

UNIVERSITEIT TWENTE.

Identificeren met de organisatie-identiteit

Hoe verloopt het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit?

Masterthesis

Faculteit Gedragwetenschappen

Educational Science and Technology

Examencommissie

Peter Slegers

Maria Hendriks

Mirte van Geloven

December 2013

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	2
INTRODUCTIE	2
HET IDENTIFICATIEPROCES	4
Identificeren als product (opbrengst)	4
Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)	5
1. Sensebreaking en sensegiving	6
2. Constructing identity narratives door Enacting identity en Interpreting	6
METHODE	8
Onderzoeksonderwerp	8
1. Contextbeschrijving	8
2. Respondenten	9
Dataverzameling en –analyse	10
1. Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)	10
2. Identificeren als product (opbrengst)	12
Validiteit en betrouwbaarheid	13
RESULTATEN	13
Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)	13
Identificeren als product (opbrengst)	17
1. De ‘ideale medewerker’ van de organisatie-identiteit	17
2. Vereenzelviging op identiteitsniveau	17
CONCLUSIES	18
Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)	18
1. Een cyclisch proces	19
2. Een proces dat past bij de medewerkers	19
Identificeren als product (opbrengst)	20
DISCUSSIE	21
AANBEVELINGEN	22
Vertaling naar de (werk)praktijk	22
Identificeren kun je leren	22
REFERENTIES	24
BIJLAGE A: VORMGEVING INDIVIDUELE INTERVIEWS	28
BIJLAGE B: VORMGEVING FOCUSINTERVIEWS	32
BIJLAGE C: ANALYSEKADER INDIVIDUELE INTERVIEWS	34
BIJLAGE D: IDENTITEITSVERHALEN VAN DE MEDEWERKERS	35

SAMENVATTING

'Hoe verloopt het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit?'. Dat is de centrale vraag in dit onderzoek, waarbij zowel de opeenvolgende stappen van identificeren in kaart gebracht worden (het *proces*), als de opbrengst van identificeren (het *product*). Het onderzoek is uitgevoerd bij een zorginstelling in Hoogeveen die sinds november 2011 haar organisatie-identiteit ontwikkelt en implementeert in de werkpraktijk. Aan de hand van literatuuronderzoek zijn de verschillende aspecten van het identificatieproces in kaart gebracht. Vervolgens is door middel van een verkennend *case study onderzoek* en de verhalen die medewerkers vertellen empirische onderbouwing gevonden voor het verloop van het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit. Deze empirische onderbouwing is ten slotte vertaald in aanbevelingen voor de organisatie voor het stimuleren van dit identificatieproces van medewerkers.

INTRODUCTIE

Iedere organisatie droomt ervan: medewerkers die in alles wat ze doen de identiteit van de organisatie uitstralen en leven. Ze streven dezelfde doelen na, werken op een gepaste manier en verbinden zich. De medewerkers zijn *identiek* geworden aan de 'gewenste situatie' van de organisatie. Dit 'identiek' zijn wordt ook wel identificatie genoemd (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Wanneer in het woordenboek gekeken wordt naar het woord '*identificatie*' (zelfstandig naamwoord), dan worden de volgende betekenissen eraan toegekend: 'vereenzelviging, de eigenheid of identiteit van iemand vaststellen, herkennen, als gelijken beschouwen'.

Uit de literatuur over identificatie komt naar voren dat dit proces in elke organisatie zichtbaar is, en het positieve voordelen kent (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Bartels, 2006). Zo zijn medewerkers meer betrokken, ondersteunen ze de doelen van de organisatie, en gebruiken ze organisatiepremissen in hun besluitvorming en andere handelingen. De medewerkers worden hierdoor in feite steeds meer onderdeel van de organisatie, op zo'n manier waarbij het handelen namens de organisatie gelijk wordt aan het handelen namens zichzelf (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). De identificatie van medewerkers met de organisatie-identiteit wordt in de literatuur dan ook vaak gezien als een belangrijke voorspeller van positief medewerkersgedrag, dat de basis kan bieden voor het verbinden van interne en externe omgevingen van de organisatie (Bartels, 2006).

Echter, in de praktijk is te zien dat medewerkers zich meestal niet direct identificeren met de gewenste situatie die de organisatie schetst vanuit haar identiteit, maar hiernaar moeten veranderen. Dit kan soms zo lang duren, dat de organisatie weer een nieuwe (strategische) weg in slaat omdat eerder geschetste weg als 'niet geslaagd' wordt beschouwd. Identificatie is daarbij onder de medewerkers niet of slechts gedeeltelijk opgetreden. Belangrijke vragen die organisaties kunnen stellen dienen dus niet alleen te gaan over het te behalen (*eind*)product van *identificeren* (de opbrengst), maar ook over het *proces van identificeren* (de opeenvolgende stappen) bij hun medewerkers. Welke stappen doorloopt een medewerker om zich te identificeren met de identiteit van de organisatie? Wat zorgt ervoor dat zij zich afzetten of juist verbinden met deze organisatie-identiteit? Wat is er nodig om medewerkers te enthousiasmeren voor de geschetste organisatie-identiteit, waardoor zij zich hiermee gaan identificeren? Door het identificatieproces in kaart te brengen kan een organisatie meer inzicht krijgen in hoe zij dit proces bij medewerkers kunnen stimuleren en vormgeven, om zo het gewenste doel te bereiken in de (werk)praktijk. Echter, tot op

heden bestaat er nauwelijks tot geen empirische ondersteuning over dit identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit (Kerpelman, Pittman, & Lamke, 1997; Grotevant, 1987; Lavoie, 1994).

Eén van die organisaties die het verlangen heeft haar organisatie-identiteit te verankeren in de (werk)praktijk van de medewerkers en reeds begonnen is aan dit identificatieproces, is 'de Westerkim'. 'De Westerkim' is een zorginstelling voor ouderen die een fysieke of psychogeriatrische zorgvraag hebben, en werkt vanuit een christelijke levensbeschouwelijke visie. De instelling is gelegen in Hogeveen, waarbij circa 180 cliënten gebruik maken van de dienstverlening, waarvoor zowel 180 medewerkers in dienst zijn als ruim 100 vrijwilligers betrokken worden (De Westerkim, 2013a). Door onder andere de veranderingen in de wetgeving rondom de zorgverlening en het groeiende aantal zorginstellingen die zich bevinden in de omgeving, ontstond steeds meer de noodzaak om zich als organisatie te onderscheiden om te kunnen blijven voortbestaan. In een organisatie waarin de dienstverlening het centrale 'product' is dat zij leveren, zijn de medewerkers (en vrijwilligers) ook degenen die de identiteit van de organisatie uitdragen in hun werk (De Westerkim, 2013a). Wanneer de organisatie dus kiest voor een onderscheidende identiteit, is het ook van belang dat de medewerkers zich met deze organisatie-identiteit identificeren.

Sinds november 2011 is de organisatie gestart met het onderzoeken en ontdekken van haar identiteit als organisatie, waarna zij vanaf januari 2013 de medewerkers steeds meer zijn gaan betrekken bij dit proces om deze organisatie-identiteit te implementeren in de (werk)praktijk. Echter, dit proces verloopt niet geheel soepel en roept voor de organisatie veel vragen op. *'Hoe kunnen zij zich verzekeren van de identificatie van medewerkers met de organisatie-identiteit, zodat de identiteit ook uitgedragen wordt?', 'Welke interventies helpen wel of niet om dit proces bij medewerkers meer te stimuleren, zodat ook zij gemotiveerd raken hiermee aan de slag te gaan?', 'Wat is er nodig om de medewerkers in dit proces van identificeren mee te krijgen?', en 'In welke mate is de organisatie-identiteit eigenlijk al werkelijkheid bij de medewerkers?'*. Onderliggend aan deze vragen ligt de vraag naar inzicht in het identificatieproces van medewerkers, om na te gaan hoe de organisatie hier goed op in kan spelen om het gewenste resultaat te kunnen bereiken. Dit onderzoek wil daarin voorzien door dit identificatieproces van medewerkers in kaart te brengen en van daaruit handvatten te bieden voor de organisatie in het (bege)leiden of faciliteren van de identificatieprocessen van medewerkers. De centrale vraag in dit onderzoek luidt daarom als volgt: *'Hoe verloopt het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit?'*. Om goed inzicht te verkrijgen in dit proces, wordt in dit onderzoek zowel gekeken naar het *proces* van identificeren (de opeenvolgende stappen) als het *product* (opbrengst) van identificeren (Ashforth & Mael, 1989; Cheney & Tompkins, 1987; Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

HET IDENTIFICATIEPROCES

Identificeren als product (opbrengst)

Door de jaren heen zijn veel verschillende definities gebruikt voor identificatie met de organisatie-identiteit (Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ, & Tissington, 2005; Ashforth, Harrison & Corley, 2008). De identificatie van een medewerker met de organisatie-identiteit wordt veelal aangeduid als specifiek ('ik ben een lid van [organisatie] en het is belangrijk voor mij'), dat tevens gerelateerd is aan verschillende variabelen die de organisatie kenmerken (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Edwards, 2005; Gautam, Van Dick & Wagner, 2004; Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Identificatie van de medewerker met de organisatie-identiteit spreekt over het aanspreken van de diepste kenmerken van een individu (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Het betreft hierbij "*the perception of oneness or belongingness to some human aggregate*" (Ashforth & Mael, 1989, p. 21), "*when a person's self-concept contains the same attributes as those in the perceived organizational identity*" (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p. 239). Identificeren is daarmee ofwel *zelf-verwijzen* (affiniteit), waarbij de persoon het collectieve en zichzelf als vergelijkbaar beschouwt, ofwel als *zelf-beschrijvend* (emulatie), waarbij de persoon verandert om meer te gaan lijken op het collectieve (Pratt, 1998). Aansluitend hierop stellen zowel Scott, Corman en Cheney (1998) als Ashforth, Harrison en Corley (2008) dat het verhaal dat mensen over zichzelf vertellen veelal de *essentie* is van identificatie met de organisatie-identiteit.

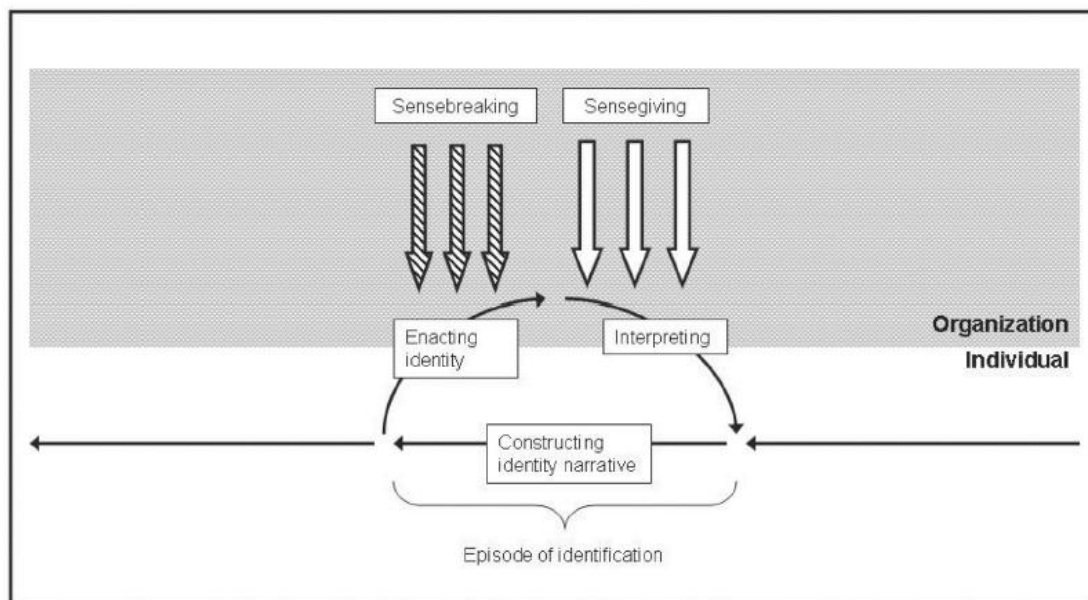
Volgens Ashforth, Harrison en Corley (2008) wordt vervolgens vanuit deze diepste kenmerken van het individu vorm gegeven aan de persoonlijke waarden ('ik geef om A'), doelen ('ik wil B'), overtuigingen ('ik geloof C'), stereotype kenmerken ('over het algemeen doe ik D'), en kennis, vaardigheden en mogelijkheden ('ik kan E doen'). Wanneer deze centrale, onderscheidende en min of meer duurzame kenmerken van de identiteit van het individu overeenkomen met de kenmerken van de betreffende organisatie waar zij aan verbonden is, dan is er sprake van identificatie met de organisatie-identiteit (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Ashmore, Deaux & McLaughlin-Volpe, 2004; Postmes, Baray, Haslam, Morton, & Swaab, 2006). Identiteiten betreffen dus niet enkel de expressieve normen, maar veelmeer de manier van denken en voelen die dienen als herkenningspunten van het individu (Ashforth, 2001; Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Hoe meer een individu deze kenmerken van de organisatie ten slotte werkelijk 'belichaamt', des te meer prototypisch hij/zij is voor de organisatie-identiteit en daarmee geïdentificeerd is (Elsbach, 2004).

Als voorwaarde voor de identificatie van medewerkers met de identiteit van de organisatie is het van belang dat de persoon zichzelf ziet als onderdeel van de organisatie (Haslam & Ellemers, 2005). Deze identiteit situeert daarmee de persoon in een bepaalde context, waarbij een set van cognities, invloed en gedrag worden afgebakend. De identiteit bepaalt hierdoor de manier waarop mensen denken over hun omgeving, en waarom ze doen zoals ze doen in deze omgevingen. Daarbij wordt gesteld dat hoe meer de identiteitspercepties breed gedeeld en overeenkomstig verwoord worden door de leden van de organisatie, des te sterker de identiteit is (Cole & Bruch, 2006; Kreiner & Ashforth, 2004). Hierdoor is er de mogelijkheid tot identificatie en desidentificatie, wat zegt 'dit ben ik *niet*', tevens des te sterker (Elsbach, 1999).

Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)

Hoewel identificeren veelal gezien wordt als een (eind)resultaat of opbrengst, kan identificeren met de organisatie-identiteit ook omschreven worden als het *proces* waarbij de identiteit van het individu verweven raakt met de identiteit van de organisatie en hij/zij onderdeel wordt van de organisatie (Ashforth & Mael, 1989; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). In dit proces gaan mensen zichzelf beschrijven, deze beschrijving vervolgens communiceren met anderen, om de beschrijving ten slotte te gebruiken als richting voor hun leven en werk. Het proces van identificeren met de organisatie-identiteit benadrukt daarmee *hoe* individuen de kenmerken van de organisatie-identiteit in hun eigen identiteit verwerken (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

Het identificatieproces kent dynamische (DiSanza & Bullis, 1999) en turbulente (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Gioia, Schultz, & Corley, 2000) perioden, waarin de identiteiten van de medewerkers zich voortdurend kunnen ontwikkelen, tijdelijk variëren of drastisch veranderen (Scott, Corman & Cheney, 1998). Hoewel er tot op heden nog vrij weinig onderzoek is gedaan naar deze dynamieken vanwege de veelvoorkomende focus op het resultaat van identificeren (Kerpelman, Pittman, & Lamke, 1997; Lavoie, 1994), geeft het procesmodel van identificatie van Ashforth, Harrison en Corley (2008) deze afwisselende dynamieken goed weer (figuur 1). In dit model zijn op individueel niveau enerzijds de intense perioden van het expliciteren van het bewustzijn (*enacting identity*) en het weloverwogen besluiten nemen (*interpreting*) zichtbaar, die vervolgens eigen gemaakt worden (*constructing identity narratives*) en de identiteit van medewerkers versterken of transformeren (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Anderzijds zijn ook de daaraan voorafgaande en opvolgende *perioden van stabiliteit* in de identiteitsontwikkeling zichtbaar.



Figuur 1. Een procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008, p. 341).

Naast de genoemde dynamieken van dit identificatieproces op individueel niveau, is in het model van Ashforth, Harrison en Corley (2008) tevens de wisselwerking tussen de organisatie en het individu (de medewerker) zichtbaar. De initiatieven van *sensebreaking* van de organisatie stimuleren een situatie bij het individu waarbij de keuze voor 'aanname' van de identiteit genomen moet worden (*enacting*

identity). Vervolgens zoekt het individu naar mogelijkheden om dit te interpreteren (*interpreting*) waarbij de organisatie richting kan geven door *sensegiving*. Tijdens deze wisselwerking wordt door het individu een persoonlijk *identiteitsverhaal* geconstrueerd, die de opeenvolgende momenten van deze cyclus vastlegt en aan elkaar koppelt. In dit verhaal worden de aspecten 'Wie ik nu ben', 'Wie ik was' en 'Wie ik kan zijn' met elkaar geïntegreerd (Marcia, 2002; Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006; Stets & Burke, 2005). Deze moment-tot-moment pogingen kunnen gezien worden als de verschillende fasen van het identificatieproces, waarbij medewerkers steeds meer als *prototypische leden* van de organisatie worden (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; DiSanza en Bullis, 1999).

Ten slotte is in dit procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) zowel een *top-down proces* als een *bottom-up proces* zichtbaar (Harquail, 1998). Het top-down proces is op deze manier zichtbaar in de initiatieven van sensebreaking en sensegiving vanuit de organisatie naar het individu, waarnaast het bottom-up proces naar voren komt in de mate van enacting identity en interpretatie van het individu dat input geeft voor de organisatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

1. Sensebreaking en sensegiving

Zowel sensebreaking als sensegiving vinden hun oorsprong in *identiteitsconstructie* (Pratt, 2001; Weick, 1995), waarbij deze concepten vaak samenwerken en op elkaar aansluiten voor een effectief resultaat betreft de identificatie van het individu (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). *Sensebreaking* impliceert een fundamentele bevraging door de organisatie betreft de identiteit van het individu, waardoor een 'betekenisleegte' of identiteitscongruentie bij het individu ontstaat die gevuld moet worden (Pratt, 2000). Sensebreaking accentueert hiermee de kennis- en identiteitshiaten tussen de organisatie en het individu (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; George & Chattopadhyay, 2005). Door deze hiaten raken individuen gemotiveerd om de identiteit van zowel de organisatie als van zichzelf verder te verkennen, waarin zij gaan zoeken naar betekenis.

Sensegiving sluit hier vervolgens op aan doordat de organisatie initiatieven onderneemt die richting geven aan de betekenisconstructie van het individu, welke het individu de mogelijkheid geeft de huidige situatie of realiteit opnieuw te definiëren (Gioia & Chittipeddi, 1991). In tegenstelling tot sensebreaking, heeft sensegiving het doel om de kennis- en identiteitshiaten tussen het individu en de organisatie te verkleinen en hierdoor de identiteit van de organisatie te bekrachtigen. De impact van sensegiving is vaak diepgaand, en heeft tevens veel invloed op de mate van acceptatie en betrokkenheid van het individu bij de organisatie (Balogun 2003; Balogun & Johnson, 2004). Daarnaast biedt dit het individu zowel nieuwe input om een identiteit te construeren die meer aansluit op de organisatie-identiteit, evenals een bemoediging om zich verder te verdiepen in deze (nieuwe) identiteitskenmerken van de organisatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Ibarra, 1999; Kerpelman, Pittman & Lampke, 1997). Deze input geeft daarbij tevens richting aan welke ervaringen uit het verleden wel of niet geïntegreerd kunnen worden met het huidige zelf van het individu

2. Constructing identity narratives door Enacting identity en Interpretatie

Enacting identity en Interpretatie

Het aannemen van een identiteit (*enacting identity*) en het interpreteren en het construeren van betekenis door (nieuwe) informatie (*interpreting*) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Thomas, Clark & Gioia, 1993; Weick, 1995). Dit proces ontstaat wanneer individuen geconfronteerd worden met situaties en initiatieven, zoals bij sensebreaking, die zorgen voor onzekerheid en de ontstane

patronen in de organisatie verstoren (Bartunek, Krim, Necochea & Humpries, 1999; Gioia & Thomas, 1996; Weick, 1995). Vervolgens proberen de leden van de organisatie (individuen) nieuwe informatie, die bijvoorbeeld voortkomen uit sensegiving, te laten passen in hun bestaande mentale modellen en structuren die ze gebruiken om het te begrijpen (Hill & Levenhagen, 1995). Individuen zoeken dus naar mogelijkheden om orde te scheppen en geven op een retrospectieve manier betekenis aan hetgeen gebeurt (Weick, 1995). Het op gang brengen en houden van dit proces is van belang voor de organisatie, omdat het organisaties en individuen in staat stelt om samenhangende betekenis te geven en te behouden (Weick, 1995; Gioia & Chittipedi, 1991). Mensen zijn in deze processen veelal continu bezig zijn met het vormen, herstellen, onderhouden en versterken, of herzien van de individuele identiteit (Alvesson & Willmott, 2002).

In dit proces van identificatie speelt tevens de mate van *individuele keuze* een belangrijke rol (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; McCarthy, 1984). Een individu gaat zich identificeren met de organisatie-identiteit wanneer hij/zij ernaar verlangt om datgene te kiezen dat het belang van de organisatie het beste behartigt. Enactment (vaststelling, aanname) van de identiteit kan daarbij als een toetssteen of indicator dienen voor een sterke mate van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). De individuen gebruiken hierbij hun reconstructies van de identiteit als bron van waaruit ze hun eigen houding ten opzichte van de nieuwe identiteit kunnen afleiden.

Constructing identity narratives

Ten slotte organiseren mensen hun interacties met de omgeving voornamelijk in de vorm van *verhalen*, waardoor de organisatie in een identificatieproces ook gezien kan worden als een systeem dat verhalen vertelt (Bruner, 1991). Het proces van het reageren op 'sensebreaking' en 'sensegiving' door het aannemen van een potentiële identiteit (enacting identity) en het worstelen om feedback te interpreteren (interpreting) moedigt individuen aan om hun 'nieuwe' identiteit te verbinden aan hun eigen algehele identiteitsverhalen (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Het construeren van een verhaal is hierbij altijd *retrospectief*, doordat individuen voortbouwen op de ervaringen.

Daarnaast worden verhalen ook *geprojecteerd op de toekomst*, die de verlangens van de identiteit bevatten (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Schutte & Hendriks, 2007). De retrospectieve-prospectieve aard van de verhalen stelt individuen in staat om tegelijkertijd verandering en consistentie te bereiken. Ze bereiken verandering door het verhaal aan te passen om een nieuwe periode tegemoet te zien. Dit doen zij door nieuwe aspecten van henzelf te introduceren, en de verlangens voor verandering te bevestigen en te verdiepen in hun identiteit. Individuen genereren vervolgens consistentie door terug te zien op de voorbijgegangene perioden, om op die manier een verhaallijn te genereren die natuurlijk voortbouwt op hun huidige situatie. De verhalen worden dus constant herschreven door de veranderende percepties te verwerken, waarbij een nieuwe 'zelf' natuurlijk voortkomt uit de vorige 'zelden', en een gevoel van continuïteit bevorderd wordt. Deze verhalen dienen dus als een basis of fundament van waaruit individuen zichzelf zien in de opvolgende perioden (Browning, 1991). Deze reconstructies bevatten ten slotte tussentijdse verbeteringen van de identiteit of drastische verschuivingen in de verhalen die radicale veranderingen laten zien. Door de verhalen die mensen over zichzelf vertellen kunnen daarmee de verschillende fasen van het identificatieproces van het individu met de organisatie-identiteit zichtbaar worden (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Scott, Corman & Cheney, 1998).

METHODE

Onderzoeksontwerp

Om inzicht te krijgen in het verloop van het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit, wordt een *verkennend kwalitatieve case study* onderzoek gedaan met als doel vernieuwende conclusies te trekken over het identificatieproces van medewerkers in de huidige (werk)praktijk van de organisatie (Babbie, 1998; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003; Swanborn, 1996). Omdat het identificatieproces nauw verweven is met de context waarin het plaatsvindt, kan het niet als afzonderlijk van elkaar gezien worden.

Het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit wordt onderzocht aan de hand van twee aspecten, namelijk identificeren als *proces* en identificeren als *product*. Om inzicht te krijgen in beide aspecten wordt gebruik gemaakt van een *single embedded case study*. Hierin vormt de organisatie met haar *'huidige'* en haar *'gewenste'* (collectieve) identiteit de algemene context van de case study, welke van belang is voor het *'identificeren als product'*. Daarnaast vormen de medewerkers als individuen – met ieder een eigen identiteitsverhaal – de verschillende *'single embedded cases'* (unit of analysis), welke van belang zijn voor het *'identificeren als proces'*. Op deze manier worden de ervaringen, perceptie en betekenisgeving van de individuele medewerkers van de organisatie centraal gezet in dit onderzoek, welke van belang zijn om inzicht te verkrijgen in het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit.

1. Contextbeschrijving

De identiteit van de Westerkim

De Westerkim kent een lange geschiedenis, welke in 1967 werd opgericht als de Hervormde Stichting Bejaardenzorg te Hogeveen. Het was een verzorgingstehuis dat zorg droeg voor de broeders en zusters van de hervormde kerk, en waar zij samen konden wonen en werden verzorgd. Een sterke ideologie en een heldere visie op zorg maakte de oprichting van de Westerkim mogelijk. In de tijd van de oprichting werd er geschreven: *“De grondslag voor de arbeid van de Westerkim is de Bijbel als Gods Woord, waaraan zij de opdracht ontleent dat het werk geschiedt in de geest van naastenliefde en barmhartigheid. Het doel van de stichting is het verlenen van huishoudelijke verzorging, ondersteunende begeleiding, behandeling, verpleging, verzorging, zo nodig huisvesting en overige dienstverlening in de meest brede zin van het woord aan ouderen, (chronisch) zieken en (oudere) gehandicapten in de regio Hogeveen.”* (De Westerkim, 2013a, p. 11).

Bijna een halve eeuw verder wordt er nog steeds verder gebouwd op dit fundament. Inmiddels zijn de populatie bewoners, medewerkers en vrijwilligers vanuit alle denominaties verbonden aan de Westerkim. Echter, het *'Samen zorg delen'* typeerde de Westerkim in die tijd, tot nu toe. De ambitie van de Westerkim is het *'Leven als gezin'*. *“Thuiskomen, daar gaat het om”* (De Westerkim, 2013a). Vanaf *november 2011* ging de organisatie aan de slag met het ontwikkelen van een eigen unieke identiteit, die vormgegeven werd vanuit de betekenis die zij wilde hebben voor de mensen die bij hen wonen, de medewerkers en Hogeveen als omgeving. Centraal in de *gewenste* (collectieve) *identiteit* van de Westerkim staat dan ook *“Welkom Thuis!”*. *Thuiskomen* wordt vanuit de *visie* beschreven aan de hand van de volgende kenmerken: het ontmoeten wie de bewoner liefheeft, het weten dat hij/zij welkom is, om relaties met geliefden te herstellen, te vertellen over de reis die de

bewoner gemaakt heeft en zich te verheugen op de Hemelse Vader (De Westerkim, 2013a). “Welkom Thuis!” gaat hierbij niet alleen over het thuiskomen bij mensen, maar ook het thuiskomen bij de Hemelse Vader. Het gaat hier om de *ideologie* van het volwaardig en waardevol zijn in gezinsverband: God is de eeuwige Vader en Schepper, ieder mens is waardevol en heeft recht op een hecht en warm gezin, ieder mens is volwaardig en heeft recht om zijn/haar persoonlijkheid, kracht en ervaringen te delen. Datgene wat de Westerkim heeft, moet volgens de *missie* gedeeld worden met anderen: “Welkom Thuis!” (De Westerkim, 2013a). Dit maakt de Westerkim waar door wat hen *uniek kenmerkt* als organisatie: het omzien naar elkaar, het leven delen en niet opgeven (De Westerkim, 2013a). Dit zie je terug in de *kernwaarden* die zij nastreven, hetgeen iets zegt over de manier waarop zij werken. Liefde is daarin de bron waaruit ze drinken, respectvol met elkaar omgaan door ieder te erkennen om wie hij/zij is, verzoening en vergeving te stimuleren en bewerkstelligen, en de solidariteit waarin ze als gezien naast elkaar staan en steun bieden (De Westerkim, 2013a). Ten slotte wordt de *ambitie* van de Westerkim werkelijkheid wanneer iedereen die met de Westerkim in aanraking komt ook bijdraagt aan (het herstel van) gezinswaarden in het leven van anderen.

Van een oude naar een nieuwe (collectieve) organisatie-identiteit

Doordat de zorg in haar dienstverlening veranderde in zowel de regelgeving als de vraag van de zorgbehoevende, ontstond de noodzaak om haar strategisch plan als organisatie opnieuw vorm te geven en zich daarmee ook zo ‘op de kaart te zetten’ dat zij onderscheidend zijn van de andere zorginstellingen in de betreffende omgeving (De Westerkim, 2013a). Vanaf het moment dat de organisatie haar unieke gewenste (collectieve) identiteit heeft vastgesteld, zijn door het management verschillende stappen gezet om deze identiteit te delen met haar medewerkers en hen hierin te betrekken (De Westerkim, 2013a). Zo stond onder andere ‘thuiskomen’ centraal bij de nieuwjaarstoespraak van de directeur (januari 2013), zijn er koplopers benaderd (februari 2013), heeft er een kick-off plaatsgevonden van de organisatie-identiteit voor zowel medewerkers als de betrokken vrijwilligers (april 2013), is er een snack-buffet georganiseerd (juni 2013), rond-de-tafel-gesprekken (juni 2013) en ten slotte ook twee Experience Days (september 2013) waarbij het beleven van de identiteit centraal stond. Door middel van deze activiteiten tracht de organisatie haar medewerkers te laten identificeren met de organisatie-identiteit. Dit onderzoek naar het identificatieproces van medewerkers heeft plaatsgevonden rondom de Experience Days en kijkt terug op de periode van het samenstellen van de identiteit door de organisatie (november 2011) tot vlak na de Experience Days (oktober 2013).

2. Respondenten

Toen de organisatie haar identiteit vaststelde, wees zij koplopers aan. Deze koplopers zijn medewerkers die vooroplopen in het uitdragen van de organisatie-identiteit, experimenteeruimte krijgen van het managementbestuur en die de taak hebben mensen om zich heen te verzamelen en hen ook ambassadeur te maken van de organisatie-identiteit en het uitdragen ervan. Voor dit onderzoek is de directeur, de directiesecretaresse/projectleider rondom het thema identiteitsontwikkeling en 6 koplopers van de organisatie betrokken. De koplopers zijn medewerkers met elk een ander type functie in de organisatie, verschillende jaren ervaring zowel in het vakgebied als binnen de organisatie, en met uiteenlopende leeftijden (tabel 1). Voordat ze bij elkaar kwamen om de rol als koploper te vervullen, kenden ze elkaar niet of nauwelijks.

Tabel 1. Achtergrondinformatie respondenten.

Functie	Leeftijdscategorie	Jaren werkzaam bij de Westerkim
Directiesecretaresse en projectleider identiteitsontwikkeling	30-40 jaar	2 jaar
Ziekenverzorgende	50-60 jaar	2 jaar
Activiteitenbegeleider	20-30 jaar	3 jaar
Casemanager	40-50 jaar	3 jaar
Praktijkopleider en verzorgende/IG	20-30 jaar	12 jaar
Kwaliteitscoördinator en teamleider welzijn	30-40 jaar	13 jaar
Nachtverpleegkundige	50-60 jaar	13 jaar

Dataverzameling en –analyse

1. Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)

Voor het in kaart brengen van de opeenvolgende stappen van identificatie als proces, wordt het procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) als uitgangspunt genomen. In dit model worden de aspecten ‘sensebreaking’ en ‘sensegiving’ op *organisatieniveau* beschreven, en ‘enacting identity’, ‘interpreting’ en ‘constructing identity narratives’ op *individueel niveau* van de medewerkers beschreven. In dit model is tevens duidelijk welke opeenvolgende stappen er in het samenspel van de organisatie en de medewerker(s) in een cyclus worden gezet.

Om inzicht te krijgen in deze aspecten van het procesmodel van identificatie worden twee meetinstrumenten gebruikt (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009; Pentland, 1999), namelijk het analyseren van beleidsdocumenten en individuele interviews. De *beleidsdocumenten* van de organisatie, zoals het identiteitsbewijs, strategisch beleidsplan 2013-2018, evaluatieonderzoeken van medewerkers in hun werkpraktijk en initiatiefbeschrijvingen, zullen daarmee inzicht geven aan de aspecten op organisatieniveau van het identificatieproces: sensebreaking en sensegiving. ‘Sensebreaking’ betreft hierbij de initiatieven van de organisatie waarbij de fundamentele bevraging van het individu door de organisatie centraal staat, welke identiteitscongruentie bij het individu laat ontstaan die gevuld moet worden. ‘Sensegiving’ betreft daarnaast de ondernomen initiatieven door de organisatie die richting geven aan de betekenisconstructie van het individu, en daarmee richting geeft aan het (her)definiëren van de huidige situatie of realiteit. Identiteitshiaten tussen het individu en de organisatie worden hierdoor verkleind.

Om inzicht te krijgen in de aspecten van het procesmodel van identificatie op individueel niveau, namelijk enacting identity, interpreting en constructing identity narratives, worden *individuele interviews* afgenomen (bijlage A). Deze interviews hebben een *narratief karakter*, doordat de verhalen en belevingen van de medewerkers die zij construeren uit de gebeurtenissen en ervaringen uit het verleden centraal staan (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Bohlmeijer, 2007; Bruner, 1991; Scott, Corman & Cheney, 1998). Als basis voor het te vertellen verhaal is de medewerkers gevraagd om de periode vanaf het moment dat zij betrokken werden als koplopers tot op het moment van dit onderzoek (ongeveer 6 maanden in totaal) te beschrijven aan de hand van een *boek met bijbehorende hoofdstukken* en een bijpassende *titel*. Op deze manier komen de opeenvolgende stappen duidelijk naar voren in de constructie van het (identiteits)verhaal. Om een goed beeld te krijgen van elk hoofdstuk werd de medewerker gevraagd een *titel* en een *korte samenvatting* te

geven aan elk hoofdstuk, evenals de overgang van het ene naar het andere hoofdstuk. Daarop aansluitend werd de koplopers (medewerkers) tevens gevraagd een *hoogte-, diepte- en keerpunt* aan te wijzen en deze situatie in detail te beschrijven (wat, wanneer, waar, met wie en de emotie op dat moment) en te beargumenteren waarom dit op deze manier ervaren werd. Ook werd hen gevraagd een beschrijving van *'het volgende hoofdstuk'* te geven, om inzicht te krijgen hoe zij de toekomst voor zich zien. Ten slotte werd de medewerkers gevraagd om terug te blikken op deze hoofdstukken en een *centraal thema* en de *belangrijkste waarden* aan te wijzen, waardoor gereflecteerd werd op het procesverloop.

Het procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) bestaat naast sensebreaking en sensegiving, zoals eerder geformuleerd, ook uit de aspecten enacting identity, interpreting en constructing identity narratives. Het uitgangspunt voor *'enacting identity'* is dat het individu zichzelf ziet als lid van de organisatie. Door sensebreaking ontstaat identiteitscongruentie bij het individu, waardoor hij/zij bij enacting identity zichzelf vragen gaat stellen op relevantie van de organisatie en zoekt naar het categoriseren van zichzelf. Het individu raakt hierdoor gemotiveerd om de identiteit van zowel de organisatie als van zichzelf te verkennen. Daarop aansluitend betreft *'interpreting'* het laten passen van nieuwe informatie (uit bijvoorbeeld sensegiving) in de bestaande mentale modellen en structuren van het individu, waardoor orde geschept wordt in het denken. Dit heeft het (re)construeren van de identiteit van het individu – dat meer aansluit bij de organisatie-identiteit – tot gevolg, wat tevens zorgt voor de verdere verdieping in de identiteitskenmerken van de organisatie-identiteit. Een verdieping in de identiteitskenmerken van de organisatie en de reconstructie van identiteiten is tevens zichtbaar in de mate van acceptatie en betrokkenheid van het individu bij de organisatie. Ten slotte betreft het aspect *'constructing identity narratives'* het aanmoedigen van individuen om hun 'nieuwe' identiteit te verbinden aan hun eigen algehele identiteitsverhalen. Dit ontstaat door het doorlopen van het proces van het reageren op 'sensebreaking' en 'sensegiving', waarin zij door het aannemen van een potentiële identiteit (enacting identity) en het worstelen om feedback te interpreteren (interpreting) nieuwe 'identiteitsverhalen' creëren. Deze reconstructies van identiteiten bevatten tevens tussentijdse verbeteringen van de identiteit of drastische verschuivingen in de verhalen die radicale veranderingen laten zien.

Als input voor de kwalitatieve analyses zijn de individuele interviews met de verschillende koplopers (medewerkers) *getranscribeerd*. De data is vervolgens geanalyseerd door middel van codering, welke in opeenvolgende fasen zijn ontwikkeld (Strauss & Corbin, 1998). In de eerste fase is *open coding* gebruikt om categorieën te formuleren uit de gehele tekst en van een label te voorzien, waarmee de hoofdstukken van het (identiteits)verhaal van elke medewerker in kaart gebracht kunnen worden. In deze fase is bewust gekozen om niet de aspecten van het procesmodel van identificatie te gebruiken (Ashforth, Harrison & Corley, 2008), zodat de algemene betekenis en afbakening van de hoofdstukken behouden werden. In de daaropvolgende fase van *axiaal coding* werden er verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën (hoofdstukken) die voortkwamen uit de open coding, zodat deze op een hiërarchische manier gerangschikt en eventueel opnieuw geformuleerd konden worden (Strauss & Corbin, 1998). Ten slotte zijn door *selectieve coding* de nieuwe categorieën die voortkwamen uit de voorgaande fasen gerangschikt aan de hand van de aspecten van het procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Hierbij vormden de belangrijkste gebeurtenissen uit de (identiteits)verhalen van medewerkers de categorieën, en de

aspecten van het identificatieproces de codes. In deze fase werden tevens de resultaten van de verschillende individuele interviews met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen in hun ervaringen van de verschillende stappen in het identificatieproces. Het beschreven analysekader voor deze codering is opgenomen in bijlage C. Ten slotte zijn de resultaten van de codering gevalideerd door ze voor te leggen aan de deelgenomen medewerkers van dit onderzoek. Op deze manier, door zowel het gefaseerd coderen als het valideren van de codering, kan de 'gegronde' aard van de bevindingen in deze resultaten gewaarborgd worden (Strauss & Corbin, 1998).

2. Identificeren als product (opbrengst)

Om inzicht te krijgen in het product en daarmee in de *opbrengst van identificeren* van medewerkers met de organisatie-identiteit, is het noodzakelijk om de 'gewenste' (collectieve) identiteit van de organisatie te vergelijken met hoe deze in de 'huidige' (werkelijke) situatie wordt ervaren door de medewerkers (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Ashmore, Deaux & McLaughlin-Volpe, 2004; Elsbach, 2004; Postmes, Baray, Haslam, Morton, & Swaab, 2006). Om inzicht te krijgen in zowel de huidig ervaren als gewenste organisatie-identiteit is een *focusinterview* afgenomen met dezelfde medewerkers die ook hebben deelgenomen aan de individuele interviews (bijlage B). Dit interview had een open karakter, met als doel het verschil tussen de gewenste (collectieve) identiteit en de huidig ervaren mate van de gewenste (collectieve) identiteit in kaart te brengen. Om de gewenste (collectieve) identiteit van de organisatie in kaart te brengen is de medewerkers gevraagd om de *gewenste organisatie-identiteit* te omschrijven in eigen woorden, evenals de '*ideale (stereotype) medewerker*' vanuit deze gewenste organisatie-identiteit. Vervolgens is hen gevraagd om de huidige medewerker met de '*ideale medewerker*' vanuit de gewenste organisatie-identiteit te *beoordelen aan de hand van een cijfer*. Op deze manier kan achterhaald worden in welke mate zij op het moment van dit onderzoek voldoen aan de gewenste (collectieve) organisatie-identiteit, en daarmee het product en de opbrengst van het identificatieproces.

Voor de kwalitatieve analyses is gebruik gemaakt van drie onderdelen van data: de uitgeschreven beschrijving van de gewenste organisatie-identiteit in eigen woorden, de uitgeschreven beschrijving van de '*ideale medewerkers*' aan de hand van de organisatie-identiteit in eigen woorden, en de cijfers die medewerkers gaven aan de mate waaraan zij voldoen aan dit 'ideaal' van de medewerker en de argumentatie daarvoor. De uitgeschreven beschrijving van de organisatie-identiteit in eigen woorden is vervolgens vergeleken met het 'officiële' identiteitsbewijs van de organisatie in de (beleids)documenten op verschillen en overeenkomsten. Op deze manier kan onderzocht worden wat het verschil tussen de huidig ervaren identiteit en de gewenste (collectieve) identiteit is. Vervolgens is gekeken of de uitkomsten van de beschreven '*ideale medewerker*' en de gegeven cijfers dit verschil tevens benadrukken en ondersteunen, evenals de mate van dit verschil en daarmee de opbrengst van het identificeren van medewerkers met de organisatie-identiteit.

Validiteit en betrouwbaarheid

Doordat bij kwalitatief onderzoek de onderzoeker zelf het 'meetapparaat' is, bestaan er mogelijke bedreigingen voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Miles & Huberman 1994). Er zijn twee oorzaken van bedreigingen die een rol spelen in dit onderzoek:

- *Elite bias*: er wordt meer aandacht besteed aan de mening van vooraanstaande en zeer uitgesproken respondenten, dan de minder mondige respondenten.
- *Holistic fallacy*: de onderzoeker interpreteert de waargenomen gebeurtenissen als meer representatief voor het geheel dan dat werkelijk het geval is.

De eerste bedreiging betreft *elite bias*, welke voorkomen wordt doordat de respondenten die bij dit onderzoek betrokken zijn dermate van elkaar verschillen (in leeftijd, ervaring, functie, en enthousiasme), dat ze een goed beeld geven van de medewerkers in het algemeen. De betrouwbaarheid van het onderzoek kan hierdoor gewaarborgd worden.

De tweede bedreiging betreft *holistic fallacy*. Deze wordt op verschillende wijzen voorkomen. Voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument is het instrument *voorgelegd aan een expert*, en aan de hand van de feedback aangepast. Daarnaast werden van de interviews en focusgroepen audio-opnames gemaakt, waardoor ze op een later moment gecontroleerd en opnieuw gecodeerd konden worden. Om daarnaast de objectiviteit en betrouwbaarheid van de data te waarborgen, zijn 10% van de interviews en focusgroepen tevens gecodeerd door een '*critical friend*'. Op deze manier kon subjectieve interpretatie van de resultaten voorkomen worden, en konden er eenduidige conclusies getrokken worden. Aansluitend hierop werden ten slotte de getrokken conclusies van de kwalitatieve analyses van de individuele interviews voorgelegd aan de betreffende respondenten, om na te gaan of zij hier ook achter staan (*member checking*).

Noodzakelijk bij kwalitatief onderzoek is dat het onderzoek is uitgevoerd bij één zorginstelling, waardoor de verkregen resultaten een beeld geven van de situatie bij deze instelling. Hierdoor kunnen ze *niet automatisch gegeneraliseerd* worden naar andere (zorg)instellingen. Wat de onderzoeksresultaten daarentegen wel versterkt, is dat het identificatieproces op verschillende manieren is onderzocht, waardoor een beter beeld werd verkregen en sprake is van *triangulatie*.

RESULTATEN

Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)

Aan de hand van de individuele identificatieprocessen die beschreven werden in de individuele identiteitsverhalen (bijlage D), kunnen een aantal algemene fasen onderscheiden worden. De *eerste* fase werd door de medewerkers voornamelijk als '*zoekende*' ervaren door de medewerkers. In deze fase stelde de organisatie de vraag 'Wie zijn wij?', en kwam de identiteit van de organisatie al wat meer aan de oppervlakte te liggen. Dit was vooral terug te zien bij de nieuwjaarstoespraak van de directeur die 'thuiskomen' als een van de thema's besprak, en het selecteren van de koplopers (sensebreaking). Op deze initiatieven reageerden de medewerkers met veel vragen (enacting identity): "...wat betekent het, en wat wordt er van ons verwacht." (C, r.146-147), of "Is het te ver van de werkelijkheid?" (G, r. 125). En ook op persoonlijk vlak: "Je weet niet van ja, identiteit ja, wat zegt mij dat?" (F, r. 121), "...past dit bij mij?" (H, r. 161) en "...is dit het wel wat ik ook kan?" (H, r. 161). De

organisatie reageert hier vervolgens op door aan te geven welke concrete betekenis de medewerkers hebben als koplopers, en dat zij erg waardevol kunnen zijn voor de organisatie, en geven de koplopers de ruimte om ook zelf initiatieven te ondernemen en “Welkom Thuis!” meer zichtbaar te maken in de zorginstelling (sensegiving). De koplopers werden daardoor gerust gesteld, en zeiden “...ik vind het leuk dat ik daar voor gevraagd werd.” (E, r. 150), want dan kunnen “...wij (het) juist vertalen, want wij hebben juist de ervaring op de werkvloer.” (E, r. 160). Vanaf dat moment zijn de koplopers ook meer gaan kijken van wat past wel of niet bij “Welkom Thuis!” bij de Westerkim, en zijn er ook initiatieven door hen ondernomen om het meer onder de aandacht te brengen bij hun collega’s, zoals posters of een ideeën-box (interpretie).

In de *tweede fase* die daarop volgde was de identiteit van de organisatie concreet, en werd deze gedeeld met de koplopers (sensegiving). Zij stemden hier mee in, en herkenden “Welkom Thuis!” in hun eigen praktijk (interpretie): “... het was meer het gevoel, en meer liefde, aandacht, comfort.” (D, r. 159), en “...dat deed ik eigenlijk altijd al. Maar nog net even een stukje extra.” (E, r. 180). Maar dat alles wel met de gedachte van “...gaandeweg kom je er toch wel achter dat ja, het doel is misschien daar maar we zitten nog hier!” (G, r. 126-127). Om de (hernieuwde) identiteit van de organisatie onder de aandacht te brengen van alle medewerkers, werd zij gepresenteerd in een *kick-off* aan alle medewerkers en betrokkenen van de organisatie (sensebreaking). Dit maakte wat los bij de medewerkers (enacting identity), want “...iedereen werd er onzeker van.” (E, r. 240). En niet alleen de medewerkers in het algemeen, maar ook de koplopers: “...hoe krijg je de mensen, hoe krijg je alle medewerkers mee met het proces wat je graag wilt. En dat is heel lastig, want uhm, zodra je ook maar iets verandert, gaan heel veel mensen al met de hakken in het zand.” (D, r. 252-254). Want als je de reacties van de anderen hoorden die ‘de hakken in het zand’ zette, “Dan zakt je de moed in de schoenen en dan denk je van waar zijn we mee bezig, hoe moet dit?” (D, r. 265-266). Om de medewerkers hierin vervolgens meer te ondersteunen, werd een *snack-buffet* georganiseerd waarin ze met elkaar in gesprek konden over de identiteit van de organisatie, en ook vragen konden stellen (sensegiving). Daarop aansluitend organiseerde de organisatie ook *rond-de-tafel-gesprekken* waarbij mensen in gesprek konden gaan met de directeur en er ook meer vragen gesteld konden worden die betrekking hebben op de medewerkers zelf als ‘Wat betekent dit voor mij?’. Dit veranderde de sfeer in de zorginstelling (interpretie) “...na die tijd merkte ik ook wel dat het wat rustiger werd. Dat iedereen wel wat begreep wat de bedoeling was.” (E, r. 246-247).

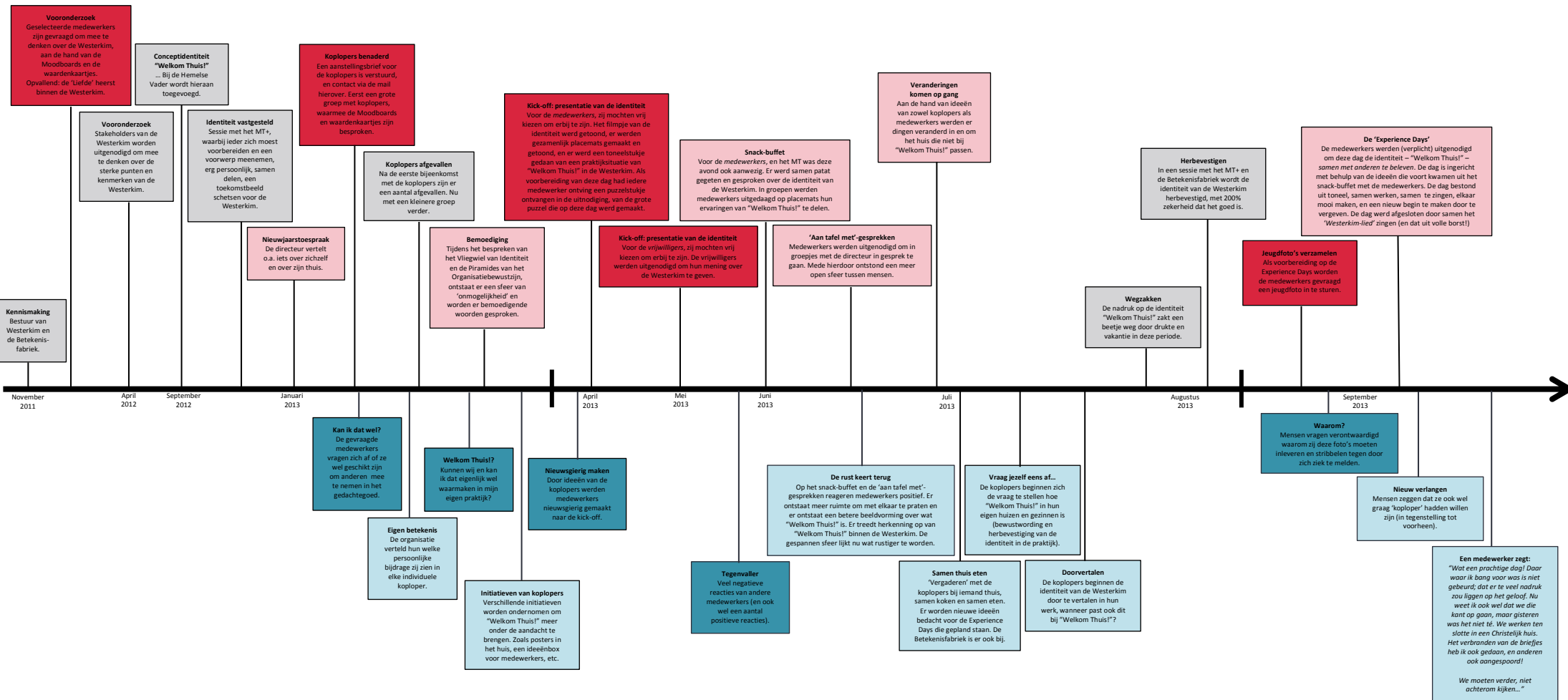
De *derde fase* die hierop volgt staat vooral in het teken van *de implementatie in de praktijk*. Deze fase wordt door de koplopers veelal gezien als een soort ‘tussenfase’, waarbij enkel kleine interventies worden ondernomen door de organisatie die de verandering van niet “Welkom Thuis!” naar wel “Welkom Thuis!” in de zorginstelling zichtbaar maken (sensegiving). Dit was voor de koplopers (interpretie) “...echt zo’n fase dat je voor jezelf gaat toetsen of dit wel of niet welkom thuis is?” (D, r. 343-344). Waarbij ze zichzelf de vraag stelde “...wat zou ik welkom thuis vinden?” (D, r. 346). “Dus het blijft zoeken van hoe doen we dat dan. Maar wel steeds van, oké, in het kader van het welkom thuis, wat doen we dan?” (D, r. 301-311). Echter, het werd aan het einde van deze fase ook wel opgemerkt “...dat het wel af en toe gewoon wegzakt.” (H, r. 318), want “...je doet gewoon weer je ding...” (H, r. 318-319).

Ten slotte de *vierde fase* en voor dit onderzoek ook de laatste fase, waarin toegewerkt wordt naar de *'Experience Days'*. Een dag waar de medewerkers, op initiatief van de organisatie, de organisatie-identiteit ook echt kunnen gaan ervaren in de praktijk, een dag waarin het 'nieuwe werken' ook uitgebeeld en besproken wordt ten opzichte van het 'oude werken' (sensegiving). Als voorbereiding daarop werden alle medewerkers gevraagd jeugdfoto's in te sturen die voor die dag gebruikt konden worden, zonder dat daar nadere toelichting op werd gegeven (sensebreaking). De koplopers hebben er wel plannen mee (interpretatie): *"En nu gaan we een heel groot hart maken, en daar gaan we al die foto's binnenin plakken. Zodat we samen één familie vormen zeg maar."* (E, r. 296-298). Dit met name ook omdat door de koplopers en de overige medewerkers werd ervaren dat het niet zozeer de houding naar de bewoners betrof die niet past bij "Welkom Thuis!", maar veeleer de houding van collega's onderling dat ervoor zorgt dat er een verschil werd ervaren met de huidige praktijk en de gewenste organisatie-identiteit (enacting identity): *"En voor zover ik begrepen heb, zou de nadruk eerst komen te liggen op hoe gaan wij als personeel om met de bewoners. En toen hebben wij dus gevraagd van, wij vinden het eigenlijk nu prioriteit één, van hoe ga je als collega's met elkaar om."* (C, r. 303-306).

Naast deze fasen die spreken over de ervaringen uit het verleden, is de respondenten ook gevraagd om naar de toekomst te kijken en te beschrijven hoe deze eruit ziet. Hierin werd unaniem aangegeven dat de identiteit ook werkelijkheid zou worden in de praktijk: *"Als een olievlek zal de identiteit zich verspreiden binnen de Westerkim"* (B, r. 406-407). Een praktijk waarin 'alle neuzen dezelfde kant op staan' en er samen gewerkt wordt aan het zichtbaar maken van "Welkom Thuis!". De medewerkers van de organisatie zijn daar de belangrijkste sleutel voor, maar *"We willen onze ambitie (samen) bereiken!"*.

De tijdlijn van het identificatieproces in kaart gebracht

Aan de hand van de verschillende opeenvolgende fasen (stappen) van het identificatieproces die onder andere naar voren komen in de detailbeschrijvingen van de verschillende hoofdstukken van de (identiteits)verhalen van medewerkers, is in figuur 2 een *tijdlijn* geconstrueerd die de verschillende aspecten van het proces weergeven: sensebreaking, sensegiving, enacting identity en interpretatie. Het aspect 'constructing identity narratives' is hierin niet opgenomen, omdat deze niet een duidelijk moment omschrijft maar veelmeer een fase in het gehele proces. Door de opeenvolgende fasen van het identificatieproces inzichtelijk te maken in een tijdlijn, worden de dynamieken van de verschillende fasen ook zichtbaar, evenals hoe deze op elkaar aansluiten.



Figuur 2. De tijdlijn van het identificatieproces in kaart gebracht.

Identificeren als product (opbrengst)

1. De 'ideale medewerker' van de organisatie-identiteit

Wanneer de deelnemers van het focusinterview gevraagd werd om de identiteit van de Westerkim in eigen woorden te omschrijven, werden de volgende kenmerken instemmend genoemd: samen met elkaar alles delen, zijn als gezin, de liefde voor elkaar (zowel voor bewoners als medewerkers – alle betrokkenen), veiligheid, een luisterend oor, er voor elkaar zijn, elkaar vertrouwen, thuis zijn bij de Hemelse Vader, je mag er zijn en je wordt gekend, respectvol, elkaar vergeven, jezelf geven en open stellen, en ten slotte de liefde van God doorgeven. Wanneer volgens hen aan al deze punten werd voldaan, kan iemand zich echt '*thuis voelen*'. Wat hen tevens opviel, was dat alles gerelateerd is aan het '*samen zijn, en niet alleen*'.

Bij de beschreven identiteit van de Westerkim in eigen woorden werd de '*ideale medewerker*' beschreven aan de hand van een aantal kenmerken. Deze medewerker stelt zich kwetsbaar en open op (voor ontwikkelpunten), heeft inlevingsvermogen (empathie), is liefdevol (voor de medemens), heeft affiniteit met ouderen, is betrokken en heeft aandacht voor de ander, is gastvrij en vriendelijk, is bereid om de 'extra mijl' te lopen, respecteert de christelijke waarden, heeft een positieve houding ten opzichte van het geloof en staat er voor open, en is ten slotte in staat om de Bijbel te lezen en (samen met anderen) te bidden. Van deze kenmerken werd vooral het eerste kenmerk 'het kwetsbaar opstellen en open staan (voor ontwikkelpunten)' erg benadrukt, welke als voorwaarde werd gesteld voor een goede medewerker voor het uitdragen van het gedachtegoed van 'Welkom Thuis!' van de Westerkim. Daarbij werd wel opgemerkt dat de omgang met bewoners en je werk doen met liefde 'gewoon normaal' is.

Deze 'ideale medewerker' streeft het uitstralen van Gods liefde (als gelovige) na, biedt een thuis voor anderen en draagt hier ook actief aan bij, laat bewoners zich verheugen op de ontmoeting en thuis komen bij de Hemelse Vader, en probeert het proces van het herstellen van relaties met anderen in gang te zetten door vragen te stellen en/of in gesprek te gaan met de bewoner.

2. Vereenzelviging op identiteitsniveau

Wanneer de respondenten van de focusgroep gevraagd werden om de *mate van identificatie* te waarderen aan de hand van een *cijfer*, werd er gemiddeld gescoord met een ruime 7. De reden hiervoor is dat de medewerkers van de Westerkim over het algemeen als liefdevol, empathisch, zorgzaam en vriendelijk worden omschreven. "*Daar ontbreekt het echt niet aan!*". Dat is ook terug te zien in de identiteitsverhalen van de respondenten (bijlage D). De identiteitsverhalen van de organisatie en de identiteiten van de medewerkers komen daarmee grotendeels overeen op het gebied van de *unieke kracht* (waarin zijn wij onderscheidend?) en *kernwaarden* (hoe werken we?). Vanuit deze aspecten wordt veelal ook de *missie* "Welkom Thuis!" ingevuld. Dit is tevens terug te zien in de grote overeenkomsten tussen de identiteit van de organisatie en de identiteiten van de medewerkers in de gestelde *ambities*, waarin beide het verlangen hebben dat zij een "Welkom Thuis!" kunnen bieden aan elke (nieuwe) bewoner. Echter, waarin de identiteit van de organisatie in het algemeen wel verschilt van de identiteiten van medewerkers op het gebied van de missie en ambitie, is dat de organisatie groter denkt en deze missie ook wil realiseren in de omgeving van de organisatie. De medewerkers denken voornamelijk in beelden van de organisatie zelf.

Wat volgens de respondenten echter nog meer aandacht verdient is het kwetsbaar opstellen en open zijn naar anderen, evenals de omgang met het christelijk geloof binnen de organisatie: “...want je moet jezelf echt open stellen hè, en dus ook kwetsbaar daarin zijn ... maar je laat ook zien wat er in jezelf gebeurt”. (B, r. 141-143). De centrale vraag die hierbij gesteld wordt is “...wat de medewerker nu wel of niet kan of moet doen, en wat ze van elkaar kunnen verwachten?” (C, r.146-147). Dit komt voort uit het feit dat het over het algemeen nog vrij lastig wordt gevonden om te spreken hierover: “Daarom vind ik dat zeg maar met de Hemelse Vader wel een beetje lastig, ook voor mezelf.” (F, r. 185-186). Dit sluit tevens aan op het grootste verschil tussen de identiteit van de organisatie en de identiteit van de medewerkers op het niveau van *ideologie* (waar geloof ik ten diepste in?), namelijk het geloof in God als de Hemelse Vader en dit nemen als uitgangspunt voor wat ze doen met de mensen om hen heen. Veel medewerkers ervaren dit tevens als een ‘moeilijk onderwerp’ om over te spreken, waarnaast het een feit is dat niet iedere medewerker in de organisatie gelooft. Dit sluit tevens aan op een ander aspect van de missie, namelijk het aspect van de ‘Hemelse Vader’ die een thuis biedt voor de mensen, wat niet door ieder zo beleefd wordt.

Ten slotte werd instemmend door de respondenten aangegeven dat het niet noodzakelijk is om over alle geschetste kenmerken van een ‘ideale medewerker’ vanuit de organisatie-identiteit “Welkom Thuis!” te beschikken, maar dat het een voorwaarde is dat de medewerker open staat om hierin te groeien. Aansluitend hierop werd gesteld dat het van belang is dat medewerkers elkaar (leren) aanvullen. De organisatie spreekt hier verder niet uitgesproken over.

CONCLUSIES

De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal binnen de Westerkim (De Westerkim, 2013b). Wie zij zijn en wat zij doen bepaalt daarom in grote mate de identiteit van de organisatie in de praktijk. Centraal in dit onderzoek staat het verloop van het identificatieproces, welke onderzocht is aan de hand van twee aspecten (Ashforth & Mael, 1989; Cheney & Tompkins, 1987; Van Knippenberg & Sleebos, 2006): identificeren als opeenvolgende stappen (*proces*), en identificeren als opbrengst (*product*). De opeenvolgende stappen van identificeren geven een samenhangend proces weer, waarbij zowel de organisatie (sensebreaking en sensegiving) als de individuele medewerker (enacting identity, interpretatie, en constructing identity narratives) aandeel hebben. De opbrengst van identificeren geeft daarnaast het (tussen)product weer van het identificatieproces, waardoor duidelijk wordt in welke mate de ‘gewenste’ (collectieve) organisatie-identiteit reeds overeenkomt met de ‘werkelijk’ ervaren organisatie-identiteit. Beide aspecten worden hier toegelicht.

Identificeren als proces (opeenvolgende stappen)

Zoals aangegeven kan identificeren gezien worden aan de hand van twee aspecten, zowel het product (opbrengst) als het proces (opeenvolgende stappen). Door op deze manier te kijken naar identificeren, zijn verschillende resultaten en mijlpalen te herkennen (opbrengsten) in het identificatieproces (opeenvolgende stappen) naarmate de tijd verstrijkt. Dit is tevens terug te zien in het algemene identificatieproces van medewerkers wanneer het geduid wordt aan de hand van de kenmerken van sensebreaking en sensegiving (op organisatieniveau) en enacting identity, interpretatie en constructing identity narratives (op medewerkersniveau). Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden over de opeenvolgende stappen van het identificeren als proces.

1. Een cyclisch proces

Ten eerste is het opvallend is dat er in het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit een *cyclische afwisseling* bestaat tussen eerst sensebreaking (op organisatieniveau), gevolgd door enacting identity (op medewerkersniveau), en vervolgens sensegiving (op organisatieniveau) en interpreting (op medewerkersniveau). Daarnaast worden tegelijkertijd in dit afwisselende proces van organisatie en medewerkers de identiteitsverhalen gevormd van de individuele medewerkers. Dit laatste geeft weer input voor een herhaling van hetzelfde proces, en sluit daarmee goed aan op het procesmodel van identificatie van Ashforth, Harrison en Corley (2008).

Bij deze cyclische afwisseling tussen de organisatie en de individuele medewerkers in het identificatieproces is tevens te zien dat deze zowel bottom-up als top-down van aard is. Zo besluit het bestuur van de organisatie bijvoorbeeld dat een *'kick-off'* van de identiteit voor de medewerkers en vrijwilligers noodzakelijk is (sensebreaking), waarna door *'de (voornamelijk negatieve) reacties van medewerkers'* – die onrust veroorzaakten bij de medewerkers (enacting identity) – samen met hen gezocht wordt naar een manier om medewerkers meer te betrekken bij de organisatie-identiteit en hen richting te geven hoe dit er in de praktijk uit ziet, zoals bij het *'snack-buffet'* (sensegiving). Hierdoor keert de rust weer terug onder de medewerkers, omdat zij nu de organisatie-identiteit beter kunnen plaatsen in hun eigen perspectief (interpreting). Deze wisselwerking is ook op andere plaatsen in de tijdlijn zichtbaar. Hierin is de organisatie 'aan zet' bij het organiseren van zowel de kick-off en het snack-buffet (*top-down*), en is de medewerker 'aan zet' bij het inzichtelijk maken van de identiteit in de praktijk en geeft daarmee input voor sensegiving (*bottom-up*).

Ten slotte is in het identificatieproces te zien dat de cyclus zich om de vier maanden weer herhaalt. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat wanneer zowel de aard van het proces van identificeren (zowel top-down als bottom-up) als het proces zelf zich in redelijk constante intervallen zou blijven herhalen, het een 'actief' proces blijft bij de medewerkers. De medewerkers blijven op deze manier op een constante manier bezig met het identificeren met- en praktiseren van de organisatie-identiteit, waardoor hun (werk)praktijk steeds meer overeenkomt met de gewenste identiteit van de organisatie en deze ook collectief gedragen wordt.

2. Een proces dat past bij de medewerkers

Uitgaande van het voorgaande kan ten tweede geconcludeerd worden dat het van belang is om als organisatie goed te luisteren en te observeren wat de gevolgen zijn van sensebreaking (op organisatieniveau) op de enacting identity (op medewerkersniveau), zodat de sensegiving (op organisatieniveau) ook in de gewenste richting zal sturen bij de interpreting (op medewerkersniveau) welke zorgt voor meer identificatie van de medewerkers met de organisatie-identiteit. Hierin is tevens de afwisseling tussen identificeren als proces en identificeren als product duidelijk zichtbaar.

Doordat het cyclische proces van identificeren in de onderzochte periode vaker wordt doorlopen kan tevens geconcludeerd worden dat de medewerkers veelal een verandering moeten ondergaan in het identificatieproces, voordat zij zich vereenzelvigen met de identiteit van de organisatie (*emulatie*). Dit betekent dat het cyclische proces van sensebreaking en sensegiving (op organisatieniveau) en enacting identity, interpreting en constructing identity narratives (op medewerkersniveau) meerdere malen doorlopen wordt voordat vereenzelving met organisatie-identiteit bereikt wordt (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Bergami & Bagozzi, 2000; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Pratt, 1998).

Daarbij moet wel opgemerkt worden dat dit voornamelijk geldt voor de aspecten ideologie en visie van de organisatie-identiteit, de aspecten waarin de organisatie het meest verschilt in het uitdragen van haar voormalige en huidige identiteit. Betreft de manier van werken die voortkomen uit de waarden (zoals liefdevol en respectvol) is er meer sprake van *affiniteit*, doordat medewerker minder verschil ervaren tussen de manier waarop zij reeds werkte vanuit de voormalige organisatie-identiteit en de manier waarop dat nu van hen verwacht wordt vanuit de gewenste identiteit van de organisatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Bergami & Bagozzi, 2000; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Pratt, 1998).

Ten slotte is het opvallend dat medewerkers zich in het identificatieproces met de organisatie-identiteit, juist op de momenten waarin *'beelden'* worden gebruikt die de identiteit praktisch maken gaan identificeren. Dit is vooral terug te zien bij situaties waarbij sensegiving centraal staat nadat er *'onrust'* optrad als gevolg van sensebreaking. Zo lijken medewerkers veelal moeilijk een voorstelling te kunnen maken van de organisatie-identiteit, totdat ze bijvoorbeeld een filmpje zien waarin "Welkom Thuis!" zichtbaar wordt gemaakt met beelden, geluid en sfeer. Het gaat hier dus specifiek om beelden die *'handen en voeten'* geven aan de identiteit van de organisatie in de praktijk. Dit voorgaande zou kunnen wijzen op *de manier waarop de medewerkers leren*, waarbij in deze organisatie veelal geleerd lijkt te worden door eerst te doen en vervolgens te begrijpen. Dit is onder andere terug te zien in de (identiteits)verhalen over het proces identificeren, waarbij het bij de medewerkers pas werkelijk begon te dagen wat de organisatie-identiteit in de praktijk betekende toen zij het filmpje bij de kick-off te zien kregen. Hieruit blijkt tevens dat het van belang is dat de organisatie-identiteit veelal eerst zichtbaar moet zijn zodat medewerkers *'het voor zich kunnen zien'*, voordat wordt begrepen wat er bedoeld wordt.

Identificeren als product (opbrengst)

Het identificatieproces en haar fasen hebben geresulteerd in een bepaalde mate van vereenzelving van de identiteit van de medewerkers met de identiteit van de organisatie, ofwel het product van identificeren (de opbrengst). Hiervoor zijn de overeenkomsten en verschillen onderzocht tussen de gewenste (collectieve) identiteit van de organisatie en de *'werkelijk'* ervaren organisatie-identiteit door de medewerkers.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers van de organisatie in de basis hetzelfde beeld hebben over wat centraal staat, wat onderscheidend en blijvend is in de organisatie-identiteit, namelijk andere (hulpbehoevende) mensen een "Welkom Thuis!" bieden. Dit doen zij door het *'thuisgevoel'* uit te dragen in de manier waarop zij werken vanuit de algemeen geldende waarden van de organisatie-identiteit. De (werk)praktijk wordt door de medewerkers daarmee vooral ingevuld aan de hand van de identiteitswaarden van de organisatie. De organisatie echter vult haar (werk)praktijk naast de identiteitswaarden met name in vanuit haar ideologische (christelijke) overtuiging: een welkom thuis bij de Hemelse Vader. Hierdoor bestaat er een verschil in de uitgangspunten van waaruit de (werk)praktijk en daarmee ook de identiteit van de organisatie wordt ingevuld, en zullen uiteindelijk ook de werkelijke en wenselijke resultaten gaan verschillen.

Het geschetste verschil komt ook naar voren in de eigen beoordelingen van de mate van overeenkomst tussen de *'ideale medewerker'* en de huidige praktijk van de betrokken medewerkers bij het onderzoek, waarbij als belangrijkste aandachts- en groeipunt *'het kwetsbaar en open*

opstellen naar elkaar, met name in de omgang met het christelijk geloof in de (werk)praktijk naar voren kwam. Dit ideologische aspect van de organisatie-identiteit lijkt op dit moment in het algemeen weinig zichtbaar in de werkpraktijk van medewerkers. Het probleem dat hierachter schuilt, is dat de verschillende waarden die inhoudelijk van belang zijn, en waarvan een aantal verbonden zijn met het christelijk geloof, niet voor iedereen vanzelfsprekend of duidelijk zijn. Dit zorgt er vervolgens voor dat medewerkers dit niet goed 'voor zich kunnen zien', wat het identificeren met de organisatie-identiteit op alle vlakken bemoeilijkt.

DISCUSSIE

Tijdens het onderzoek zijn er twee punten naar voren gekomen die de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten en conclusies van dit onderzoek kunnen *beperken*. Als eerste kan het feit dat de respondenten van dit onderzoek de *koplopers* van het identiteitstraject zijn, gezien worden als een beperking van het onderzoek. Deze mensen zijn actiever betrokken geweest bij de opstartfase van het ontwikkelen van de organisatie-identiteit en naar verwachting ook meer betrokken van aard. Het is hierdoor de vraag of zij volledig representatief zijn voor alle medewerkers van de organisatie. Echter, deze koplopers zijn wel 'gewone' medewerkers van de organisatie en vormen een zeer gevarieerde groep, en geven daarmee wel een goed beeld hoe identificatie optreedt en tot stand komt in dit werkveld. Er zou tevens gesteld kunnen worden dat wanneer ook de andere medewerkers dermate actief betrokken worden bij het verdere verankerproces van de organisatie-identiteit, hetzelfde type identificatieproces op gang zou kunnen komen.

Daarnaast gaven de betrokken medewerkers aan dat zij het enigszins lastig vonden om te *reflecteren* en *terug te kijken* op hun eigen ontwikkeling van de afgelopen (onderzochte) perioden. Ze leken dit niet gewend te zijn. Echter, de (identiteits)verhalen die mensen vertellen geven – zonder dat de vertellers het vaak doorhebben – een goed beeld van welke momenten in het identificatieproces van belang zijn geweest en hoe deze hebben bijgedragen aan het vormen van een identificeerbare identiteit die steeds meer overeenkomsten toont met de organisatie-identiteit (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Browning, 1991; Scott, Corman & Cheney, 1998).

Om tevens beter inzicht te krijgen in het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit en de verschillen die daarin bestaan is *vervolgonderzoek* wenselijk. Door *grootschalig* onderzoek zouden er meer respondenten betrokken kunnen worden, zodat ook de verschillen in type medewerkers goed in kaart gebracht kunnen worden, hetgeen richting kan geven in hoe het identificatieproces zo gestimuleerd kan worden in meerdere typen organisaties en typen medewerkers. Daarnaast zou *longitudinaal* onderzoek goed kunnen dienen om het identificatieproces op langere termijn te onderzoeken, en hoe dit vormgegeven wordt door zowel de organisatie (sensebreaking en sensegiving) en de medewerkers (enacting identity, interpreting, en constructing identity narratives) en in welke mate het een 'actief' proces blijft.

Uit het onderzoek bleek tevens dat de manier waarop de organisatie leert ook van invloed lijkt te zijn op de manier waarop medewerkers zich identificeren met de organisatie-identiteit. Dit onderzoek is bij een 'zorginstelling' uitgevoerd. Het zou interessant zijn om ook bij *ander type organisaties* te onderzoeken of deze samenhang ook daar te vinden. Hierop aansluitend bleek dat '*levende verhalen*' die tot verbeelding spreken erg waardevol zijn om de identiteit van de organisatie te verankeren bij

de medewerkers, waarmee het identificatieproces versneld kan worden. Onderzoek dat hier op aansluit door te onderzoeken in welke mate medewerkers zelf in staat zijn deze 'identiteitsverhalen' te ontwikkelen, zou kunnen bijdragen in handvatten om het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit te versnellen.

AANBEVELINGEN

Vertaling naar de (werk)praktijk

1. Concretiseren van de inhoudelijke identiteits-aspecten

Uit het onderzoek bleek dat medewerkers het met name moeilijk vinden zich te identificeren met de aspecten van de organisatie-identiteit welke inhoudelijk gezien niet voor iedereen vanzelfsprekend zijn. Een voorbeeld hiervan zijn de aspecten die voortkomen uit het christelijk geloof. Hierdoor komt het identificatieproces met deze identiteitsaspecten niet of nauwelijks op gang, in tegenstelling tot de aspecten die wel voor de meesten vanzelfsprekend zijn – zoals zorgzaam en liefdevol. Wanneer de niet gedeelde aspecten niet door de organisatie geconcretiseerd worden in een houding en bijpassende handelingen in de (werk)praktijk, zorgt dit snel voor 'weerstand' of onrust onder de medewerkers. Om dit te voorkomen is het van belang dat elk aspect van de organisatie-identiteit doorvertaald wordt in een concrete houding en bijpassende handelingen voor de (werk)praktijk van de medewerkers, zodat daar geen onduidelijkheid over ontstaat. 'Sensegiving' van de organisatie is dus vooral noodzakelijk bij de aspecten die niet voor ieder vanzelfsprekend zijn, zodat medewerkers weten welke betekenis zij hieraan kunnen geven (interpretatie).

2. Beleven van identiteit en betekenis

Het '*beleven*' van de organisatie-identiteit en de betekenis die zij heeft is voor medewerkers cruciaal. Een moment waarin dit in het onderzoek duidelijk naar voren kwam, is wanneer de medewerkers het filmpje zagen van de organisatie-identiteit en het merendeel toen pas een beeld kreeg van wat er werkelijk bedoeld werd met de organisatie-identiteit in de (werk)praktijk. Deze manier van sensegiving '*spreekt tot verbeelding*' en vertaalt daarmee de organisatie-identiteit naar de praktijk.

Een andere vorm dat tot verbeelding spreekt van de identiteit van de organisatie zijn de verhalen die mensen vertellen. Bruner (1991) stelt dat mensen hun interacties voornamelijk organiseren in de vorm van *verhalen*, waardoor organisaties systemen worden die verhalen vertellen. Verhalen geven een beeld dat gaat 'leven' wanneer mensen het lezen of horen, en spreken daarmee tot verbeelding (Schutte & Hendriks, 2007). De verhalen die verteld worden kunnen daarmee dienen als middel om de organisatie-identiteit beeldend te maken en medewerkers een perspectief te schetsen van hoe zij de identiteit van de organisatie kunnen vertalen naar hun eigen (werk)praktijk.

Identificeren kun je leren

Uit het onderzoek bleek dat medewerkers zich pas werkelijk gaan identificeren met de organisatie-identiteit, wanneer zij de cyclische stappen van dit proces meerdere malen doorlopen. Uitgaande van de gedachte dat dit veranderingsproces ook gezien kan worden als een leerproces (Caluwé & Vermaak, 2010), kunnen de volgende aanbevelingen gegeven worden over het stimuleren van het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit.

1. Leren veranderen

De identiteitsveranderingen die medewerkers doorgaan tijdens het identificatieproces zijn veelal erg persoonlijk en autonoom van aard. Medewerkers veranderen hierbij van binnenuit en baseren daarop hun drijfveren voor hun handelen. De organisatie heeft in dit proces geen sturende rol, maar veelmeer een faciliterend. Dit is duidelijk terug te zien in bijvoorbeeld de opzet en het resultaat van het *'snack-buffet'* dat georganiseerd werd door de organisatie in samenwerking met de koplopers. Hierbij werden alle medewerkers uitgenodigd om gezamenlijk op een informele en open manier na te denken over wat de organisatie-identiteit voor de werkpraktijk betekent en daarover met elkaar in gesprek te gaan en tot goede nieuwe ideeën te komen. De medewerkers konden hierdoor nieuwe betekenis geven aan de organisatie-identiteit en toonden minder weerstand dan voor het initiatief.

Het bovengenoemde sluit tevens goed aan bij het *'witdrukdenken'* van Caluwé en Vermaak (2010), een manier waarop mensen door *leren* kunnen veranderen. Hierin wordt gesteld dat er pas verandering onder de medewerkers optreedt wanneer er ruimte gecreëerd wordt voor *zelforganisatie* van mensen en het in *dialog* gaan met elkaar. Het is een manier van denken dat goed past in een *dynamisch proces* – zoals bij het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit – waarbij de oplossing vaak meer *energie losmaakt* dan ervoor en medewerkers stimuleert verder te bouwen (Caluwé & Vermaak, 2010). Volgens het *'witdrukdenken'* is het een belangrijke taak van de organisatie om de *patronen* van de organisatie doorgronden en duiden, om vervolgens te zoeken naar betekenisvolle perspectieven. Bij deze patronen betreft het niet zozeer de uiterlijke aspecten van de organisatie, maar veelmeer hetgeen wat het gedrag van individuen en interacties tussen medewerkers in de organisatie drijft. Het inzicht in deze patronen en het construeren van betekenisvolle perspectieven kan daarmee richting geven in de manier waarop de organisatie de identiteitsverandering van de medewerkers faciliteert (Caluwé & Vermaak, 2010).

2. Collectieve sensegiving

Uitgaande van de benadering van het *'witdrukdenken'* passen interventies zoals *'zoekconferenties'* goed bij het stimuleren en faciliteren van het identificatieproces van medewerkers met de organisatie-identiteit (Caluwé & Vermaak, 2010). Dit is een methode om een hele organisatie in beweging te brengen, waarbij zoveel mogelijk mensen uit de organisatie bij elkaar worden gebracht in een meerdaagse bijeenkomst. Centraal in deze interventie is het proces van verleden, heden en toekomst en de nadruk op zingeving en betekenisgeven. Daarnaast is de achterliggende gedachte dat om een sprong voorwaarts te maken, de meerdaagse bijeenkomst moet opereren als een gemeenschap en het een participatief karakter kent (Caluwé & Vermaak, 2010). De betrokkenen – in dit geval de medewerkers – nemen de belangrijkste positie in. Het doel van dit soort interventies is om *collectieve sensegiving* te stimuleren door samen in dialoog te gaan naar aanleiding van een heldere reden. Op deze manier kan collectief betekenis gegeven worden en concrete oplossingen aandrazen worden die passen bij de identiteit van de organisatie. De resultaten van deze interventie is een groter bewustzijn voor de individuele bijdrage van elke medewerker aan de organisatie-identiteit, meer saamhorigheid tussen de medewerkers, meer praktische handvatten voor de (werk)praktijk en meer ruimte voor zelforganisatie van de individuele medewerkers (Caluwé & Vermaak, 2010). De versterkte sociale dynamiek die deze manier van sensegiving biedt, moedigt tevens een *aanhoudende identiteitsverkenning* van de medewerkers aan, wat een positief effect kan hebben op zowel het identificatieproces als de opbrengst ervan (Ashforth, 2001; Ibarra, 1999; Kerpelman, Pittman & Lampke, 1997).

REFERENTIES

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashmore, R.D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80 – 114.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, T. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Babbie, E. (1998). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels*. Enschede: Universiteit Twente.
- Bergami, M., & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Bohlmeijer, E. (2007). *De verhalen die wij leven*. Narratieve psychologie als methode. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Browning, L. D. (1991). Organizational narratives and organizational structure. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 59-67.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21.

- Bartunek, J.M., Krim, R.M, Necochea, R., & Humpries, M. (1999). Sensemaking, Sensegiving, and Leadership in Strategic Organizational Development. *Advances in Qualitative Organizational Research, 2*, 37-71.
- Caluwé, L. & Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen. Een handbook voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal, 38*, 1-15.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior, 27*, 585-605.
- De Westerkim (2013a). *Welkom thuis. Identiteitsbewijs van de Westerkim*. Hoogeveen: De Westerkim.
- De Westerkim (2013b). *Strategisch beleidsplan de Westerkim 2013-2018, versie 4.0. "Welkom Thuis!"*. Hoogeveen: De Westerkim
- Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7*, 171-191.
- Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). To be(long) or not to be(long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131*, 189-218.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). "Everybody identifies with Smokey the Bear": Employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly, 12*, 347-399.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), 207-230.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior, 21*, 163-200.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 99-128.
- Elsbach, K.D., & C.B. Bhattacharya (2001). Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the national rifle association. *Organizational Science, 12*, 393-314.
- Gautam, T., van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology, 7*, 301-315.

- George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D.A., & Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Grotevant, H. D. (1987). Toward a process model of identity formation. *Journal of Adolescent Research*, 2(3), 203-222.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the "whole person": Integrating affect, behavior, and cognition. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, p. 223-231. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hill, R.C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074.
- Kerpelman, J. L., Pittman, J. F., & Lamke, L. K. (1997). Toward a microprocess perspective on adolescent identity development: An identity control theory approach. *Journal of Adolescent Research*, 12, 325-346.
- Knippenberg, D. van, & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Lavoie, J.C. (1994). Identity in adolescence: Issues of theory, structure and transition. *Journal of Adolescence*, 17, 17-28.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marcia, J.E. (2002). Identity and psychosocial development in adulthood. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 2(1), 7-28.
- McAdams, D.P. (2008). The Life Story Interview. Verkregen op 22 juli 2013, via <http://www.sesp.northwestern.edu/docs/LifeStoryInterview.pdf>

- McCarthy, E.D. (1984). Towards a sociology of the physical world: George Herbert Mead on physical objects. *Studies in Symbolic Interaction*, 5, 105-121.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analyses*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Pentland, B.T. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Postmes, T., Baray, G., Haslam, S. A., Morton, T. A., & Swaab, R. I. (2006). The dynamics of personal and social identity formation. In T. Postmes & J. Jetten (Eds.), *Individuality and the group: Advances in social identity*, pp. 215-236. London: Sage.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, p. 171-207. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M. G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. pp. 13-30. Philadelphia: Psychology Press.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Schutte, A., & Hendriks, T. (2007). *Corporate Stories. Verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam: Kluwer.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2005). New directions in identity control theory. *Advances in Group Processes*, 22, 43-64.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Swanborn, P. (1996). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (CA): Sage.

BIJLAGE A: VORMGEVING INDIVIDUELE INTERVIEWS

Het (uitgeschreven) interview

Dit uitgeschreven interview is een bewerking van het uitgebreidere levensverhaallijninterview zoals beschreven door McAdams (2008).

[*voorstelronde*]

Introductie

Dit is een interview over uw ervaringen (verhalen) die u heeft opgedaan als medewerker van de Westerkim. Als onderzoeker ben ik geïnteresseerd in het horen van *uw verhaal*, inclusief delen van uw verleden zoals u zich die herinnert, en de toekomst zoals u die ziet. Het verhaal is selectief, en gaat niet over alles wat u is overkomen. In plaats daarvan zal ik u vragen om uzelf te *concentreren op een aantal belangrijke momenten* in de periode als medewerker van de Westerkim. Voor dit interview staat het tijdsbestek van het *afgelopen jaar centraal* – de periode waarin de Westerkim aan de slag is gegaan met de *identiteit van de organisatie*. Het gaat erom mij te vertellen over enkele van de meest belangrijke dingen die u ervaren hebt tijdens deze periode.

Voor mijn onderzoek verzamel ik de verhalen van (enkele) medewerkers van de Westerkim, om te *begrijpen* hoe zij zich ten opzichte van de Westerkim ontwikkeld hebben en hoe de identiteit van de organisatie zo gevormd is. Het gaat er enkel en alleen om te *luisteren* naar uw verhaal.

Graag wil ik u laten weten dat het doel van het interview niet is om uit te vinden ‘wat er mis is gegaan’ of ‘wat er allemaal niet goed gaat’. Het wordt alleen gehouden als onderdeel van het onderzoek om *inzicht* te krijgen over de ontwikkeling van de identiteit in de organisatie. Ik zal een *verslag van het interview* maken, zodat u het daarna op een later moment nog door kunt lezen. Het verslag zal ook ingezien worden door mijn docent; uw naam zal daarin niet vernoemd worden (en u blijft dus *anoniem*). Verder zal niemand het verslag zien. Heeft u nog vragen voordat we aan het interview beginnen?

Ten slotte zal ik ervoor zorgen dat het interview in goede banen verloopt en we alles in ongeveer *1 uur en 15 minuten* besproken hebben.

1. Algemene informatie over de persoon [identiteit van de persoon]

[duur: ongeveer 10 minuten]

Wat is uw *functie* binnen de Westerkim?

Hoeveel jaren bent u werkzaam de Westerkim?

Wat is uw *leeftijd* (en sekse)?

Kunt u (in het kort) beschrijven *wie u bent*, en daarbij vertellen:

- Wat vindt u juist zo mooi aan het werk dat u doet? (waarden, visie, ambities)
- Waarom werkt u bij deze zorginstelling, wat spreekt u aan? (ideologie, waarden, missie)

Wat was uw aandeel in het identiteit-ontwikkeltraject van de Westerkim?

2. Hoofdstukken van het identificatieproces [identificatieproces]

[duur: ongeveer 25 minuten]

Ik wil u vragen om eens over de periode van het afgelopen jaar na te denken alsof het een boek of roman is. Een boek heeft een inhoudsopgave met de titels van de hoofdstukken van het boek.

- Kunt u in het kort beschrijven wat de *hoofdstukken* van het boek zouden zijn?
 - o Zou u hierbij elk hoofdstuk eerst een *titel* willen geven, zodat we de hele inhoudsopgave voor ons hebben?
 - o Kunt u me kort vertellen waar elk hoofdstuk over gaat, en hoe we van het ene hoofdstuk naar het andere hoofdstuk komen? Het is dus de bedoeling dat u me per hoofdstuk een *samenvatting* geeft van uw verhaal.

U mag zo veel hoofdstukken benoemen als u wilt, maar ik zou u aanraden ongeveer 2 tot 7 hoofdstukken aan te houden. We zullen niet meer dan *20 minuten* besteden aan dit eerste deel van het interview, dus ik stel voor de beschrijving van de hoofdstukken relatief kort te houden.

3. Belangrijke momenten (scenes) in het verhaal [interventies]

[duur: ongeveer 20 minuten]

Nu u uw verhaal over uw ervaringen van het werk op de Westerkim heeft samengevat, zou ik u willen vragen om zich te concentreren op enkele belangrijke scenes die opvallen in het verhaal. Een belangrijke scene zou men kunnen beschrijven als een gebeurtenis of incident dat op een bepaald moment plaatsvond – het is een moment dat er uitspringt om een bepaalde reden (leuk of vervelend, levendig in de herinnering, belangrijk of gedenkwaardig).

a) Hoogtepunt

Daarnaast wil ik u vragen een scene, gebeurtenis of moment te beschrijven in de periode van het afgelopen jaar, dat eruit springt als een zeer positieve gebeurtenis ten opzichte van de organisatie-identiteit.

- o Wilt u deze scene beschrijven in detail? Wat gebeurde er, wanneer en waar, wie waren erbij betrokken, en wat dacht en voelde u?
- o Kunt u ook in enkele woorden aangeven waarom u denkt dat dit moment zo positief was, wat de scene zou kunnen zeggen over u als persoon binnen de organisatie?

b) Dieptepunt

Deze scene is het tegenovergestelde van de eerste. Als u terugdenkt aan het afgelopen jaren, wat is dan de periode die u beschouwd als 'negatief'?

- o Wilt u deze scene beschrijven in detail? Wat gebeurde er, wanneer en waar, wie waren erbij betrokken, en wat dacht en voelde u?
- o Kunt u ook in enkele woorden aangeven waarom u denkt dat dit moment zo positief was, wat de scene zou kunnen zeggen over u als persoon binnen de organisatie?

c) Keerpunt

Als u terugkijkt op het afgelopen jaar, zou u dan een bepaald belangrijk moment kunnen benoemen als keerpunt ten opzicht van uw betrokkenheid met de organisatie? Een periode of episode die een belangrijke verandering in uw verhaal teweeg heeft gebracht? Kunt u een specifiek moment in uw verhaal als keerpunt aanmerken? Als u dit niet kunt, beschrijf dan een bepaalde gebeurtenis waarin u een bepaalde belangrijke verandering doormaakte.

- Wilt u deze scene beschrijven in detail? Wat gebeurde er, wanneer en waar, wie waren erbij betrokken, en wat dacht en voelde u?
- Kunt u ook in enkele woorden aangeven waarom u denkt dat dit moment zo positief was, wat de scene zou kunnen zeggen over u als persoon binnen de organisatie?

d) Het volgende hoofdstuk

Uw verhaal bevat belangrijke hoofdstukken en scènes van uw verleden bij de Westerkim, zoals u ze heeft beschreven, maar het omvat ook hoe u uw toekomst ziet of inbeeldt.

- Beschrijf wat u als volgende hoofdstuk in uw verhaal ziet op de Westerkim. Wat gaat er in de nabije of verre toekomst gebeuren in uw verhaal?

4. Waarden en het centrale thema [identificatie met organisatie-identiteit]

[duur: ongeveer 10 minuten]

Tot slot wil ik het met u nog graag hebben over het geheel van uw (werk)leven, van verleden naar heden naar toekomst.

a) Waarden

Bedenk voor een moment wat de *belangrijkste waarden* in uw leven zijn. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om uw persoonlijke waarden en dingen die belangrijk zijn voor uw kijk op het (werk)leven en voor uw toekomst.

b) Centrale thema

Als u terugkijkt op uw hele (werk)verhaal dat u heeft verteld, met al zijn hoofdstukken en scènes, van uw verleden tot uw toekomst, ziet u dan een *centraal thema*, boodschap of idee dat door het hele verhaal loopt? Wat is het belangrijkste thema in uw (werk)verhaal? Licht dit toe.

5. Reflectie [effect van organisatie-identiteit]

[duur: ongeveer 10 minuten]

Heel erg bedankt voor dit interview. Ik heb nog één laatste vraag voor u. Veel van de verhalen die u mij heeft verteld gaan over de dagelijkse ervaringen die er voor u uitspringen. We hebben het bijvoorbeeld gehad over een hoogtepunt, dieptepunt en keerpunt. Gezien het feit dat mensen

normaal gesproken niet hun ervaringen en verhalen op deze manier met iemand delen, vraag ik mij af of u zou willen terugblikken op hoe het interview vandaag voor u is geweest.

- Wat waren uw gedachten en gevoelens gedurende het interview?
- Hoe denkt u dat het interview u heeft beïnvloed? (eigen rol bij identificatie)
- Heeft u nog enig ander commentaar op het interviewproces?

[contactgegevens (naam, e-mail en telefoonnummer) noteren voor verificatie van het verhaal]

[uitnodiging voor de focusgroep – (datum wordt/is al vastgesteld)]

BIJLAGE B: VORMGEVING FOCUSINTERVIEWS

[voorstelronde – indien nodig]

Introductie

Zoals jullie gezien hebben is van elk interview een verhaallijnanalyse gemaakt, met (onder andere) een tijdlijn over het identificatieproces van de medewerkers aan de organisatie-identiteit als uitkomst. Deze tijdlijnen heb ik samengenomen, om zo een gezamenlijk en compleet mogelijk beeld te krijgen van hoe dit identificatieproces eruit heeft gezien.

Deze bijeenkomst van vandaag dient twee doelen:

1. Het *aanscherpen van de gezamenlijke tijdlijn* van het identificatieproces en de dynamieken en interventies die daar op van invloed zijn geweest
2. Een *gezamenlijke conclusie* kunnen trekken over wat een stereotype medewerker is van de Westerkim en hoe deze aansluit bij de identiteit van de organisatie

Zoals ik jullie bij de individuele interviews tevens heb aangegeven, is het doel van deze focusgroep niet om uit te vinden ‘wat er mis is gegaan’ of ‘wat er allemaal niet goed gaat’. Het wordt alleen gehouden als onderdeel van het onderzoek om een zo compleet mogelijk *inzicht* te krijgen over de ontwikkeling van de identiteit in de organisatie. Het verslag en de conclusies die voortkomen uit deze focusgroep zal ik opnemen in het uiteindelijke onderzoeksverslag. Ook in dit verslag zal uw naam niet vernoemd worden (en u blijft dus *anoniem*). Hebben jullie nog vragen voordat we aan het interview beginnen?

Ten slotte zal ik ervoor zorgen dat de focusgroep in goede banen verloopt en we alles in ongeveer 1 uur besproken hebben.

1. De tijdlijn van het identificatieproces

[duur: ongeveer 30 minuten]

Wanneer we de interventies doorlopen:

- Zijn deze interventies compleet beschreven?
- Welke interventie ervaren jullie als meest positief, en waarom?
- Welke interventie ervaren jullie als meest negatief, en waarom?

2. Mate van identificatie van medewerkers aan de organisatie-identiteit

[duur: ongeveer 20 minuten]

- Kunnen jullie in een aantal kernwoorden beschrijven wat de *identiteit van de organisatie* is, dus de identiteit van de Westerkim? Denk hierbij aan de kenmerkende waarden (hoe jullie werken?), missie (wat willen jullie bijdragen?), ambities (wat willen jullie bereiken?), etc.

- Aan de hand van de kenmerken van de identiteit van deze organisatie, hoe zou een stereotype medewerker eruit zien? Denk hierbij aan de waarden, betekenis, ambitie, ideologie, etc.
- In welke mate zie jij jezelf en je collega's voldoen aan deze kenmerken? Kun je dit uitdrukken in de vorm van een cijfer, en uitleggen waarom je dat cijfer kiest?

3. De toekomst van de organisatie-identiteit en haar medewerkers

[duur: ongeveer 10 minuten]

We hebben het afgelopen interview voornamelijk teruggeblikt in het verleden en gekeken naar hoe het nu is (heden). Hoe zou de toekomst er volgens jullie uit zien, betreffende de identiteit van h de Westerkim?

- Is er veel veranderd?
 - o Zo ja, wat is er veranderd en waarom?
 - o Zo nee, waarom is er niks veranderd?
- Wat zouden jullie zelf willen? Wat is jullie verlangen betreft de organisatie-identiteit en haar medewerkers?

[bedanken en afronding van de focusgroep]

BIJLAGE C: ANALYSEKADER INDIVIDUELE INTERVIEWS

Voor het in kaart brengen van de opeenvolgende stappen in het identificatieproces is voor de analyse van de individuele interviews een analysekader gebruikt (tabel 2). Dit analysekader is het resultaat van de verschillende fasen van codering (Strauss & Corbin, 1998), waarbij de categorieën de verschillende initiatieven van sensebreaking en –giving van de organisatie vormen, en de codes de fasen van het procesmodel van identificatie (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) beschrijven per initiatief van de organisatie. Deze categorieën vormden tevens de terugkerende belangrijkste hoofdstukken in de verschillende (identiteits)verhalen van de individuele interviews.

Tabel 2. Analyse kader voor codering van de individuele interviews.

<u>Categorie</u>	<u>Code</u>	<u>Fragmenten [regelnummers]</u>
Benadering van de koplopers	Sensebreaking	
	Sensegiving	
	Enacting identity	
	Interpreting	
Kick-off en snack-buffet	Sensebreaking	
	Sensegiving	
	Enacting identity	
	Interpreting	
Experience Days	Sensebreaking	
	Sensegiving	
	Enacting identity	
	Interpreting	

BIJLAGE D: IDENTITEITSVERHALEN VAN DE MEDEWERKERS

De beschrijvingen van het identificatieproces aan de hand van de hoofdstukken van een boek staan beschreven in tabel 3. De regelnummers verwijzen naar het betreffende uitgeschreven interview.

Tabel 3. De identiteitsverhalen van de respondenten.

Respondent	Het (identiteits)verhaal
B <i>Thema:</i> Samen maken we de wereld een beetje mooier.	<p>1. Keuze maken: Kies ik wel of niet om te gaan werken bij een ‘hervormd’ huis. <i>“Ik had het gevoel dat mensen daar allemaal beelden bij hebben, en nouja, en dat je daar op die manier beoordeeld wordt ofzo.”</i> (r. 46-47). Maar <i>“...ik had wel het idee van naja, dat dan niet, maar wel een christelijke omgeving, dat vond ik voor mijn idee wel prettig. En ik had nog wel zoiets van, wie weet wat ik er van opsteek!”</i> (r. 168-169).</p> <p>2. Solliciteren: Toen heb ik toch gekozen om hiervoor te gaan. Het was ook nog parttime, dus dat kon ik goed combineren met andere dingen. Ik wilde graag werk hebben in een leuke omgeving. <i>“Dus dat heeft eigenlijk niet heel veel met drijfveren te maken.”</i> (r. 51).</p> <p>3. Ondersteund vanuit de functie: Ik kwam hier net werken, en toen begonnen we als Westerkim met het identiteitstraject. <i>“...dat ik hier meer als ondersteunend in help en zorg dat die kringworkshops en mensen worden uitgenodigd.”</i>(r. 129-130). <i>“... , maar ik maakte dat dan niet mee en deed dat alleen maar ondersteunen. Maar, ik vond het wel, ik was wel geprikkeld van door ik dacht van super, wat hier gebeurt.”</i>(r. 206-208).</p> <p>4. Kwetsbaar opstellen: Ja, dat was voor mij het moment met de sessie met het MT+. <i>“...dat vind ik ook een heel spannend moment omdat dat ging over hoe je er zelf in staat, dus ja, waar zelf jouw hobbels of beperkingen liggen in het identiteitsbewijs. Zeg maar, waar je gewoon tegenaan loopt, dus dat stukje ook uitspreken.”</i> (r. 132-143). Dat was <i>“...misschien een go or no go gevoel.”</i> (r. 135). Dit hoofdstuk gaan meer over het ontdekken, <i>“...want je moet jezelf echt open stellen he, en dus ook kwetsbaar daarin zijn. Want je bent niet meer, uhm, dan, [naam respondent] die hier de boel regelt, maar je laat ook zien wat er in jezelf gebeurt.”</i> (r. 141-143). <i>“En was het dan ook dat ik dacht, wil ik mij volledig kunnen geven aan het identiteitsbewijs, dat werd voor mij op dat moment wel helder.”</i> (r. 244-245).</p> <p>5. Bevestigen identiteit: <i>“...dus ja daartegen zeggen en bevestigd worden ...”</i> (r. 136). <i>“...dat vind ik dan wel wonderlijk ofzo, dat ik die bevestiging kreeg of heb gekregen.”</i> (r. 280). <i>“Ik kon me niet meer, er niet meer omheen.”</i> (r. 297). En in dat hoofdstuk zit ik nog steeds.</p> <p>Volgende hoofdstuk: Samen met de hele Westerkim aan de slag gaan met de identiteit: als een olievlek verspreiden in de organisatie.</p>
C <i>Thema:</i> Nader tot elkaar komen.	<p>1. Kennismaking: Eerst de kennismakingsronde, want we kenden elkaar als koplopers niet. <i>“En dat is natuurlijk ook wel bijzonder als je in een huis werkt.”</i> (r. 140). En niet alleen met elkaar kennismaken, maar ook met de identiteit, want <i>“...wat betekent het, en wat wordt er van ons verwacht.”</i> (r.146-147).</p> <p>2. Welkom thuis: En we hebben een paar keer bij elkaar gezeten, maar het was me nog niet duidelijk wat we nou precies gingen doen. Pas na een paar bijeenkomsten begreep ik dat we de kant van “Welkom Thuis!” op wilden. <i>“...en dat is heel mooi...”</i> (r. 165). En voor mezelf ervaar ik dat ook zo. En <i>“...dat komt misschien omdat ik er nu langer werk, maar dat ik nu wel als ik hier kom, dan is dit ook wel een stukje van mijn thuis.”</i> (r. 176-177).</p> <p>3. Kick-off: Daarna leefden we toe naar de kick-off, een avond met personeel, bewoners en familie. <i>“En dat was ook wel heel belangrijk, want toen kon je dus breed uitdragen waar je mee bezig was.”</i> (r. 224-225). Dat was voor mij ook echt een nieuwe fase, want toen werd me ook echt duidelijk wat we gingen doen. En ik maak door mijn werk eigenlijk geen vrijwilligers mee, <i>“en dan kom je zo’n zaal in en dan zie je zo’n hele zaal vol met allemaal mensen. Dat je denkt van jullie zijn bijna op leeftijd dat je zelf hier naartoe kunt, maar die zo gemotiveerd zijn en dat is wel echt mooi hoor!”</i> (r. 277-</p>

279).

4. **Meer openheid naar elkaar toe:** Vervolgens zijn we verder gegaan met de voorbereiding van de Experience Days, samen met de andere koplopers. “*En voor zo ver ik begrepen heb, zou de nadruk eerst komen te liggen op hoe gaan wij als personeel om met de bewoners. En toen hebben wij dus gevraagd van, wij vinden het eigenlijk nu prioriteit één, van hoe ga je als collega’s met elkaar om.*” (r. 303-306). En door zo samen hier al over te praten en ook met anderen, is er toch al meer openheid gekomen naar elkaar toe.
5. **De grote verrassing:** En als koploper gaan “*...mensen jou ook vragen he, van wat gaan we doen en wat wordt er van ons verwacht, en waar is het dan?*” (r. 359-360). En dat weet ik ook niet. Maar, in die Experience Days, “*...daar heb ik wel zin in moet ik eerlijk zeggen! Dat lijkt me echt geweldig!*” (r. 361-362).

Volgende hoofdstuk: Het kritiek op de identiteit verstomd, en de gezichten van de medewerkers gaan meer één kant op staan. De scheiding in groepen verdwijnt, in de ik/wij groepen.

- D**
- Thema:**
Samen staan we sterk.
1. **Hoe het begon:** Begin dit jaar werd er gestart met het verzamelen van koplopers. En ik dacht, ook gezien mijn functie, “*...misschien is het wel goed om daar bij in te gaan. Dus eigenlijk heb ik mezelf aangeboden.*” (r. 95-96). Het was een groep met erg verschillende mensen die ik niet kende, maar vond het juist wel leuk dat we samen tot mooie dingen kwamen!
 2. **Waar willen we naartoe?:** Vervolgens zijn we samen gaan kijken wie we zijn en waar we naartoe willen. Toen zijn we gaan nadenken wat we wilden gaan doen en hoe we ons wilden gaan profileren. “*Maar het was meer het gevoel, en meer liefde, aandacht, comfort.*” (r. 159).
 3. **We hebben een plan:** “*...waar willen we naartoe, dat hebben we dan onderzocht, en ... dan hebben we een beeld waar we naartoe willen.*” (r. 229-230). Wat me erg was bijgebleven van deze fase, is “*...dat er zo veel liefde heerst in de Westerkim.*” (r. 218). En “*...dat was voor mij wel een eyeopener, van goh, het is dus toch wel iets bijzonders.*” (r. 223). Ja, het plan staat vast. “*...we hebben gezegd van we gaan toch voor de liefde en toch de Christelijke identiteit. We vinden het belangrijk dat mensen hunzelf kunnen zijn, en dat ze met het geloof zichzelf kunnen zijn.*” (r. 242-243). “*En dat dat een toegevoegde waarde zal zijn naast de zorg die je levert zoals je het gewend bent. Maar dat je ook geestelijk de mensen kunt ondersteunen en mensen dat ook van je mogen verwachten.*” (r. 245-247).
 4. **Hoe doen we dat?:** “*...hoe krijg je de mensen, hoe krijg je alle medewerkers mee met het proces wat je graag wilt. En dat is heel lastig, want uhm, zodra je ook maar iets verandert, gaan heel veel mensen al met de hakken in het zand.*” (r. 252-254). De meest uiteenlopende reacties kwamen voorbij. “*En dan denk je van nou, waar zijn we aan begonnen! Hoe krijgen we nu alle neuzen dezelfde kant op?!*” (r. 264-265). “*Dan zakt je de moed in de schoenen en dan denk je van waar zijn we mee bezig, hoe moet dit?*” (r. 265-266). Maar ik dacht: “*Als we zeggen we gaan met z’n alle die kant op, dan zij er twee mogelijkheden: of je gaat mee, of je vertrekt.*” (r. 273-274). En dat is ook gebeurd rond de kick-off. Maar het was nog steeds mijn vraag: “*Maar dan nog steeds van ja, maar hoe dan?*” (r. 299).
 5. **We zijn gestart!:** “*Wij zijn steeds als koplopers ook aan het zoeken van hoe krijg je de mensen erbij?*” (r. 305-306). En “*...hoe krijg je de mensen met elkaar in gesprek?*” (r. 310). “*Dus het blijft zoeken van hoe doen we dat dan. Maar wel steeds van, oké, in het kader van het welkom thuis, wat doen we dan?*” (r. 301-311). En we zijn natuurlijk al bezig, maar we “*...zijn niet meer aan het denken van hoe we dat dan doen, maar we zijn begonnen...*” (r. 313-314).
 6. **Experience Days – een feestje:** “*Wat we toen gedaan hebben is van, bedenk nou eens iets in het kader van welkom thuis, zou dat een van de dingen zijn dat moeten we gewoon veranderen.*” (r. 318-320). Het is “*...echt zo’n fase dat je voor jezelf gaat toetsen of dit wel of niet welkom thuis is?*” (r. 343-344). En “*...wat zou ik welkom thuis vinden?*” (r. 346). “*Nou, dan komt vervolgens dus die experiecn days, van hoe krijg je dan nog meer, eigenlijk is dit een beetje een feestelijke stap!*” (r. 359-360). “*...dit is weer een mijlpaal een markeerpunt, en daarna ga we weer met frisse moed verder.*” (r. 387-388).

Volgende hoofdstuk: Het samen verder gaan doen als medewerkers van de Westerkim, de identiteit in de organisatie meer zichtbaar gaan maken.

- E**
- Thema:** De liefde naar elkaar toe.
1. **Wat past het beste bij de Westerkim?:** Samen met de andere koplopers gingen we aan de slag met placemats, en zoeken wat er nou echt bij de Westerkim past.
 2. **Selecteren van de koplopers:** En daarna werden we gevraagd of we graag koplopers wilde zijn, en “...ik vind het leuk dat ik daar voor gevraagd werd.” (r. 150). En ik vind het ook wel goed dat we betrokken worden. Want als dingen niet goed gaan, dan kunnen “...wij juist vertalen want wij hebben juist de ervaring op de werkvloer.” (r. 160). “En dat vind ik dan ... wel helemaal geweldig.” (r. 160-161).
 3. **Vorbereiding van kick-off:** En toen hebben we de bespreking gehad voor de kick-off. En dat filmpje heb ik ook gezien. En “dat zij echt denken van ja, daar zou ik wel willen wonen. Ja. Dat lijkt me echt een warm ontvangst.” (r. 175-176). En “...dat deed ik eigenlijk altijd al. Maar nog net even een stukje extra.” (r. 180).
 4. **Verbondenheid van teams:** En toen hadden we de kick-off gehad, en er ontstond toch wel veel opstand bij de medewerkers. Ze stelden zich de vragen omdat ze dachten dat ze het niet goed deden. “Maar het was gewoon dat onze identiteit veranderde, en dat je ook voor de toekomst een ander plaatje wilt hebben natuurlijk.” (r. 237-238). “...iedereen werd er onzeker van.” (r. 240). En “toen dachten we ook van nou, we moeten toch proberen om samen de teams toch wat meer hechter, dat het wat hechter met elkaar wordt. toen hebben we een snack-buffet georganiseerd als koplopers.” (r. 240-242). En “...na die tijd merkte ik ook wel dat het wat rustiger werd. Dat iedereen wel wat begreep wat de bedoeling was.” (r. 246-247). “...ik denk dat het wel heel belangrijk is voor de samenwerking met elkaar, en de verbondenheid in het team.” (r. 286-287). “Dan leer je hem nog op een andere manier kennen.” (r. 290).
 5. **Vormen van een familie:** We zijn ons nu aan het voorbereiden op de Experience Days, en alle medewerkers moeten nu allemaal foto’s van vroeger in gaan leveren. “En nu gaan we een heel groot hart maken, en daar gaan we al die foto’s binnenin plakken. Zodat we samen één familievormen zeg maar.” (r. 296-298).

Volgende hoofdstuk: “Welkom Thuis!” wordt steeds meer tot uitdrukking gebracht in wat we doen en waarin we het nog meer in lijn kunnen brengen met onze belofte.

- F**
- Thema:** Een ontmoeting met elkaar.
1. **Onwennig:** In het begin was het nog wel wat onwennig voor mij. “Je weet niet van ja, identiteit ja, wat zegt mij dat?” (r. 121). En toen zijn we wel met de groep koplopers aan de slag gegaan om dingen te organiseren, maar vond ik het soms wel lastig dat andere mensen zo negatief reageerden. En sommige dingen vind ik ook wel lastiger om over te praten. “Daarom vind ik dat zeg maar met de Hemelse Vader wel een beetje lastig, ook voor mezelf.” (r. 185-186).
 2. **Helder licht:** Maar, vanaf het moment van de kick-off veranderde er voor mij toch iets. “Toen is het eigenlijk bij mij wat meer begonnen van nou, we moeten samen, het welkom thuis..”(r. 225-226).
 3. **De middenfase:** En in die fase zitten we eigenlijk nog steeds. “Omdat het dan nog niet te zien is verder. Dus alles wat we tot nu toe hebben bereikt, verder is nog niets te zien.” (r. 263-264). We leven nu toe naar de Experience Days.

Volgende hoofdstuk: Dat iedereen achter de identiteit en de manier van werken staat, en het verleden achter zich laat en naar de toekomst kijkt.

- G**
- Thema:**
1. **De onbekende weg:** In het begin was ik vol enthousiasme, want “...ze hebben dat bedacht en ik vind het een heel mooi item, dat welkom thuis.” (r. 123-124). Terwijl ik van de andere kant ook wel eens dacht: “Is het te ver van de werkelijkheid?” (r. 125). En, “...gaandeweg kom je er toch wel achter dat ja, het doel is misschien daar maar we zitten nog hier!” (r. 126-127). En het was ook wel spannend, want ik kende de andere koplopers helemaal niet.
-

Samen de schouders eronder.

Maar, dat ging toch wel erg goed samen.

2. **Samen verder:** Het is wel erg leuk om dingen samen te organiseren, maar je merkt ook wel erg veel tegenstand van andere mensen. Maar dit is wel waar ik voor sta en waar we samen voor gaan. Het is ook belangrijk “...voor het voortbestaan van de Westerkim...” (r. 190).
3. **Vallen en weer opstaan:** Maar ik merkte dat het ook niet altijd een even open sfeer was in de koplopersgroep in het begin. Maar ik dacht: “...als ik in die koplopers zit en wij gaan dingen met elkaar organiseren en we lopen tegen dingen aan, dan moeten we dat met elkaar communiceren.” (r. 211-212). Dit is allemaal rond de kick-off van de identiteit.
4. **Een mooi doel voor ogen:** Maar ondanks het vallen en opstaan, ga ik “...toch vol enthousiasme verder.” (r. 232). Je hebt toch een mooi doel voor ogen, en daarom ga ik er ook voor. “Dat het één harmonie met elkaar wordt.” (r. 263).
5. **Sjalom voor een ieder:** Maar ik denk dat de belangrijkste gedachte is: “Als jij je gevoel hebt van ik wordt gewaardeerd en ik wordt gezien, en ik ben ook een schakel in het geheel en ik tel ook mee, dat iedereen mee telt.” (r. 271-272). Een organisatie waar iedereen gewaardeerd wordt, elke schakel is belangrijk. En dat hoop je natuurlijk ook voor de bewoners bij de Hemelse Vader...

Volgende hoofdstuk: Dat we “Welkom Thuis!” ook echt laten ervaren aan de bewoners en ook de medewerkers. We gaan voor elkaar, en offeren elkaar op en zijn er voor elkaar.

H

Thema: We gaan dit samen doen.

1. **Zoekende:** In het begin was ik toch wel zoekend, “meer zoekend van waar hebben we het nou eigenlijk over.” (r. 156-157). En ook de vraag “...past dit bij mij?” (r. 161) speelde toen voor mij erg, evenals “...is dit het wel wat ik ook kan?” (r. 161). Dat was in dezelfde fase als wanneer het vooronderzoek van de identiteit werd uitgevoerd. Maar ik was toch wel erg benieuwd!
2. **Ervoor gaan:** Op het moment dat we een sessie hadden met het MT+, was dat voor mij “het punt van, oké, ja, dit is het en hier sta ik helemaal achter. En hier kan ik me dus ook heel goed in vinden!” (r. 210-211). We moesten ons voorbereiden op deze sessie, en tijdens deze sessie was voor mij echt zo’n keuzemoment.
3. **Het samen doen:** Vervolgens wilden we dit ook met de andere medewerkers delen, tijdens de kick-off. En die avond “...had (ik) echt wel een beetje die avond zo van wauw-gevoel.” (r. 258-259). Maar niet iedereen bleek zo enthousiast te zijn...
4. **Vragend:** En toen leefde bij mij wel een beetje de vraag, want “...niet iedereen is het er mee eens en hoe moeten we dat nu.. hoe moeten we dat nu gaan doen?” (r. 278-279). “...ik kon het me met name niet zo goed voorstellen, ...” (r. 289-290). Ik was namelijk meteen zo enthousiast toen ik eenmaal door had waar we naartoe wilden met de Westerkim!
5. **Weggezakt:** En toen zijn we daar een tijdje mee bezig geweest, maar ik merkte wel “...dat het wel af en toe gewoon wegzakt.” (r. 318). Want “...je doet gewoon weer je ding...” (r. 318-319). Dat was voor mij wel een valkuil. Toen kwam ook wel de vraag: “...gaan we hier nou echt voor?” (r. 338).
6. **Ervoor gaan – deel 2:** En toen hebben we weer in een bijeenkomst met het MT+, “...samen nog een keer, weer een keer bevestiging...” (r. 348) dat we de goede kant op gaan met deze identiteit. Dat was ook voor mij een herbevestiging. Ik wil “...nu ook gewoon niet meer terug.” (r. 382).

Volgende hoofdstuk: We gaan geen concessies meer doen, we gaan voor deze identiteit. Je kunt niet meer terug, hier moet je het mee doen. Hierover gaan we met elkaar in gesprek, en leren we elkaar beter kennen.
