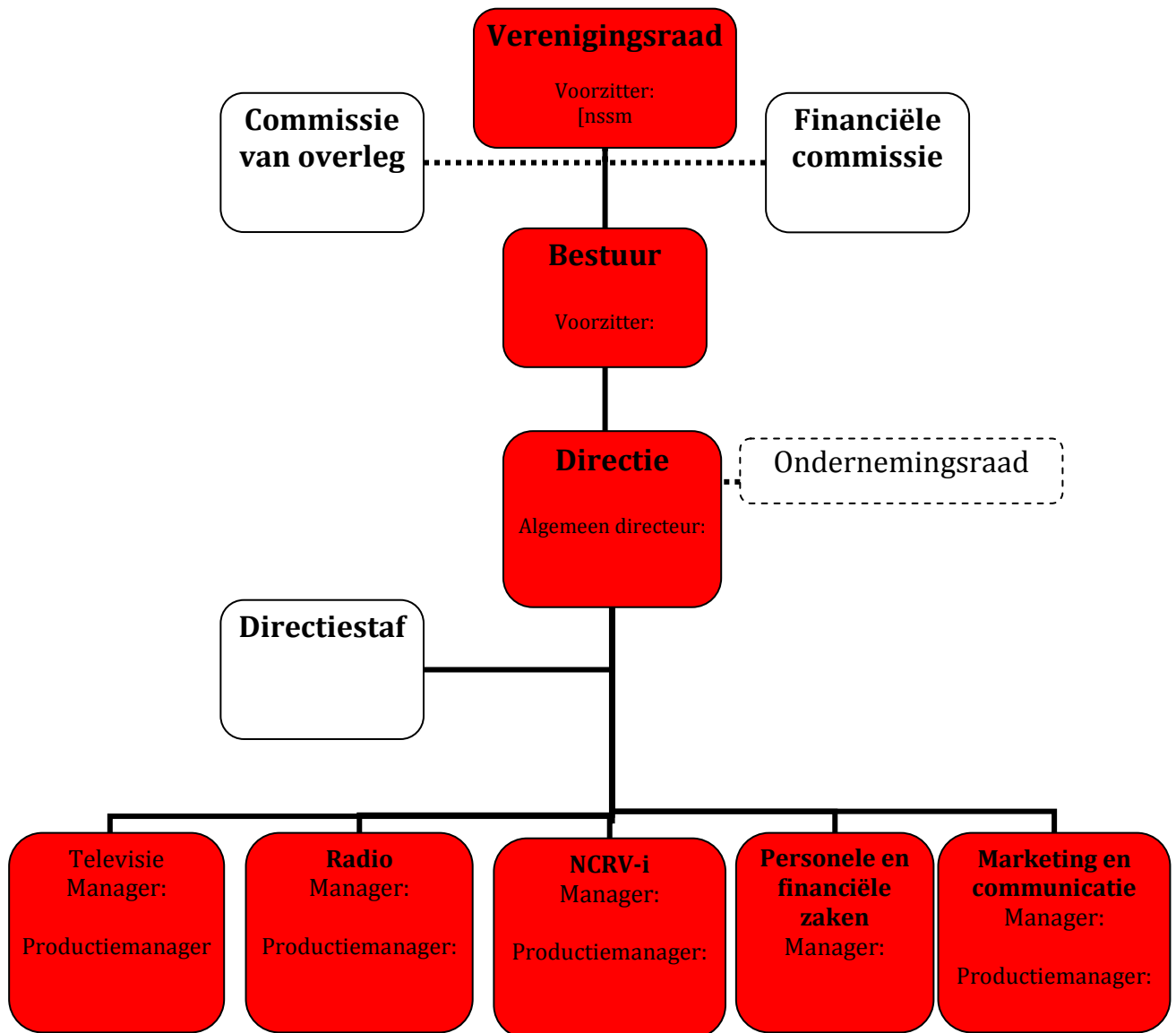
Positionering Book (resultaat & proces dag 2, 6 februari 2008)

NPO-Slotomschrijving 2008

Meerjarenbeleidsplan 2009-2013 (tweede concept), versie d.d. 11-7-2008, p.9

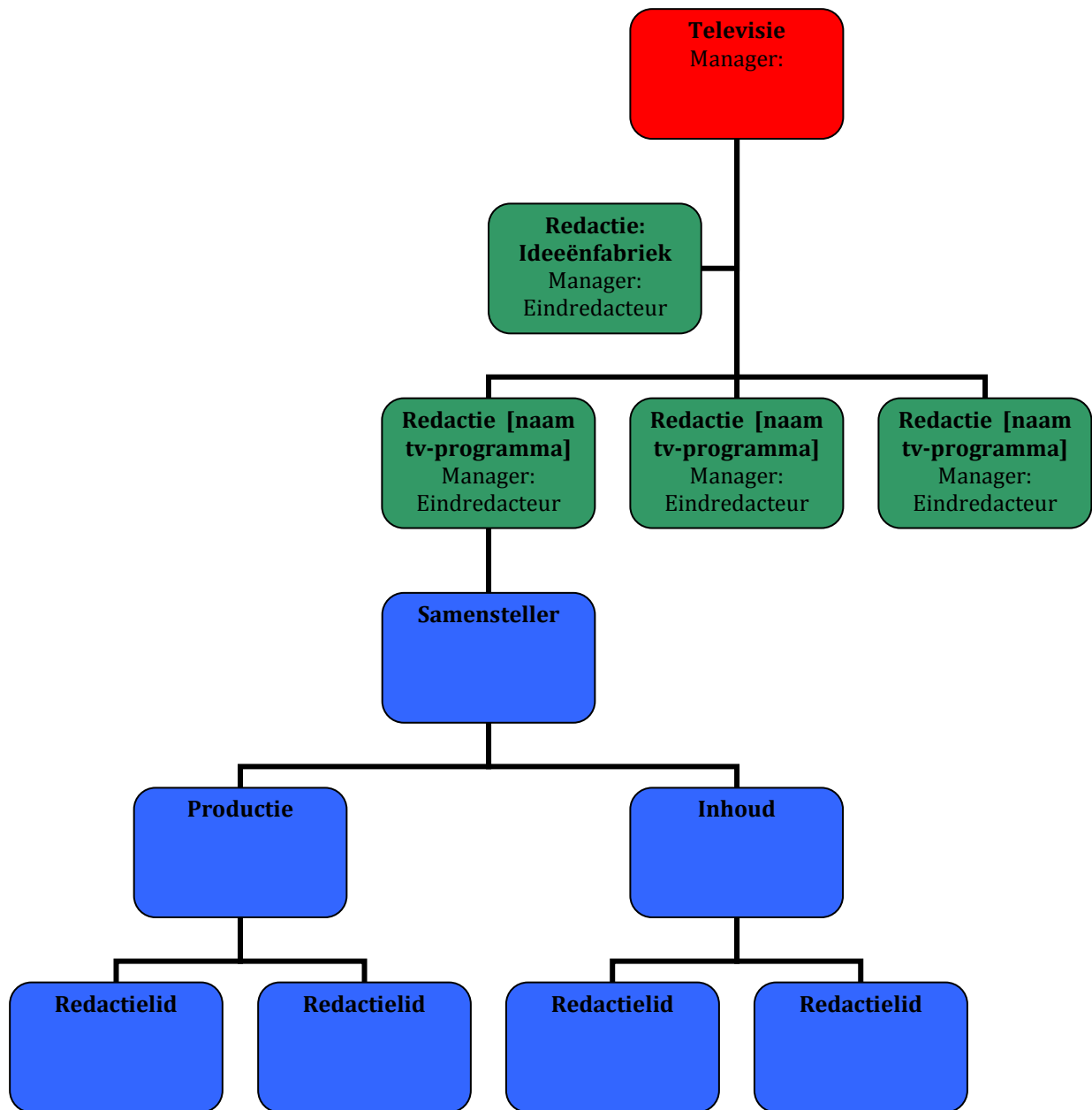
Regelingen Afspraken-, Voortgangs en Beoordelingsgesprek

Bijlage 1: Organogrammen



Figuur 1 : Organogram NCRV⁸

⁸ Op de volgende pagina staat een uitwerking van de afdeling 'Televisie'. Onder iedere afdeling is een soortgelijk organogram te tekenen.



Figuur 2: Organogram afdeling Televisie⁹

⁹ Onder ieder blok met daarin 'redactie [naam tv-programma]' hangt een boom zoals onder het meest linkse blok met deze titel.

Bijlage 2 : Topiclijst

Interview topics

Naam geïnterviewde:

Functie:

Datum interview:

Persoonlijke introductie

- Kan je iets meer over jezelf vertellen. Iets van je achtergrond (Geïnteresseerd in levensbeschouwing? / opvoeding, hoe terecht gekomen bij Netwerk/NCRV?, hoe lang werkzaam hier?)
- Waarom werk je hier?
- Heb je het idee dat deze persoonlijke achtergrond van grote invloed is op hoe je tegen de organisatie hier aankijkt?
- Als je aan mensen vertelt waar je werkt. Zeg je dan tegen mensen dat je bij de NCRV werkt of zeg je dat je bij Netwerk werkt?

De identiteit van de NCRV

- Wat is 'de identiteit' van de NCRV volgens jou? (Noem 3 woorden (spontaan)!)
(doorvragen op kenmerken van definitie 'identiteit')

De organisatie-identiteit wordt gevormd door die karakteristieken die:

- o **Tot de kern van de organisatie behoren (kenmerkend)**
- o **Het mogelijk maken de organisatie te onderscheiden van andere organisaties**
- o **Al lange tijd, ook na veranderingen, deel uitmaken van de organisatie.**

- Woordveld uit 'Mind the Gap' laten zien, drie woorden laten kiezen met toelichting.
- Woordveld van 'spontane typering' laten zien en om reactie vragen.
- Woordveld van 'gewenste typering' laten zien en om reactie vragen.

Identiteit van het programma

- Denk je dat [programmatitel] een 'echt' NCRV programma is? Waarom?

- Is er aandacht voor 'identiteit' op de werkvloer?
- Voel je de ruimte om een identiteitsthema in de redactievergadering aan de orde te stellen?

(onderstaande vragen worden specifiek gemaakt door discussies over gasten, thema's en benaderingswijzen uit de geobserveerde redactievergaderingen aan te halen)

- Worden er discussies gevoerd over de thema's die aan bod moeten komen in de redactie? Kan je weergeven hoe die discussies gaan (Voorbeeld)? Welke argumenten worden hierbij aangedragen?
- Worden er discussies gevoerd over de uit te nodigen gasten? Kan je weergeven hoe die discussies gaan (Voorbeeld)? Welke argumenten worden hierbij aangedragen?
- Worden er discussies gevoerd over de manier van benaderen van een thema? Kan je weergeven hoe die discussies gaan (Voorbeeld)? Welke argumenten worden hierbij aangedragen?

- Welke rol spelen kijkcijfers en de grenzen die het publieke omroepbestel stelt in de profilering van de NCRV?
 - o Hoe belangrijk vind je het halen van goede kijkcijfers?
 - o In hoeverre wordt je er door gestuurd?
 - o Welke andere aspecten van het publieke bestel zie je als kansen en bedreigingen

Bij respondenten die lid zijn van het MT:

- Hoe wordt de nieuwe positionering verankerd in het eigen gedrag?
- In het boek *'Internal Branding in de praktijk'* [is intern gebruikt] wordt gesuggereerd dat de nieuwe identiteit niet gemaakt, maar ontdekt wordt. Wat vind je hiervan?
- Hoe is de nieuwe positionering tot stand gekomen? Top-down of Bottom-up?
- Wat zijn de stappen in dit proces en kan je beschrijven hoe jullie hiermee omgaan?
- Slaat het aan?
- Welke rollen spelen de verschillende partijen hierin? Wat is de rol van het management? Vind je dit een logische rol, waarom?
- Waarom is voor deze manier gekozen?
- Waar is identiteit vooral terug te vinden in beleidsdocumenten?
- Kan je aangeven hoe er over identiteit geschreven wordt?
- Wat vind je van de opmerking dat de NCRV identiteit vaak erg algemeen (niet onderscheidend) is?
- Hoe probeer je ervoor te zorgen dat de beleidsplannen ook doorwerken in de praktijk op de werkvloer?

Bij eindredacteuren:

- Hoe wordt verloopt de communicatie over de nieuwe positionering tussen het management van de organisatie en de eindredacteuren?
- Kan je vertellen over de 'eindredacteur overleggen'?
- Kan je iets meer vertellen over de zogenaamde bila's [gesprekken tussen TV-manager en individuele eindredacteuren]
- Hoe communiceer je de boodschappen van het management over de nieuwe positionering naar de redactie?
 - o Is deze communicatie in jouw ogen succesvol?
- Hoe zie je jouw rol in de redactievergadering wat betreft het aan de orde stellen van vragen over 'thema's', 'gastenthemas', 'benaderingswijze van een thema'?
- Krijg je richtlijnen over concrete invulling van programma's?
- Het management hangt de stelling aan dat de nieuwe positionering alleen echt kan slagen als het nieuwe gezicht ook doorvertaald wordt in de programma's, merk jij als eindredacteur dat het management deze stelling aanhangt? Waarom wel/niet? Wat doen zij dan precies?
- Is een programma als [programmatitel] expliciet geschikt voor profilering van de NCRV?

In de niet geanonimiseerde versie van dit onderzoeksrapport zijn vragen per redactie toegevoegd. Omwille van de privacy van de redacties en haar leden zijn deze hier weggelaten.

Nieuwe positionering

- Is er in de redactievergadering over gesproken? Hoe?
- Hoe bekend is de nieuwe positionering? Kan hij/zij hem beschrijven?
- Hoe heeft de persoon er van te horen gekregen?
- Wat vind je van de nieuwe positionering? (plaatje Brandbloom erbij)
- Vond/vind je het nodig dat de NCRV zich opnieuw positioneert?
- Wat vind je van die communicatie hierover?
- Weet je hoe de nieuwe positionering ontwikkeld is?
- Ben je betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe positionering?

- Had je hier wel graag betrokken bij geweest?
- Hoe kan een nieuwe positionering in jouw ogen het best ontwikkeld worden?
- Wat vind je belangrijk in een nieuwe positionering?
- Wat vind je van de slogan 'samen op de wereld'?
- Past deze slogan (expliciet) bij de NCRV?

Ik ben trots op de NCRV.

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Ik voel me thuis bij de NCRV

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

De doelen van NCRV zijn ook mijn doelen

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van de NCRV

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

NCRV en ik passen goed bij elkaar

Helemaal niet mee eens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Bijlage 3: Woordvelden

Alle medewerkers:



Managers:



Alleen middenmanagers:



Redacteuren:



Middenmanagement en (andere) programmamakers:



Bijlage 4: Resultaten stellingen

<i>Alle medewerkers</i>		
Stelling	Gemiddelde	Mediaan
Ik ben trots op de NCRV.	3,9	4
Ik voel me thuis bij de NCRV	4,5	4,5
De doelen van de NCRV zijn ook mijn doelen	3,8	4
Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van de NCRV	4,1	4
NCRV en ik passen goed bij elkaar	4,2	4

<i>Managementniveau</i>		
Stelling	Gemiddelde	Mediaan
Ik ben trots op de NCRV.	4,8	5
Ik voel me thuis bij de NCRV	4,9	5
De doelen van de NCRV zijn ook mijn doelen	4,3	4
Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van de NCRV	4,5	5
NCRV en ik passen goed bij elkaar	4,7	5

<i>Middenmanagement</i>		
Stelling	Gemiddelde	Mediaan
Ik ben trots op de NCRV.	3,6	4
Ik voel me thuis bij de NCRV	4,5	4,5
De doelen van de NCRV zijn ook mijn doelen	4,1	4
Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van de NCRV	4,2	4
NCRV en ik passen goed bij elkaar	4,1	4

<i>Redacteuren</i>		
Stelling	Gemiddelde	Mediaan
Ik ben trots op de NCRV.	3,4	3
Ik voel me thuis bij de NCRV	4,2	4
De doelen van de NCRV zijn ook mijn doelen	3,3	3
Ik draag in mijn werk serieus bij aan het succes van de NCRV	4	4
NCRV en ik passen goed bij elkaar	3,9	4

Bijlage 5: Kompas, Cluster 1, hoofdstuk 7

Missiebetrokken - (H)erkennen en toepassen van de NCRV-missie

Ontwikkelingsniveau 1

- Handelt vanuit de kernbegrippen persoonlijke verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid
- Toont respect voor religie en de wijze waarop mensen hier invulling aan geven
- Voelt aan welke uitingen en gedragingen overeenstemmen met de NCRV-normen en waarden en handelt daarna
- Toetst het resultaat van de eigen werkzaamheden aan deze normen en waarden
- Volgt maatschappelijke en levenbeschouwelijke ontwikkelingen, heeft daar een mening over

Ontwikkelingsniveau 2

- Zoekt naar mogelijkheden om kernbegrippen uit de NCRV-missie in de eigen werkzaamheden toe te passen en uit te dragen
- Stimuleert anderen in maatschappelijke betrokkenheid
- Heeft een verkennende houding t.o.v. nieuwe maatschappelijke en levensbeschouwelijke ontwikkelingen

Ontwikkelingsniveau 3

- Voelt zich persoonlijk verbonden en verantwoordelijk voor de NCRV missie en draagt deze uit
- Vertaalt de NCRV-missie in programma's en producten
- Levert een actieve bijdrage aan het actueel houden van de NCRV-missie
- Beschikt en onderhoudt een uitgebreid netwerk met personen en instellingen in (protestants_ christelijk Nederland

Ontwikkelingsniveau 3 is uitsluitend van toepassing op de daartoe geselecteerde functie