



# Identiteit van organisaties

Auteur: **Jaap Boonstra**

Bij de identiteit van organisaties staat de vraag centraal: wie zijn we als organisatie en wat onderscheidt ons van andere organisaties? De identiteit van een organisatie biedt stabiliteit in een onvoorspelbare wereld waardoor de organisatie kan inspelen op onverwachte gebeurtenissen zonder haar eigenheid te verliezen. Dit artikel beschrijft wat de identiteit van een organisatie behelst, hoe de organisatie-identiteit kan worden bekrachtigd, en hoe de identiteit kan helpen bij verandering van organisaties en het aangaan van allianties.

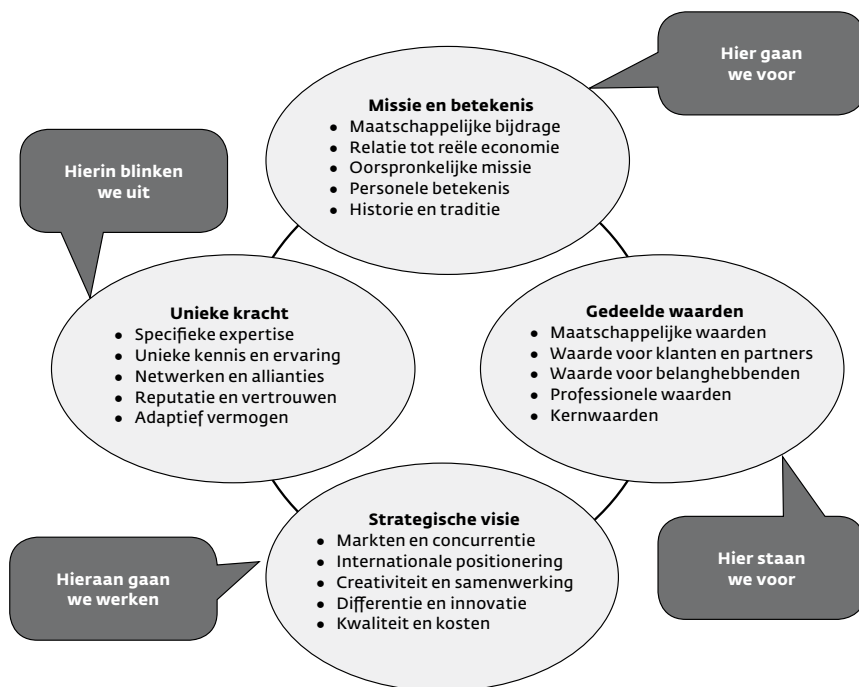
Bij de identiteit van organisaties gaat het om eigenschappen die centraal staan in de geschiedenis van organisaties. Zonder deze eigenschappen zou de levensloop van de organisatie anders zijn. Het gaat ook om eigenschappen die uniek zijn en de organisatie onderscheiden van andere organisaties. Tot slot gaat het om robuuste eigenschappen die je niet zomaar verandert. Deze duurzame eigenschappen zijn vaak geworteld in het ontstaan en de levensloop van organisaties. Organisatie-identiteit helpt bij het zoeken naar antwoorden op vragen zoals: Wie zijn we? Wat onderscheidt ons van anderen? Wie we willen zijn in de toekomst? En wat doen we wel en niet? De identiteit van organisatie kent vier

invalshoeken (Figuur 1):

1. Betekenis en missie: hier gaan we voor.
2. Gedeelde waarden: hier staan we voor.
3. Unieke kracht: dit is waarin we uitblinken.
4. Strategische visie: hieraan gaan we werken.

**Betekenis en missie**

Bij de betekenis gaat het om de reden van bestaan, de essentie van de organisatie en de bijdragen aan onze maatschappij. De missie beschrijft de essentie van de organisatie en is een inspirerende uitspraak waar mensen zich achter willen scharen. Relevante vragen zijn: Welke rol willen



Figuur 1. Identiteit van organisaties

we spelen in de samenleving? Wat is de essentie van wat we doen? Hoe willen we dat anderen ons zien? Voor wie willen we er zijn? Welke activiteiten passen niet bij onze missie?

### ***Gedeelde waarden***

Bij de gedeelde waarden gaat het om de waarden die de organisatie creëert voor klanten en andere betrokkenen, de professionele waarden en de managementfilosofie. Primair gaat het bijna om immateriële behoeften van klanten zoals gezondheid, veiligheid, inkomen, welzijn, ontspanning, onderdak, toekomst, en kwaliteit van leven. In tweede instantie gaat het om producten en diensten voor specifieke doelgroepen. Bij de managementfilosofie gaat het om de kijk van het management op de relatie met de natuur, wat mensen beweegt, de menselijke verhoudingen en de omgang met spanningen en conflict.

### ***Unieke kracht***

Een duidelijke bestaansreden en heldere waarden impliceren dat de organisatie de unieke kracht heeft om de missie concreet te maken en overeenkomstig de waarden te handelen. Als een organisatie op geen enkele wijze van vergelijkbare bedrijven verschilt, kan haar bestaansreden worden samengevat als 'meer van hetzelfde'. De identiteit is dan te vaag om houvast te bieden. Unieke kwaliteiten kunnen voortkomen uit de gehanteerde waarden en principes, maar kunnen ook gebaseerd zijn op unieke producten of diensten, ontwikkelde en toegepaste methoden, beproefde werkwijzen en concrete resultaten. Specifieke kennis en ervaring kunnen bijdragen aan de positieve reputatie en de onderscheidende kwaliteit van organisaties.

### ***Strategische visie***

De missie van een organisatie kan alleen bereikt worden met een visie op de toekomst en een strategie om die toekomst te verwezenlijken. De strategie kent concrete doelen en een vertaling daarvan naar activiteiten, prioriteiten en wijze van werken om die doelen te behalen. Een strategische visie gaat over de ontwikkelingsrichting van organisaties, de strategische keuzen en de daaruit

### **Duurzame ontwikkeling**

In 2008 brak in de Verenigde Staten een financiële crisis uit die grote impact had op de wereld. Als gevolg daarvan werd wereldwijd het bankensysteem kritisch onder de loep genomen en werden er vraagtekens gezet bij hoe het mondiale financiële systeem functioneerde. Het was in deze context dat de leiders van drie op waarden gebaseerde banken met elkaar in gesprek gingen: Peter Blom van Triodos Bank, Sir Fazle Abed van BRAC Bank in Bangladesh en Mary Houghton van Shorebank in Chicago. Een jaar later resulteerde dit in de oprichting van de Global Alliance for Banking on Values (GABV). De Global Alliance for Banking on Values (GABV) is een onafhankelijk netwerk van ruim zeventig banken wereldwijd dat financiering als middel gebruikt om duurzame ontwikkeling te realiseren voor mensen, gemeenschappen en hun omgeving.

voortvloeiende concrete acties. Bij het realiseren van de strategische visie is het van belang dat de leden die bij de verandering betrokken zijn hun eigen identiteit behouden en hun unieke kwaliteiten inzetten voor innovatie.

Het vormen van de identiteit van een organisatie begint al bij de oprichters die een visie op de toekomst hebben, een droom najagen en waarden delen. De identiteit beïnvloedt hoe mensen naar zichzelf kijken en hoe ze gebeurtenissen om hen heen interpreteren.

### **Bekrachtigen**

De identiteit van een organisatie geeft richting, biedt houvast, is duurzaam en maakt helder waarin de organisatie uniek is. Organisaties worden geboren, groeien op, gaan door een adolescentiefase, worden volwassen en houden op enig moment op te bestaan. De identiteit van een organisatie is robuust. Soms zal de identiteit veranderen in de levensloop van organisaties, maar er zullen altijd elementen overblijven die duurzaam zijn en stabiliteit bieden.

De identiteit wordt mede vormgegeven door leidinggevendenden die verhalen doorgeven, principes en waarden formuleren en daarnaar handelen, en gedrag vertonen dat anderen navolgen. Leiders zijn vaak de wachtters van de organisatie-identiteit die ze zelf gevormd hebben en waarbij ze zich goed voelen. Dit is een van de redenen waarom het diepgaand veranderen van organisaties zo moeilijk is.

De identiteit van een organisatie ontstaat in een sociaal proces waarin mensen gedurende de levensloop betekenis geven

## *Duurzame eigenschappen zijn geworteld in het ontstaan en de levensloop van organisaties.*

aan wie we zijn als organisatie en hoe we ons daar als individu toe verhouden. Medewerkers identificeren zich met de identiteit van de organisatie waarbij de vraag speelt of ik erbij wil horen of niet. Door de keuzen van mensen die bij een bedrijf willen horen wordt de identiteit van het bedrijf versterkt. Het psychologische proces van hechting versterkt de individuele identiteit en kracht van de organisatie-identiteit.

Topmanagement moet in staat zijn om antwoord te geven op de vraag wie we zijn omdat ze vanuit dat verhaal gebeurtenissen interpreteren, bedreigingen signaleren, een visie op de toekomst schetsen, strategie ontwikkelen en conflicten beslechten. Het communiceren en verbeelden van de identiteit en het vertellen van verhalen zijn essentieel om de identiteit van een organisatie te bekrachtigen. Veel organisaties zijn trots op hun geschiedenis en weten dat verhaal steeds weer opnieuw te vertellen en vast te leggen in leergeschiedenissen, terwijl andere organisatie hun geschiedenis veronachtzamen. Maar als je als organisatie je geschiedenis ontkent, zal je je identiteit verliezen en bij onverwachte veranderingen in de omgeving op drift raken.

Bij het ontstaan van de organisatie is vaak duidelijk wat de droom is van de oprichters en welke waarden ze aanhangen. Hier

ontstaan de eerste verhalen en leidende waarden die de basis vormen van de identiteit.

### Identiteit en verandering

Bij het diepgaand veranderen van organisaties komt de vraag naar boven: wie zijn we nu en wie willen we zijn in de toekomst? Veranderen wordt lastig als de bestaande en gewenste identiteit niet voldoende congruent zijn. Mensen zijn dan bang om hun eigenheid te verliezen. Als de spanning tussen de huidige en toekomstige identiteit te groot is kan dit tot inertie leiden omdat mensen willen vasthouden aan de zekerheid van de

bestaande identiteit. Als de spanning niet groot genoeg is wordt een verandering als onnodig gezien. Bij diepgaande verandering gaat het erom zekerheid te bieden over de bestaande en toekomstige identiteit en tegelijkertijd zichtbaar te maken hoe verandering kan bijdragen aan een robuuste identiteit nu en in de toekomst.

De identiteit van organisaties biedt ook stabiliteit. Organisaties zonder krachtige identiteit kunnen van hun ankers raken als ze geconfronteerd worden met onverwachte veranderingen in een turbulente omgeving. Alle organisaties hebben te maken met veranderingen in hun omgeving en worden geconfronteerd met onzekerheden over de toekomst. Om deze veranderingen het hoofd te bieden, zijn veerkracht en wendbaarheid essentieel. Bij veerkracht behoudt de alliantie haar kern en vindt ze kracht vanuit haar identiteit. Bij wendbaarheid heeft de alliantie een groot aanpassingsvermogen dat is gebaseerd op onderling vertrouwen en intensieve communicatie. Hoe soepeler en sneller een organisatie zich kan aanpassen aan veranderingen, hoe meer waarde ze op de lange termijn zal creëren voor de samenleving.

Het veranderen van de identiteit van een organisatie is meestal een langdurig proces omdat de betekenis en waarden diepgeworteld zijn in de organisatie. Het versterken van de unieke kracht en het wijzigen van de strategie zijn relatief eenvoudig, maar de dieperliggende betekenis, de leidende principes en de gedeelde waarden laten zich lastiger veranderen. Verandering verlangt van spelers dat ze de bestaande identiteit ter discussie durven stellen en aan

### Essentie

De GABV bestaat uit een groeiend aantal pioniers en bancaire leiders van over de hele wereld met een waardegedreven benadering van bankieren. Er vonden in die eerste tijd veel ontmoetingen plaats tussen de leden en die resulteerden uiteindelijk in de GABV-principes. De zes oorspronkelijke principes, die sinds de oprichting van de alliantie ongewijzigd zijn gebleven, zijn in de loop van de tijd beter uitgewerkt en verder verfijnd om de essentie van op waardegedreven bankieren te definiëren. De essentie is vertaald naar zes principes voor waardegedreven bankieren waarop de leden hun bankactiviteiten baseren en die de identiteit van de GABV vormgeven.

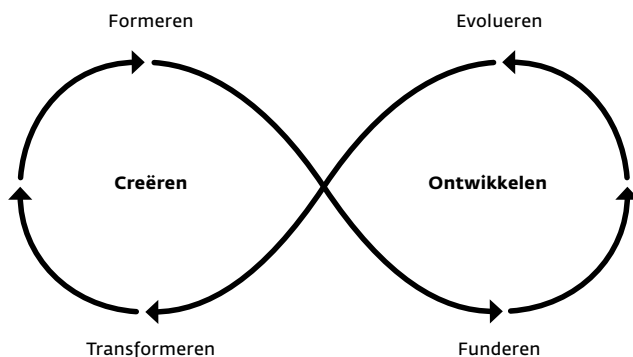
de oorspronkelijke missie een nieuwe betekenis geven en doelen stellen waarbij anderen zich willen aansluiten. Een geleidelijke en doorgaande verandering waarin mensen leren veranderen is bij diepgaande verandering succesvoller dan een radicale verandering waarbij de identiteit onder grote druk wordt gewijzigd.

Veranderen als samenspel is een aanpak waarin mensen samenwerken aan verandering en daarbij hun identiteit beter leren kennen en zo nodig kunnen wijzigen. In het samenspel ontwikkelen mensen sociale, cognitieve en emotionele kwaliteiten en ontwikkelen ze morele principes om hun acties te richten op verandering. Ze leren van elkaar en van de verandering zelf, en dragen zo bij aan de ontwikkeling van de organisatie-identiteit. Het ontwikkelen van allianties is een evenwichtsoefening tussen een streven naar stabiliteit en wendbaarheid. De missie en visie dragen bij aan een stabiele identiteit van de alliantie en nodigen

tegelijkertijd uit tot wendbaarheid waarbij de oorsprong behouden blijft. Een duidelijke identiteit uitgedrukt in een missie, waarden en unieke kracht, ligt aan de basis van de adaptieve kracht van organisaties en hun bijdrage aan de samenleving.

### Identiteit en alliantievorming

Om in te spelen op wereldwijde uitdagingen in klimaat, gezondheid en welvaartsverdeling zijn organisaties op zoek naar nieuwe manieren van samenwerken. Allianties zijn de organisatievorm voor de toekomst. In waardegedreven allianties werken partners samen aan economische en maatschappelijke verandering. Zo dragen ze bij aan een duurzame toekomst. Door de maatschappelijke missie en de omvang van waardegedreven allianties is de samenwerking complex en vol paradoxen. Het is de kunst om met deze paradoxen om te gaan in de vier levensfasen van het formeren, funderen, evolueren en transformeren van allianties (Figuur 2).



Figuur 2. Levenscyclus van allianties

*De missie van een organisatie kan alleen bereikt worden met een visie op de toekomst en een strategie om die toekomst te verwezenlijken.*

**Formeren**

Tijdens het formeren van allianties wordt de basis gelegd. Het is de fase van elkaar leren kennen en mogelijkheden verkennen. Formering is vooral een zorgvuldig proces van een missie formuleren en vertrouwen opbouwen. De geformuleerde ambitie zet in deze fase de toon voor toekomstige ontwikkelingen en vanuit de betekenis en gedeelde waarden krijgt de identiteit van de alliantie steeds meer vorm.

**Funderen**

De tweede fase bij het ontwikkelen van allianties gaat over het uitbouwen van de alliantie. Het uitwisselen en ontwikkelen van kennis zijn belangrijke activiteiten om de samenwerking vorm te geven. Het gaat er vooral om mensen uit verschillende werelden bij elkaar te brengen en op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke identiteit zonder de missie uit het oog te verliezen.

**Evolueren**

De derde fase betreft de evolutie van allianties. Het partnerschap zal zich nu richten op het stellen van ambitieuzere doelen en het behalen van resultaten. Vanuit de gemeenschappelijke missie, de

gedeelde waarden, de unieke kracht en de strategische visie wordt gewerkt aan het formuleren van doelen, het zoeken naar een gewenste aanpak, het benoemen van activiteiten, en het verdelen van taken en rollen.

**Transformeren**

In de vierde fase gaat het om het transformeren van allianties. De alliantie staat in deze fase voor de opgave om te blijven innoveren en zich aan te passen als de context verandert en de druk toeneemt. In deze fase is daarom zorgvuldige samenwerking wederom essentieel. Een robuuste identiteit met een heldere missie en gedeelde waarden biedt een stabiel anker voor diepgaande verandering waarbij de kern behouden blijft.

Het totale proces van het formeren, funderen, evolueren en transformeren kan worden samengevat met de vraag: wat gaan we doen om in de toekomst van betekenis te zijn? Het antwoord op deze vraag gaat in essentie over het zoeken naar verbinding, identiteit en betekenis om op een duurzame manier bij te dragen aan een waardevolle toekomst van een gemeenschap.

De betekenis en gedeelde waarden bepalen de identiteit van de alliantie en zijn essentieel om een balans te vinden tussen innovatie en stabiliteit. Alleen rond een sterke identiteit kunnen allianties evolueren en transformeren, terwijl tegelijkertijd hun essentie en identiteit onaangetast blijven. Dit betekent dat het koesteren en uitdragen van de betekenis, de missie en de waarden gedurende de vier levensfasen een belangrijke opgave is voor alle leden.

## Paradoxen

In alle fasen van ontwikkeling krijgen allianties te maken met paradoxen. Een paradox bestaat uit twee tegenstrijdige perspectieven en gerelateerde acties, die elk zinvol en verdedigbaar zijn. De kunst is om zich positioneren in het spanningsveld tussen beide perspectieven en blijvend te balanceren tussen de uitersten. In allianties bestaat er altijd een spanning tussen gemeenschappelijke identiteit en de eigen autonomie. Het aangaan van samenwerking betekent dat je een deel van je autonomie opgeeft. Hierdoor kan de angst ontstaan voor het verliezen van de eigen identiteit en autonomie. De keuze om autonoom te blijven kan echter betekenen dat het voortbestaan van de eigen organisatie in gevaar komt en de eigenheid en identiteit sowieso verloren zullen gaan. Het is de kunst om deel uit te maken van de gezamenlijke identiteit en tegelijkertijd de autonomie van de eigen identiteit te behouden zonder er alleen voor te staan. Dit lukt alleen als de groepen die elkaar ontmoeten voldoende tolerantie hebben voor verschillen in beleving, ervaring en betekenis. Het vermogen om naar elkaar te luisteren is onmisbaar.



Samenwerken in allianties wekt bij sommigen het idee op dat dit de voorbode is voor organisaties zonder grenzen. Naarmate fysieke grenzen verdwijnen, neemt het belang van psychologische grenzen toe. Zo roepen grenzeloze allianties vragen op over de eigen identiteit. Het gaat dan over de vraag wat binnen de alliantie verdwijnt, blijft of kan worden versterkt als het gaat om de eigen professionele en culturele identiteit. Om samenwerking in allianties kans van slagen te geven, is het van belang om tijdig aandacht te besteden aan het vraagstuk van afhankelijkheid en autonomie in de onderlinge samenwerking, zeker als de alliantie nieuwe partners uitnodigt om toe te treden. Dit is niet alleen relevant om conflicten te voorkomen, maar juist ook om de cohesie te bevorderen.

## Conclusie

Het ontwikkelen van een eigen identiteit als organisatie geeft richting en is een voortdurend proces. Bij samenwerkingen is het belangrijk om het eens te zijn over de gedeelde waarden en die onderliggend te laten zijn. ♦

**Jaap Boonstra** is veranderkundige met een basis in organisatiepsychologie. Hij is hoogleraar Organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en hoogleraar Verandermanagement bij Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Het is zijn professionele missie om kennis en ervaring over leiderschap en veranderingsprocessen in organisaties te delen en zo bij te dragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren. Hij is auteur van vele boeken en publicaties; onlangs verscheen *Allianties voor een duurzame toekomst* dat hij met Marcos Eguiguren schreef.  
[www.jaapboonstra.nl](http://www.jaapboonstra.nl)