



Theoretisch Kader

De organisatie-identiteit van de Brandweer Haaglanden



Naam: Alwin Janse de Jonge

Studentnummer: 1078912

Opdrachtgever: Brandweer Haaglanden

Begeleiders Brandweer Haaglanden: Bart Yedema & Miriam van der Meyde

Begeleider HS Leiden: Marieke Kerpershoek

Datum: 04-03-2016

Inhoudsopgave

INLEIDING	4
<i>Over de organisatie.....</i>	<i>4</i>
<i>Aanleiding</i>	<i>4</i>
<i>Opdrachtgever.....</i>	<i>4</i>
<i>Opdrachtnemer.....</i>	<i>5</i>
SITUATIESCHETS	6
<i>Intern.....</i>	<i>6</i>
<i>Extern.....</i>	<i>6</i>
HOOFDSTUK 1 – PROBLEEMFORMULERING.....	8
1.1 <i>Probleemstelling</i>	<i>8</i>
1.2 <i>Doelstelling.....</i>	<i>8</i>
1.3 <i>Onderzoeksvragen</i>	<i>8</i>
1.4 <i>Onderzoeksdoelgroep</i>	<i>9</i>
1.5 <i>Grenzen van het onderzoek.....</i>	<i>9</i>
HOOFDSTUK 2 - THEORETISCH KADER	10
TOELICHTING BEGRIPPEN PROBLEEM- & DOELSTELLING	10
<i>Identiteit</i>	<i>10</i>
<i>Organisatiecultuur.....</i>	<i>10</i>
<i>Ontstaansgeschiedenis</i>	<i>10</i>
<i>Organisatiestrategie.....</i>	<i>11</i>
<i>Symboliek</i>	<i>11</i>
<i>Communicatie.....</i>	<i>11</i>
<i>Gedrag.....</i>	<i>11</i>
RELEVANTE ONDERZOEKEN, PUBLICATIES & THEORIEËN	12
<i>Identiteitskenmerken</i>	<i>12</i>
<i>Rol van medewerkers bij de organisatie-identiteit.....</i>	<i>12</i>
<i>Feitelijke identiteit en gewenste identiteit</i>	<i>13</i>
<i>De basis van onderzoek naar organisatie-identiteit</i>	<i>13</i>
<i>Uitbreiding van de CI-mix van Birkigt en Stadler (1995)</i>	<i>13</i>
<i>Mind the Gap – gewenste identiteit en werkelijke identiteit</i>	<i>14</i>
THEORETISCHE MODELLEN	15
<i>Birkigt & Stadler – Corporate Identity Mix</i>	<i>15</i>
<i>Van Riel & Balmer – Corporate Identity Management.....</i>	<i>16</i>
<i>Balmer – Corporate Identity Mix / Corporate Identity Management Mix.....</i>	<i>17</i>
CONCEPTUEEL MODEL.....	20
<i>Kritische review</i>	<i>21</i>
HYPOTHESEN	23
3.1 <i>Algemene informatie onderzoek.....</i>	<i>24</i>
3.2 <i>Onderzoeksmethode.....</i>	<i>24</i>
3.2 <i>Steekproef & validiteit.....</i>	<i>25</i>
BRONVERMELDING	27
BIJLAGE 1 – DISCOURS DEFINITIE ‘IDENTITEIT’	29
BIJLAGE 2 – TOPIC GUIDE.....	31
BIJLAGE 3 – FORMULIER 1	33

BIJLAGE 4 - FORMULIER 2	34
BIJLAGE 5 - VRAGENLIJST DIEPTE-INTERVIEWS.....	35
BRONNENLIJST BIJLAGEN	37



Inleiding

Over de organisatie

De opdrachtgever van dit onderzoek is de Veiligheidsregio Haaglanden – Brandweer Haaglanden, verder Brandweer Haaglanden genoemd. Begin 2010 hebben de gemeentebesturen besloten dat alle brandweerkorpsen in de regio Haaglanden samen gebracht moesten worden en verder zouden gaan onder de naam Brandweer Haaglanden, zo geschiedde. Brandweer Haaglanden is het samenwerkingsverband tussen de brandweerkorpsen in de regio Haaglanden. (Brandweer Haaglanden, N.B.)

“Brandweer Haaglanden biedt de burgers in Haaglanden een veilige werk- en leefomgeving door hen te beschermen tegen brand en ongevallen. Brandweer Haaglanden ondersteunt burgers, overheden en bedrijven in het zo veilig mogelijk inrichten van de samenleving. Door middel van preventie, publieksvoorlichting en gedrageducatie probeert Brandweer Haaglanden (brand-)veilig gedrag te stimuleren. Gaat het desondanks toch mis, dan biedt Brandweer Haaglanden snel en op professionele wijze hulp bij branden en ongevallen.” (Brandweer Haaglanden, N.B.)

Aanleiding

De Brandweer Haaglanden beschikt momenteel niet over een strategisch communicatiebeleid. Binnen de organisatie is geconcludeerd dat de brandweer Haaglanden cruciale communicatiemomenten mist of wanneer deze momenten wel worden gebruikt de boodschap niet vorm wordt gegeven vanuit een duidelijke organisatie-identiteit. Op dit moment heeft de Brandweer Haaglanden geen communicatiestrategie en worden er geen weloverwogen keuzes gemaakt om de organisatie-identiteit uit te dragen. Daarom is het noodzakelijk om de organisatie-identiteit vast te stellen.

Het eindresultaat van het onderzoek is een onderzoeks- & adviesrapport over de identiteit van de Brandweer Haaglanden. In dit rapport wordt geadviseerd over de positionering van de organisatie en hoe de identiteit van de organisatie uitgedragen kan worden in een communicatiestrategie. Op basis van dit advies kan de brandweer Haaglanden werken aan een gedegen strategisch communicatiebeleid die zowel intern als extern gebruikt kan worden.

Opdrachtgever

Specifiek voor dit onderzoek zijn Miriam van der Meyde en Bart Yedema, beide adviseur strategie en beleid, de opdrachtverleners van het onderzoek. Miriam en Bart adviseren over de strategie- en beleidsbepalingen binnen de Brandweer Haaglanden. Beide adviseren aan Esther Lieben. Mevrouw Lieben is sinds 2010 Commandant Brandweer Haaglanden. Een belangrijk aandachtspunt bij de start van haar functie was de ‘strategische reis’ van de Brandweer Haaglanden. (Brandweer Haaglanden, 2010) Dit maakt het voor de organisatie des te belangrijker om een duidelijke identiteit en positionering vast te stellen waarna een communicatiestrategie opgezet kan worden.

Veiligheidsregio Haaglanden



BRANDWEER



GHOR



MKA

Opdrachtnemer

Opdrachtnemer voor dit onderzoek is Alwin Janse de Jonge. Alwin is een vierdejaars communicatiestudent aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek voor de Brandweer Haaglanden zal voor Alwin zijn scriptie vormen en is daarmee een groot onderdeel van zijn afstudeertraject. Alwin is buiten zijn studie werkzaam als communicatiemedewerker bij Personal Sports Club en is daar verantwoordelijk voor alle marketing- & communicatie-uitingen, zowel intern als extern.



Situatieschets

Intern

De Brandweer Haaglanden is in de afgelopen jaren geregionaliseerd, een spannende periode die inmiddels achter de organisatie ligt. De beleidsperiode van regionalisatie was gericht op 'Op koers' en 'Overstag' en nu is het tijd voor een nieuwe stap: "Brandweer 2020, op volle kracht vooruit." (Veiligheidsregio Haaglanden, 2014). De Brandweer Haaglanden heeft als doelstelling om van 2015 tot 2020 vernieuwingen door te voeren binnen de brandweereenheid. Er wordt gewerkt aan een brandweer die zorg op maat levert, nog zichtbaarder en meer benaderbaar is voor de burgers en de brandweertaken met nog meer vakmanschap uitvoert.

Gedurende deze veranderingen staan er drie pijlers centraal:

- flexibiliteit
- specialisatie
- differentiatie

In uitgeschreven doelstellingen moet de Brandweer Haaglanden van 2020 een breed inzetbare veiligheidsdienst zijn, die risico- en vraaggestuurd werkt. Waarbij de veiligheid van de brandweer en het brandweerniveau gewaarborgd blijft. "Dit betekent dat we:

- maatwerk leveren; gebaseerd op risico's in ons verzorgingsgebied en de vraag van de burger en de maatschappij
- nog zichtbaarder en benaderbaar zijn voor de burger; conform 'brandweer in de wijk' hebben we een centrale positie in de wijk.
- flexibel, meer gedifferentieerd en gespecialiseerd werken.
- het "vangnet" blijven voor verstoringen in de maatschappij, of op zijn minst het voorportaal zijn voor zaken die andere (hulp)diensten niet direct op kunnen lossen.
- een professionele partner zijn in de voorbereiding op en samenwerking met multidisciplinaire partners op het terrein van evenementen, rampenbestrijding en crisisbeheersing."

Extern

Een belangrijk onderdeel van de externe omgeving van de brandweer is de doelgroep die de Brandweer Haaglanden dient. Dat zijn namelijk alle bewoners en organisaties in de regio Haaglanden. Van concurrentie is er dus zeker geen sprake bij een brandweereenheid, maar juist al die mensen en organisaties die de brandweer moet dienen zijn een belangrijke externe doelgroep waar rekening mee gehouden moet worden.

Daarnaast zijn er maatschappelijke ontwikkelingen waar de Brandweer Haaglanden rekening mee moet houden en op in moet spelen. Zelf formuleert de Brandweer Haaglanden dat als: "Om een proactieve, toekomstgerichte brandweer te kunnen zijn moeten we anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen." (Veiligheidsregio

Veiligheidsregio Haaglanden



BRANDWEER



GHOR



MKA

Haaglanden, 2014). “Zulke maatschappelijke ontwikkelingen zijn:

- Vergrijzing van de bevolkingen: het aandeel van ouderen in de bevolking zal de komende jaren stijgen. Deze ontwikkeling, gecombineerd met het feit dat ouderen langer thuis blijven wonen, heeft gevolgen voor het werk van de brandweer.
- Diverse samenleving: in ons verzorgingsgebied wonen mensen met verschillende culturele achtergronden samen in een dichtbevolkt gebied. Vooral bij het voorkomen van brand is het van belang dat de brandweer kennis heeft van gewoonten die horen bij andere culturen.
- Participatie samenleving: De participatiesamenleving is inmiddels een ingeburgerde term in ons land. Voor Brandweer Haaglanden betekent dit dat mensen zelf een actieve rol hebben in het zorgen voor hun eigen veiligheid. Daarom spreken wij mensen hierop aan en geven advies om hun zelfredzaamheid te vergroten.
- Technologische ontwikkelingen: Er komen steeds meer auto's en huizen met technische snufjes, naast de diversiteit aan brandstoffen. Zulke technologische ontwikkelingen moeten we als mogelijkheden zien en proactief mee omgaan.”

SWOT-analyse Brandweer Haaglanden



De Brandweer Haaglanden heeft vooral veel maatschappelijke factoren waar ze rekening mee moet houden. Dit is ook logisch verklaarbaar omdat de brandweer een dienende taak heeft ten opzichte van de maatschappij.

Hoofdstuk 1 – Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een probleem- & doelstelling het probleem van de Brandweer Haaglanden geschetst en ingekaderd. Daarnaast worden de deelvragen, de doelgroep en de grenzen van het onderzoek behandeld.

1.1 Probleemstelling

“Hoe kan de Brandweer Haaglanden haar organisatie-identiteit het best vormgeven aan de hand van haar organisatiecultuur, ontstaansgeschiedenis, organisatiestrategie en symboliek, gedrag en communicatie?”

De theorie die het beste aansluit bij het identiteitsonderzoek is het corporate identity model van Van Riel en Balmer (1997). Dit model is enigszins aangepast omdat de brandweereenheid aangaf graag de identiteit te bepalen van de organisatie zelf uit zonder externe invloeden er bij te betrekken. Daarom is er gekozen om onderzoek te doen naar vier onderdelen: de organisatiecultuur, ontstaansgeschiedenis, organisatiestrategie en de CI-mix van Birkigt & Stadler, bestaande uit symboliek, gedrag en communicatie(1995).

1.2 Doelstelling

“Inzicht verkrijgen in de organisatiecultuur, ontstaansgeschiedenis, organisatiestrategie, symboliek, gedrag en communicatie van de brandweereenheid, teneinde de Brandweer Haaglanden op 27 mei 2016 een onderzoeks- & adviesrapport aan te bieden betreffende de organisatie-identiteit van de organisatie.”

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de verschillende, voor het onderzoek relevante, onderdelen van het corporate identity model van Van Riel en Balmer (1997). Vandaar dat er is gekozen om als doestelling van het onderzoek antwoord te verkrijgen op de eerder genoemde vier onderdelen.

1.3 Onderzoeksvragen

“Wie is de Brandweer Haaglanden?”

Allereerst is het van belang om vast te stellen wie de Brandweer Haaglanden is. Wat is de kerntaak van de organisatie en hoe probeert ze deze te bereiken.

“Wat is de ontstaansgeschiedenis van de Brandweer Haaglanden?”

Als duidelijk is geworden wie de Brandweer Haaglanden is, is het volgens Van Riel en Balmer (1997) van belang om de ontstaansgeschiedenis van de organisatie te bepalen. De opdrachtgever vond het zelf ook belangrijk om de geschiedenis van de Brandweer te betrekken in het bepalen van de organisatie-identiteit.

“Wat voor organisatiecultuur heerst er volgens de medewerkers bij de Brandweer Haaglanden?”

In het verlengde van de ontstaansgeschiedenis stellen Van Riel en Balmer dat de organisatiecultuur onderzocht moet worden. Dit is de basis van de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan (Van Riel & Balmer, 1997). Zo fungeert deze deelvraag als opzetje naar het onderzoek naar de gedragingen van de medewerkers zoals gesteld in de CI-mix van Birkigt & Stadler (1995).

“Wat is volgens de beleidsbepalers van de organisatie de organisatiestrategie van de Brandweer Haaglanden?”

De organisatiegeschiedenis en -cultuur hebben een directe invloed op de organisatiestrategie (Van Riel & Balmer, 1997). Omdat het een interne invloed op de organisatie-identiteit betreft zal de organisatiestrategie onderzocht worden door middel van de bovengenoemde onderzoeksvraag.

“Op welke manier wordt er gebruik gemaakt van symboliek bij de Brandweer Haaglanden?”

Omdat de CI-mix de basis vormt van het corporate identity model van Van Riel & Balmer (1997), worden de drie onderdelen van de CI-mix apart onderzocht. Deze drie onderdelen zijn opgesplitst in drie deelvragen met betrekking tot symboliek, gedrag en communicatie.

“Wat zijn volgens de medewerkers de juiste manier van gedragingen binnen de Brandweer Haaglanden?”

“Van welke communicatie-uitingen maakt de Brandweer Haaglanden gebruik? Op welke manier?”

1.4 Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is de Brandweer Haaglanden. Het onderzoek bevat een intern onderzoek naar de identiteit van de organisatie. Het eindresultaat is een onderzoeks- & adviesrapport over de organisatie-identiteit en hoe dit vertaald kan worden in een communicatiestrategie. Er zijn dus niet meerdere doelgroepen betrokken bij het onderzoek.

1.5 Grenzen van het onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Brandweer Haaglanden. Het onderzoek bevat een onderzoeks- en adviesrapport over een uitgevoerd onderzoek naar de identiteit en daaruit volgende positionering van de Brandweer Haaglanden.

Tijdspad: Start 8 februari 2016, inleverdatum eindresultaat 27 mei 2016.

Budget: nader te bepalen

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

Het theoretisch kader is een belangrijk onderdeel in het gehele onderzoek maar vooral ook in de voorbereiding van het onderzoek. In dit hoofdstuk staan alle gevonden en relevante theorieën met betrekking tot het identiteitsonderzoek voor de Brandweer Haaglanden. Alle gevonden literatuur is dus gecategoriseerd naar relevantie voor het onderzoek voor de Brandweer Haaglanden. Het hoofdstuk bevat onderbouwing van belangrijke definities, relevante literatuur en een conceptueel model die als rode draad fungeert voor het onderzoek en meerdere hypothesen.

Toelichting begrippen probleem- & doelstelling

Identiteit

Over identiteit is de afgelopen veertig jaar veel geschreven. Voor het onderzoek is het belangrijk om een volledige definitie van het begrip 'organisatie-identiteit' te bepalen en deze gedurende het onderzoek te hanteren. De meest alomvattende en geschikte definitie van identiteit is de definitie van Van Riel en Balmer (1997).

"Het betrekken van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie, de persoonlijkheid, de corporate strategie en de drie onderdelen van de corporate identity mix om op deze manier een gunstige/bevorderlijke reputatie te ontwikkelen die resulteert in een betere organisatorische prestatie." (Van Riel & Balmer, 1997).

Organisatiecultuur

Blauw heeft in 1988 een heldere definitie opgesteld van bedrijfscultuur, een andere benaming van de organisatiecultuur.

"Het totaal van menselijke verworvenheden, zoals waarden, normen, tradities en gedragsregels, die door de mensen in het bedrijf gedeeld worden en op anderen overdraagbaar zijn." (Blauw, 1988 in Van Riel, 2001).

Van Riel maakt hierbij een aantekening dat organisatiecultuur een kwalitatief begrip is (Van Riel, 2001). De organisatiecultuur kan niet gemeten worden door kwantitatieve verklaringsmodellen en onderzoekstechnieken maar zal dus op een kwalitatieve manier onderzocht moeten worden.

Ontstaansgeschiedenis

De definitie van ontstaansgeschiedenis wordt gegeven door Ramanantsoa in Van Riel & Balmer, maar zorgt niet meteen voor een veel duidelijkere definitie:

"Taking account of the organization's historical roots." (Ramanantsoa, 1989 in Van Riel & Balmer, 1997).

Om een iets specifiekere definitie te geven wordt er gebruik gemaakt door de definitie gehanteerd in de Dikke van Dale.

Ontstaan: *“een begin nemen, voortkomen uit” (Van Dale, 2015)*

Geschiedenis: *“wetenschap die het verleden beschrijft, het verleden” (Van Dale, 2015)*

Ofwel: *“De manier waarop een organisatie in het verleden is voortgekomen.”*

Organisatiestrategie

Van Riel maakt onderscheid in verschillende vormen van strategie: intended strategy, strategie als plan, emergent strategy en strategie als patroon (Van Riel, 2001). Maar al deze verschillende strategieën zijn terug te leiden tot één definitie van organisatiestrategie.

“Strategie is het ‘scharnier’ dat vanuit het gezichtspunt van management de organisatie(processen) met de omgeving (veranderingen) verbindt.” (Van Riel, 2001)

Symboliek

Voor de drie onderdelen van de CI-mix van Birkigt & Stadler worden ook de gehanteerde definities van Birkigt & Stadler gebruikt. Deze zijn uit het Duits, in het Engels, vertaald uit Corporate Communication van Cornelissen (Birkigt & Stadler, 1995 in Cornelissen, 2011). Als eerste de symboliek van een organisatie:

“Corporate logos and the company house style of an organization.” (Birkigt & Stadler, 1995 in Cornelissen, 2011).

Communicatie

“All planned forms of communication, including corporate advertising, events, sponsorship, publicity and promotions.” (Birkigt & Stadler, 1995 in Cornelissen, 2011).

Gedrag

“All behaviour of employees (ranging from managers and the receptionist to front-line staff such as salespeople and shop assistants) that leaves an impression on stakeholders.” (Birkigt & Stadler, 1995 in Cornelissen, 2011).

Relevante onderzoeken, publicaties & theorieën

Deze paragraaf brengt allereerst de eerste publicaties over organisatie-identiteit en corporate identity in kaart. Vervolgens worden er meerdere modellen behandeld die gaan over organisatie-identiteit en corporate identity.

Identiteitskenmerken

Een van de eerste publicaties over identiteitskenmerken verscheen in 1979 toen de Franse auteurs Larçon en Reitter (1979) drie criteria creëerden om te beslissen welke identiteitskenmerken er daadwerkelijk toe doen (van Riel, 2010). Die drie criteria zijn antwoord op de volgende vragen:

- Continuité: is een bepaald kenmerk altijd een kernwaarde geweest van de organisatie?
- Centralité: is deze kernwaarde verspreid over de gehele organisatie?
- Unicité: onderscheidt de eigen organisatie zich daarmee van anderen?

Maar de drie criteria van Larçon en Reitter (1979) bleven enigszins op de achtergrond totdat een aantal jaar later Albert en Whetten (1985) met drie soortgelijke criteria kwamen om een poging tot consensus over de definitie van organisatie-identiteit te bereiken. Deze drie criteria zijn:

1. Centraal karakter: Identiteit heeft betrekking op eigenschappen die als de essentie van de organisatie worden gezien. Deze eigenschappen zijn belangrijk en essentieel.
2. Onderscheidend vermogen: een definitie van identiteit moet betrekking hebben op het onderscheidende vermogen van de eerder genoemde eigenschappen ten opzichte van anderen.
3. Continuïteit in tijd: een definitie van identiteit heeft betrekking op eigenschappen die over een langere periode gelijk blijven.

Rol van medewerkers bij de organisatie-identiteit

Aan de hand van de drie criteria van Albert en Whetten (Albert & Whetten, 1985) kunnen definities van organisatie-identiteit redelijk ingekaderd worden, maar het laat ook nog veel mogelijkheden open. Albert en Whetten (1985) geven twee hoofdrichtingen om hun criteria te interpreteren (van Riel, 2001). De eerste benadering onderzoekt hoe werknemers van de organisatie hun eigen organisatie zien (Gioia, 1998 & Hatch & Schultz, 2002). Deze invalshoek stelt dus dat identiteit eigenlijk het imago van de organisatie is bij haar eigen werknemers. Deze interne invalshoek is belangrijk omdat het er voor zorgt dat een positionering die volgt uit de identiteit overeenkomt met de manier waarop de eigen werknemers de organisatie zien. Als deze positionering niet overeenkomt zou de positionering niet geaccepteerd worden en zouden eigen werknemers zelfs publiekelijk afstand nemen van de organisatie (Keller, 1990 in van Riel, 2001) en hoogstwaarschijnlijk de positionering überhaupt niet accepteren (Reger, Gustafson, Demarie & Mullane 1994).

De tweede invalshoek stelt dat het imago van een organisatie niet zomaar ergens vandaan komt. Deze benadering focust zich op de identiteitskenmerken van de organisatie, voornamelijk uit cultureel opzicht. Deze benadering stelt dat de talloze dingen die medewerkers doen de rode draad vormen van de organisatie-identiteit. Wat zijn de motieven van de organisatieleden in hun dagelijkse werk (van Riel, 2001). Samen vormen de drijfveren van de organisatieleden en de manier waarop organisatieleden hun eigen organisatie zien de basis van een goede positionering (van Riel, 2001).

Feitelijke identiteit en gewenste identiteit

Woerkum, Janmaat & Benthem (Woerkum, Janmaat & Benthem, 1992) schreven aan de hand van hun artikel over imago-problemen bij ministeries ook over de identiteit van een organisatie. In hun artikel wordt er onderscheid gemaakt in de feitelijke identiteit en de gewenste identiteit. “Feitelijke identiteit: de feitelijke kenmerken van een organisatie, haar gedrag en haar prestaties. Gewenste identiteit: de kenmerken die een organisatie graag wil hebben.” Het verschil tussen werkelijke identiteit en de gewenste identiteit heeft volgens Woerkum, Janmaat & Benthem invloed op het imago van de organisatie, hoe wordt de organisatie ervaren en bekeken door stakeholders. Alleen in de definitie van de identiteit ontbreekt het aan onderscheidend vermogen van de organisatie (Albert & Whetten, 1985). De definitie van identiteit volgens Woerkum, Janmaat & Benthem heeft gelijkenis met de definitie van identiteit volgens Birkigt & Stadler (Birkigt & Stadler, 1995).

De basis van onderzoek naar organisatie-identiteit

Birkigt en Stadler (1995) schreven niet over organisatie-identiteit maar over corporate identity, twee begrippen die vaak van elkaar worden onderscheiden (Hatch & Schultz, 2000). “De meeste auteurs die het begrip corporate identity in de mond nemen bedoelen daarmee de doelbewuste profilering van de organisatie in haar communicatie, gedrag en symboliek.” (van Riel, 2001). Birkigt en Stadler (1995) definiëren corporate identity als: “De strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe, op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een langetermijnondernemingsdoelstelling en een gedefinieerd gewenst imago, met de wil om alle handelingen in een harmonisch kader binnen en buiten de onderneming tot gelding te laten komen.” (Birkigt & Stadler, 1995 in van Riel, 2001).

Uitbreiding van de CI-mix van Birkigt en Stadler (1995)

Nadat meerdere auteurs schreven over Corporate Identity ontstond in het verlengde van deze definitie ‘Corporate identity management’ ook wel afgekort tot CIM (van Riel, Balmer 1997). In hun publicatie in de European Journal of Marketing wordt corporate identity gedefinieerd als “Het betrekken van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie, de persoonlijkheid, de corporate strategie en de drie onderdelen van de corporate identity mix om op deze manier een gunstige/bevorderlijke reputatie te ontwikkelen die resulteert in een betere organisatorische prestatie.” Daarnaast zijn reputatie en de organisatorische prestaties beïnvloedbaar door externe omgevingsfactoren zoals gedragsveranderingen door concurrenten of corporate stakeholders (van Riel & Balmer, 1997).

Ondanks dat van Riel (2010) stelde dat 'de' definitie van identiteit simpelweg niet bestaat, is het natuurlijk wel van belang om een duidelijke definitie te hanteren wanneer er een onderzoek wordt uitgevoerd. De definitie van Van Riel en Balmer (1997) is de meest alomvattende definitie van corporate identity en voldoet ook aan de drie criteria van Albert & Whetten (1985) en besteed aandacht aan het interne belang van de organisatie-identiteit (Albert & Whetten, 1985) en de externe invloeden op de identiteit en reputatie van een organisatie.

Mind the Gap – gewenste identiteit en werkelijke identiteit

Jaap van der Grinten schreef over een Gap-analyse in zijn gelijknamige boek, om de verschillen tussen identiteit en imago in kaart te brengen. "Het helpt je bij het maken van de juiste keuzes ter versterking van het imago. Het stappenplan in dit boek stelt iedereen in staat snel en eenvoudig een Gap-analyse uit te voeren." (Grinten van der, 2010) De basis voor het de Gap-analyse is het vaststellen van de gewenste, daadwerkelijke en fysieke identiteit.

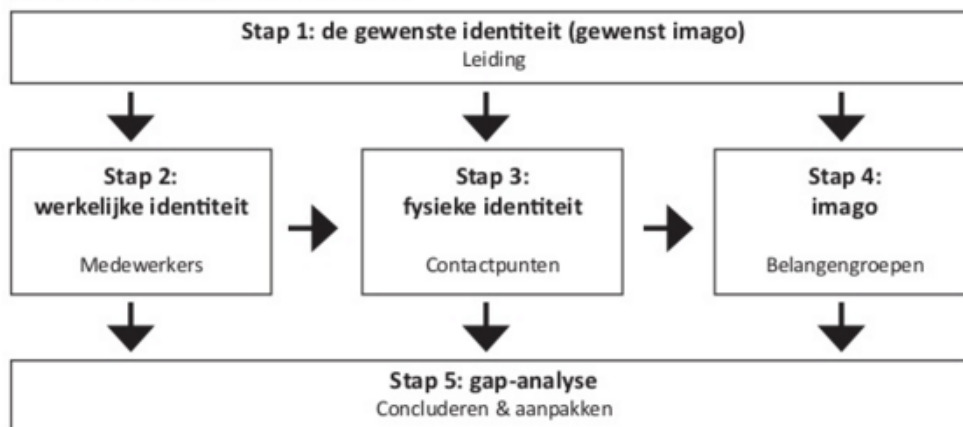
Gewenste identiteit: "Gewenste uitgangspunten van de organisatie-identiteit op basis van de organisatiedoelen en -strategie."

Werkelijke identiteit: "Werkelijke uitgangspunten van de organisatie-identiteit voortkomend uit identiteitsonderzoek onder werknemers."

Gewenste fysieke identiteit: "Gewenste uitstraling van de organisatie naar binnen en buiten toe."

Werkelijke Fysieke identiteit: "Werkelijke uitstraling van de organisatie opgebouwd uit informatie, symboliek, gedrag, producten en omgeving."

De Gap-analyse brengt het verschil (wanneer aanwezig) tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit, fysieke identiteit en het imago in kaart. Aan de hand van deze Gap-analyse kunnen conclusies getrokken worden welk van deze onderdelen niet overeenkomen en kan er een advies geschreven worden hoe de 'gap' tussen deze onderdelen verkleind kan worden. Onderstaand figuur geeft de Gap-analyse schematisch weer.



Figuur 1 – Gap-analyse (Grinten van der, 2010)

Theoretische modellen

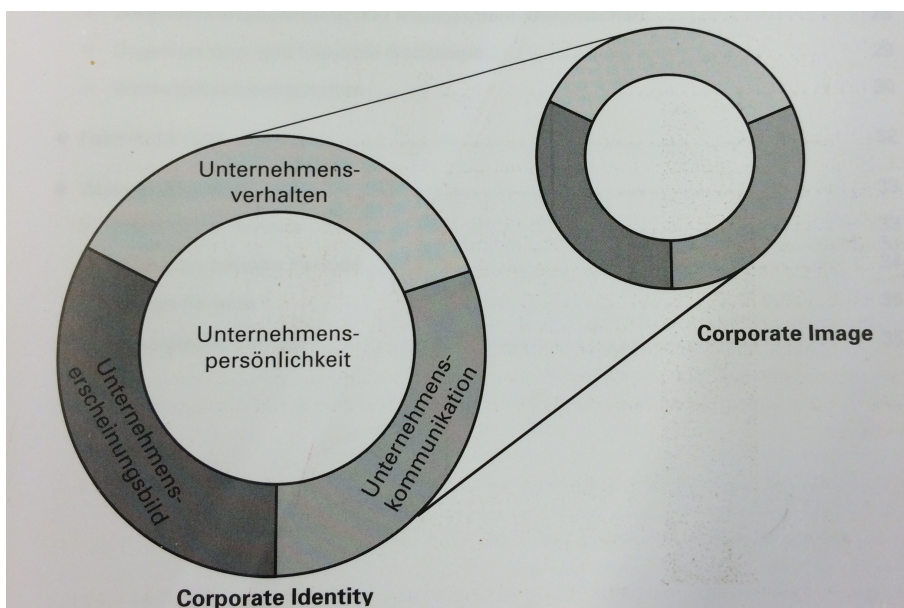
Behalve publicaties over de betekenis en rol van organisatie-identiteit of corporate identity, zijn er ook wetenschappelijke modellen opgesteld. In deze paragraaf worden de drie meest relevante wetenschappelijke modellen behandeld, waarna er een model wordt uitgewerkt als conceptueel model voor het identiteitsonderzoek.

Birkigt & Stadler – Corporate Identity Mix

In origine was de theorie over de corporate identity van organisaties voornamelijk gericht op de vormgeving van logo's en andere visuele vormgeving (Cornelissen, 2011). Maar in de loop der tijd werden langzamerhand alle vormen van communicatie bij de corporate identity betrokken, zoals corporate advertising & sponsoring (Cornelissen, 2011). Een van de eerste modellen over Corporate Image Management was die van 'corporate design specialists' (Cornelissen, 2011) Birkigt en Stadler (1995). Het model van Birkigt & Stadler richt zich specifiek op de corporate identity, die volgens Birkigt en Stadler vormgegeven wordt door (Cornelissen, 2011):

- ⇒ Symbolism: Logo's, briefpapier, lay-out en alle andere huisstijlcommunicatie van een organisatie.
- ⇒ Communicatie: Alle geplande vormen van communicatie, zoals advertenties, sponsoring, evenementen, public relations en promotie.
- ⇒ Gedrag: Alle gedragsvormen & -uitingen van de medewerkers die een indruk achterlaten bij stakeholders. Van de receptionist tot de CEO en winkelmedewerkers, ze tellen allemaal mee.

Birkigt & Stadler stellen dat je met deze drie onderdelen een beeld van de organisatie overbrengt naar haar stakeholders. De manier waarop je dat beeld probeert over te brengen is volgens Birkigt & Stadler ook vaak de manier waarop een organisatie gezien wordt door diezelfde stakeholders. Daar komt het begrip 'corporate image' vandaan: hoe zien stakeholders jouw organisatie (Birkigt & Stadler, 1995 in Cornelissen, 2011).



Figuur 2 – Perspectieve weergave Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1995).

Een belangrijke invalshoek van de Corporate Identity Mix is dat corporate identity een steeds bredere

definitie krijgt en de identiteit niet alleen maar bestaat uit logo's en advertenties. Juist omdat de definitie steeds breder wordt houdt het model rekening met de organisatie als geheel en heeft dit invloed op meerdere onderdelen van de organisatie.

Communicatiemedewerkers zijn niet alleen nog verantwoordelijk voor de vormgeving van de identiteit. Product- en merkmanagers zijn verantwoordelijk voor de positionering van het product of de dienst en de hrm-afdeling is verantwoordelijk voor het gedrag van de medewerkers. De gehele organisatie wordt dus belangrijk voor het vormgeven van de identiteit en niet alleen nog de communicatieafdeling.

Een tweede belangrijke invalshoek van het model is dat de drie onderdelen: symbolism, gedrag en communicatie niet zomaar een bepaalde boodschap meekrijgen. Deze drie onderdelen moeten worden vormgegeven vanuit de organisatie haar missie, strategische visie en de meer algemene organisatiecultuur van de organisatie (Cornelissen, 2011). De missie en visie van de organisatie staan voor het hoe en wat van de organisatie. Wat wilt de organisatie in haar markt bereiken en hoe gaat ze dat doen. De missie van een organisatie bevat vaak al een aantal waarden waarin die de organisatie in haar cultuur, visie en strategie wilt uitten en hoe stakeholders de organisatie ook daadwerkelijk zien (Cornelissen, 2011).

Van Riel & Balmer – Corporate Identity Management

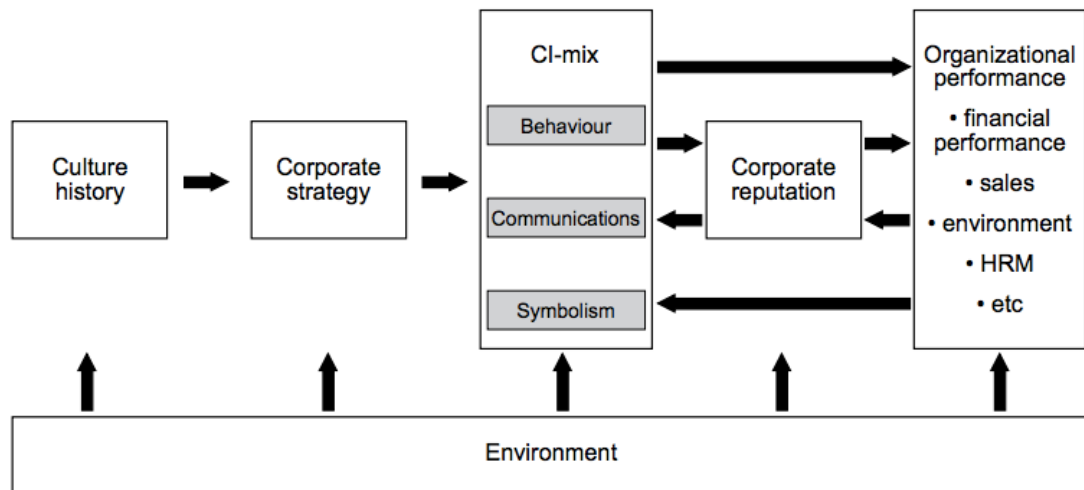
Van Riel uitte niet alleen kritiek op het model van Birkigt & Stadler maar heeft samen met Balmer de nodige aanpassingen gedaan (Van Riel & Balmer, 1997). Daarmee is er een vervolg ontstaan van Birkigt & Stadler's Corporate Identity Mix (1995). Dit model werd in 1997 gepubliceerd door van Riel & Balmer (1997) in de European Journal of Marketing.

Van Riel & Balmer zijn bij de basis begonnen wat betreft het ontstaan van de identiteit. Maar het model van Van Riel & Balmer richt zich als eindresultaat op de reputatie van de organisatie. Van Riel & Balmer noemen in hun publicatie 'CIM', wat staat voor Corporate Identity Management. De bedoeling van CIM is om een positieve en gunstige reputatie te creëren bij alle stakeholders van een organisatie. Het resultaat van een positieve en gunstige reputatie (Fombrun, 1996) moet zijn dat de stakeholders overgaan tot aankoop van de product/dienst van de organisatie.

Van Riel en Balmer (1995) brachten meerdere theorieën samen tot een model waarin zowel de corporate identity als de corporate reputation in voorkomt. Volgens Van Riel en Balmer ligt de basis van corporate identity bij de onstaansgeschiedenis van een organisatie (Ramanantsoa, 1989), de persoonlijkheid van de organisatie (Balmer, 1995; Birkigt & Stadler, 1980; Olins, 1978), de corporate strategy (Wiedmann, 1988) en de drie onderdelen van de corporate identity mix van Birkigt en Stadler (1995). Met als eindresultaat de eerdergenoemde positieve en gunstige reputatie van een organisatie wat resulteert in betere organisatorische prestaties (Fombrun & Shanley, 1989; Wang, 1994).

De basis voor het model van Van Riel & Balmer is samengevoegd door bovengenoemde publicaties samen te voegen. Wat Van Riel & Balmer zelf hebben toegevoegd is een externe factor op alle basisonderdelen van het model. Van Riel & Balmer (1997) stellen

dat reputatie en prestatie worden beïnvloed door ontwikkelingen in de externe omgeving van een organisatie. Voorbeelden van deze ontwikkelingen zijn veranderingen in het gedrag van concurrenten of andere stakeholders zoals klanten, leveranciers, werknemers of overheden (Van Riel & Balmer, 1997).



Figuur 3: Schematische weergave (Van Riel & Balmer, 1997)

Balmer – Corporate Identity Mix / Corporate Identity Management Mix

Balmer publiceerde in 2003 een journal in de International Studies of Management & Organisations (Balmer, 2003). In deze journal publiceerde hij de resultaten van een literatuuronderzoek naar de verduidelijking van de betekenis van “coporate identity.” Gedurende de loop van jaren was Balmer van mening dat de betekenis en de karakteristieken van coporate identity verloren waren. Het literatuuronderzoek resulteerde in vijf resultaten (Balmer, 2003):

1. Er is een duidelijk overeenstemming over de veelzijdige en multidisciplinaire betekenis van corporate identity onder academici en mensen uit de praktijk.
2. Er is een duidelijk verschil tussen de opvatting van het gebruik van de corporate identity mix tussen academici en mensen uit de praktijk. De eerste heeft geen probleem met complexiteit van een model maar wilt dit wel graag simpel verbaal over kunnen brengen. De tweede wilt de meest praktische en makkelijkste manier van het toepassen van een corporate identity mix.
3. Er is tussen verschillende academici en onderzoekers een duidelijk verschil ontstaan uit welke onderdelen de corporate identity bestaat.
4. Het model van Birkigt en Stadler is verouderd en bevat niet alle onderdelen die de identiteit van een organisatie vormen.
5. Er is een tekort aan onderscheid tussen een mix om de corporate identity vast te stellen en om de corporate identity te managen.

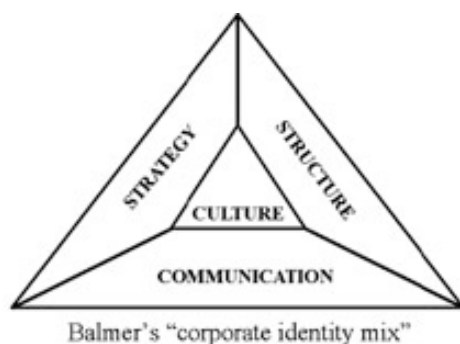
Het laatste resultaat van het onderzoek is volgens Balmer de meest opmerkelijke en gaf ook aan dat er een verschil vastgesteld zou moeten worden tussen een mix om de corporate identity vast te stellen en om die te managen. Eerdere auteurs betrokken de concurrentie-omgeving bij de corporate identity mix (Marwick & Fill, 1997; Olins, 1995; Schmidt, 1995). Maar zoals Balmer en Van Riel eerder al hadden vastgesteld,

omgevingsfactoren hebben wel invloed op de corporate identity, maar ze zijn geen onderdeel van de corporate identity. Gedurende het literatuuronderzoek stelde Balmer vast dat in de loop der tijd de onderdelen waaruit de corporate identity bestaat, deels verloren en deels veranderd zijn. In zijn publicatie heeft hij daarom een nieuwe corporate identity mix opgesteld en een heel nieuw model in het leven geroepen: de corporate identity management mix. Om op deze manier een duidelijk onderscheid te maken tussen het vaststellen van de corporate identity en het managen daarvan.

Corporate Identity Mix (Balmer, 2003)

Met het oog op duidelijkheid en eenvoud heeft Balmer een nieuwe corporate identity mix opgesteld. Deze corporate identity mix bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Strategy – is een mix van vijf onderdelen die de strategie vormgeven van de organisatie. Deze onderdelen vormen samen een kernonderdeel van de corporate identity.
 - Management visie
 - Organisatiestrategie
 - De prestatie van producten of diensten
 - “Corporate brand covenant” -> een set waarde die de organisatie belooft te behouden en uit te dragen.
 - Eigenaar van de organisatie
2. Structuur – Hoe is de organisatie opgebouwd? De identiteit van de organisatie heeft veelal te maken met de organisatiestructuur met nevenbedrijven of onderdelen van een moederbedrijf.
3. Communicatie – Alle manieren waarop een organisatie communiceert dragen bij aan de identiteit van een organisatie.
4. Cultuur – Dit onderdeel verwijst naar de zachte elementen van een organisatie. Cultuur is moeilijk te managen omdat het normen en waarden bevat die in de loop van tijd zo zijn ontstaan.



Figuur 4: Balmer's corporate identity mix (Balmer, 2003)

Corporate identity management mix

De corporate identity management mix geeft de variabelen en activiteiten weer waar iedereen rekening mee moet houden als hij of zij de corporate identity van een organisatie aan moet passen of moet managen. Het is een uitbreiding op Balmer's corporate identity mix met de volgende drie onderdelen:

1. Omgeving – Politiek, economisch, ethisch, sociaal, technologische ontwikkelingen, concurrentie en de dreiging van nieuwe toetreders vormen de

omgeving waarin een identiteit bestaat. Deze factoren bepalen of een identiteit voort blijft bestaan of faalt. Deze onderdelen moeten gemonitord worden en aan de hand van eventuele veranderingen moet de identiteit aangepast worden.

2. Stakeholders – De stakeholders van een organisatie zijn zeer verschillend en velen behoren tot meerdere stakeholdergroepen. Voor het managen van de corporate identity is het belangrijk om de stakeholders te prioriteren, hun verwachtingen worden begrepen en zo ver de identiteit dit toelaat, aan de verwachtingen wordt voldaan.
3. Reputaties – Reputatiemanagement moet niet alleen gaan over de reputatie van de organisatie als geheel. Als de corporate identity gemanaged moet worden is het van belang dat ook de reputaties van CEO's en belangrijke medewerkers van het management worden vastgesteld. Maar ook de reputatie van producten of diensten of de hele branche waarin de organisatie zich bevindt is van belang.



Figuur 5: Balmer's corporate identity management mix (Balmer, 2003)

Conceptueel model

Na de eerder gevonden wetenschappelijke theorieën is het belangrijk om een centrale theorie te hanteren gedurende het onderzoek. Deze theorie zal fungeren als rode draad voor het onderzoek om uiteindelijk antwoord te geven op de probleemstelling van het onderzoek.

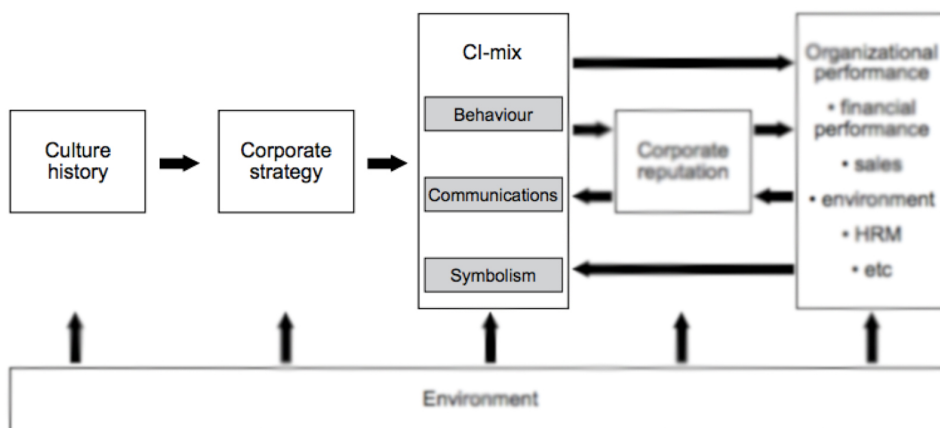
Voor het conceptueel model is gekozen voor het Corporate Identity Model van Van Riel & Balmer (1997). Dit model is het meest geschikt om antwoord te geven op de probleemstelling van het onderzoek. De uitbreiding van dit model ten opzichte van de Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler biedt veel waarde voor het onderzoek. Vooral de bijdrage van de ontstaansgeschiedenis van een organisatie op de identiteit van een organisatie is van grote waarde gedurende dit onderzoek. De brandweereenheid hecht zelf namelijk veel waarde aan de ontstaansgeschiedenis van de brandweer en wilt dit graag meenemen in het vaststellen van de organisatie-identiteit.

De Nederlandse Brandweer heeft een rijke geschiedenis en is ontstaan als een burgerinitiatief. De huidige brandweer maakt nog steeds veel gebruik van vrijwilligers. Daarom is het van belang om deze ontstaansgeschiedenis van de brandweer grondig te onderzoeken en te betrekken bij de identiteitsvorming van de Brandweer Haaglanden. De Brandweer Haaglanden heeft daarnaast een duidelijk visie over waar de brandweereenheid voor staat en wat ze willen bereiken en op welke manier ze dat willen doen (Brandweer in 2020, 2014). Deze visie kan vertaald worden in de strategie van de organisatie (Van Riel & Balmer, 1997). Omdat de brandweereenheid zelf aangeeft dat 'De Brandweer Haaglanden in 2020' een belangrijk onderdeel is van de organisatiestrategie is het nuttig om de organisatiestrategie verder te onderzoeken.

Naast het model van Van Riel & Balmer wordt gebruik gemaakt van de Gap-analyse van Van der Grinten (2010). In het onderzoek zal aandacht worden besteed aan de gewenste identiteit van de organisatie en de werkelijke identiteit van de organisatie. De "Gap" tussen deze twee onderdelen kan inzicht geven of de organisatie-identiteit al deels wordt gedragen door de medewerkers of helemaal niet (Grinten van der, 2010). Vooral in het opstellen van het advies is het nuttig om niet alleen aan te geven wat de organisatie-identiteit is maar ook of de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit overeenkomen. De fysieke identiteit van de Gap-analyse wordt buiten beschouwing gelaten omdat deze kenmerken al worden getoetst aan de hand van de CI-mix van Birkigt & Stadler (1995). Het onderzoek richt zich op het vaststellen van de identiteit dus het imago van de organisatie, een externe invloed, kan logischerwijs buiten wege gelaten worden.

Wegens beperkte tijd en de wens van de Brandweer Haaglanden om de identiteit vorm te geven vanuit de organisatie zelf zal er gedurende het onderzoek niet gebruik gemaakt worden van het volledige Corporate Identity model van Van Riel & Balmer (1997). Vanwege de wens om de identiteit vorm te geven vanuit de organisatie zelf en omdat het specifiek een identiteitsonderzoek betreft, zullen de onderdelen 'corporate reputation', 'Organizational performance' & de omgevingsfactoren buiten beschouwing gelaten worden. Deze twee onderdelen behoren tot de reputatie van de organisatie en zijn externe invloeden op de organisatie-identiteit. De brandweereenheid heeft aangegeven

juist graag te willen weten wat de organisatie-identiteit vanuit de brandweereenheid zelf is, zonder daar externe invloeden bij te betrekken.



Figuur 6: Schematische weergave Corporate Identity Model, gebruik voor Brandweer Haaglanden (Van Riel & Balmer, 1997)

Kritische review

De uitbreiding van de corporate identity mix van Birkigt en Stadler (1995) door Van Riel & Balmer (1997) is niet ongegrond. Het is handig om eerst te kijken wat voor kritiek Van Riel & Balmer hadden op het model van Birkigt en Stadler, zo wordt het duidelijk waarom ze aanpassingen hebben gemaakt in hun eigen model. Na het behandelen van deze kritiek wordt kritiek op het model van Van Riel & Balmer behandeld.

Kritiek van Van Riel & Balmer op Birkigt en Stadler's model

Van Riel stelt dat het model van Birkigt en Stadler vooral om didactische redenen bruikbaar is (Van Riel, 2010). Het maak snel duidelijk voor managers dat reputatie van een bedrijf voor een groot deel wordt bepaald door het eigen handelen. Maar Van Riel stelt dat het model uit academisch oogpunt minder waardevol is op de volgende redenen (Van Riel, 2010):

1. Reputatie kan beïnvloedt worden door omgevingsfactoren en is dus niet alleen een afspiegeling van de eigen handelingen.
2. Reputatie, of zoals Birkigt en Stadler het noemen: "image" is niet een doel op zich maar slechts een middel dat bijdraagt aan de verbetering van de prestaties van een organisatie.
3. Het model stelt dat persoonlijkheid de drie onderdelen aanstuurt maar andersom niet. Volgens Van Riel is dat wel aannemelijk. Zo zou gedrag wel degelijk invloed hebben op de persoonlijkheid van een organisatie.
4. Er wordt in het model geen onderscheid gemaakt tussen statische factoren, factoren die langzaam groeien en veranderen (cultuur), en dynamische factoren (communicatie en symboliek). De dynamische factoren kunnen snel aangepast worden maar dat betekent niet dat, dat resulteert in een verandering van de cultuur.
5. De drie onderdelen waaruit de persoonlijkheid van een organisatie staat hebben niet evenveel invloed. Van Riel stelt dat het beïnvloedingspercentage van gedrag vele malen hoger ligt dan dat van symboliek of communicatie.

Balmer (2002) had eerder al kritische kanttekeningen bij de corporate identity mix van Birkigt en Stadler. In zijn publicatie stelt hij dat het model enigszins verouderd is om het model in de huidige tijd, toen al in 2002, niet conceptueel toepasbaar is aan de hand van (toenmalige) recente onderzoeken. Het model faalt om belangrijke onderdelen die van invloed zijn op de identiteit en reputatie van een organisatie te erkennen. Balmer noemt onderdelen zoals cultuur, strategie en structuur binnen een organisatie. Door alle nieuwe onderzoeken en bevindingen betreffende de organisatie-identiteit is het model van Birkigt en Stadler volgens Balmer (2002) simpelweg zeer gedateerd.

Kritiek op Corporate Identity Model van Van Riel & Balmer

Zoals bij vele wetenschappelijke modellen zijn er altijd punten van kritiek te noemen. Ook bij het Corporate Identity Model van Van Riel en Balmer is dat het geval.

Uitgesproken kritiek op het model komt van Iyamabo, Owolawi, Otubanjo & Balogun in hun publicatie in de Journal of Management Research genaamd "Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI Models" (Iyamabo et al., 2013).

Iyamabo et al. behandelen in hun publicatie zes verschillende corporate identity modellen. Het doel van de publicatie is om de gelijkenissen tussen de elementen van corporate identity in verschillende modellen bloot te leggen. Over het corporate identity model van Van Riel & Balmer (1997) stellen ze dat het grootste verschil met eerdere corporate identitymodellen is dat Van Riel en Balmer de onderdelen "organisatieprestaties" en "organisatiestrategie" hebben toegevoegd als kritiek onderdeel van de vorming van de corporate identity. De organisatiestrategie wordt gehanteerd als antecedent voor de corporate identity. Deze strategie wordt bepaald door de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. Maar waar het volgens Iyamabo et al. aan ontbreekt in het model is de relatie tussen deze twee onderdelen. In het model wordt niet duidelijk welke relatie organisatiestrategie en ontstaansgeschiedenis van de organisatie met elkaar hebben. Aan de volgorde kan er vanuit gegaan worden dat deze twee onderdelen een relatie met elkaar hebben maar dat geeft het model niet duidelijk weer (Iyamabo et al., 2013).

Een tweede aantekening van Iyamabo et al. bij het model is dat Van Riel & Balmer de persoonlijkheid van de organisatie buiten beschouwing laten als het gaat om de vorming en het managen van de corporate identity. Daarnaast wordt ook de rol van (marketing)communicatie niet behandeld, ondanks dat het in vele corporate identity modellen wordt weggelaten want het zou voor zich spelen dat communicatie nodig is om de identiteit over te brengen (Iyamabo et al., 2013).

Als derde en laatste kritieke kanttekening stellen Iyamabo et al. (2013), dat er geen plek is gemaakt in het model voor "corporate image." De interactie tussen de corporate identity en de organisatie haar publiek is alleen weergegeven in de "omgevingsfactoren." Maar de elementen die de corporate identity beïnvloeden voordat ze het niveau bereikt dat de externe omgeving er iets van gaat vinden ontbreekt. De focus ligt voornamelijk op de interne processen zoals de organisatieprestaties (Iyamabo et al., 2013).

Hypothesen

Het onderzoek zal drie hypothesen toetsen. Deze hypothesen zijn gevormd naar aanleiding van de centrale theorie van dit onderzoek van Van Riel en Balmer (1997).

“Als de organisatie de organisatiecultuur en ontstaansgeschiedenis betrekken bij de vorming van de organisatie-identiteit, dan zal er een organisatorische voorkeurspositie bij haar stakeholders ontstaan.”

Van Riel en Balmer hebben een duidelijk en overzichtelijk model opgesteld welke factoren van invloed zijn op de organisatie-identiteit (Van Riel & Balmer, 1997). Na een kleine aanpassing, om de relevantie van het model voor het identiteitsonderzoek voor de Brandweer Haaglanden te bewaren, moeten deze onderdelen onderzocht worden. De onderdelen die voor dit identiteitsonderzoek gehanteerd worden zijn: organisatie & Cultuur, corporate strategie, de CI-mix van Birkigt & Stadler (1995) en de omgevingsfactoren. Na het onderzoek naar de inhoud van deze onderdelen kan de organisatie-identiteit van de Brandweer Haaglanden vastgesteld worden.

“Als de organisatie de organisatiestrategie betreft bij de vorming van de organisatie-identiteit, dan zal er een organisatorische voorkeurspositie bij haar stakeholders ontstaan.”

Een voorkeurspositie wat betreft concurrentie is voor de Brandweer Haaglanden niet relevant. Maar de voorkeurspositie gaat niet alleen om het aanschaffen van een product of dienst, er komt meer bij kijken. Deze voorkeurspositie zorgt ook voor een grotere kans op samenwerking met andere organisaties, potentiële medewerkers die graag voor de organisatie willen werken, politieke partijen of overheidsinstanties willen je sneller, vaker en beter van dienst zijn en de media en bevolking praat positief over de organisatie (Balmer & Wilson, 1998).

“Als de organisatie de symboliek, communicatie en het gedrag van de organisatie betreft bij de vorming van de organisatie-identiteit, dan zal er een organisatorische voorkeurspositie bij haar stakeholders ontstaan.”

De CI-mix van Birkigt & Stadler (1995) is de basis van het corporate identity model van Van Riel & Balmer (1997). Deze CI-mix is ook een belangrijk onderdeel voor het bepalen van de organisatie-identiteit. Deze CI-mix bestaat uit gedrag, symboliek en communicatie, vandaar dat deze onderdelen worden getoetst in de hypothese.

Hoofdstuk 3 – Methodologie

In de methodologie wordt de onderzoeksmethode verantwoord. Waarom is er gekozen voor een bepaalde manier van onderzoeken en aan de hand van welke theorie wordt het onderzoek opgezet en uitgevoerd. Daarnaast moet duidelijk worden hoe het onderzoek de validiteit behoudt en welke onderzoekseenheid (Baarda et al., 2013) wordt onderzocht.

3.1 Algemene informatie onderzoek

Het onderzoek voor de Brandweer Haaglanden betreft een identiteitsonderzoek. Aan de hand van de eerder genoemde literatuur en wetenschappelijke theorieën is er een conceptueel model gekozen. Dit conceptuele model zal gedurende het onderzoek fungeren als rode draad. Het doel van het onderzoek is om antwoord te geven op de onderzoeksvragen die zijn opgesteld vanuit het conceptuele model. Deze informatie kan op verschillende manieren vergaard worden bij verschillende onderzoekseenheden (Baarda et al., 2013).

3.2 Onderzoeksmethode

Om de organisatie-identiteit van de Brandweer Haaglanden te achterhalen is het belangrijk om het conceptuele model (Van Riel & Balmer, 1997) te gebruiken als richtlijn voor het onderzoek. Het onderzoek zal zich richten op de volgende onderdelen:

- Ontstaansgeschiedenis & Cultuur
- Organisatiestrategie
- CI-mix van Birkigt en Stadler (1995): gedrag, symboliek en communicatie
- Gewenste identiteit (door middel van bovenstaande onderdelen ook werkelijke identiteit)

Een aantal onderdelen van het onderzoek zijn te onderzoeken door middel van deskresearch (Baarda et al., 2012). Dit betekent dat er via bestaande gegevens antwoord kan worden gegeven op een aantal van de onderzoeksvragen. De onderdelen die door middel van deskresearch onderzocht kunnen worden zijn:

- de ontstaansgeschiedenis van de organisatie
- de symboliek van de organisatie
- gedeeltelijk de communicatie van de organisatie.

De overige onderdelen: organisatiestrategie, gedrag, cultuur en gedeeltelijk de communicatie, zal onderzocht moeten worden door middel van een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2010). Dit zal een intern kwalitatief onderzoek onder de medewerkers van de Brandweer Haaglanden bevatten (Baarda et al., 2013). Deze medewerkers zullen de onderzoekseenheden vormen van het onderzoek. De geïnterviewde medewerkers worden in het vervolg van dit onderzoek 'respondenten' genoemd (Baarda et al., 2013).

De interviews worden afgenomen door middel van een half-gestructureerd face-to-face interview (Verhoeven, 2011). Dit betekent dat er wel een Topic Guide en een vragenlijst wordt opgesteld als rode draad voor het interview maar dat er voldoende ruimte is voor eigen inbreng van de respondent en dat de interviewer dieper in kan gaan op de gegeven antwoorden en kan inspelen op de situatie. Op deze manier kan achterhaald

worden waar de Brandweer Haaglanden volgens de respondenten voor staat. Maar zo kan er ook dieper in gegaan worden op de omschrijving van de cultuur en gedragingen binnen de organisatie. De mogelijkheid om dieper in te gaan op deze onderwerpen is cruciaal om een duidelijke organisatie-identiteit vast te kunnen stellen. De interviews zullen face-to-face worden afgenomen zodat ook een indirecte vorm van communicatie, lichaamstaal, kan waar worden genomen. (Verhoeven, 2011)

3.2 Steekproef & validiteit

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van de door Baarda beschreven manier van onderzoek in het boek '*kwalitatief onderzoek*' (Baarda et al., 2013). Deze vorm van onderzoeken houdt in dat gedurende een kwalitatief onderzoek er een bepaald aantal respondenten wordt uitgenodigd voor een interview totdat er saturatie plaats vindt. Saturatie is het moment dat er geen nieuwe informatie wordt ontleend van de respondenten (Baarda et al., 2013).

Doelgroep

De doelgroep van het onderzoek betreft twee verschillende onderzoekseenheden. Allereerst is er de 'leiding' als doelgroep die de gewenste organisatie-identiteit bepaald. Deze doelgroep bevat medewerkers van de Brandweer Haaglanden die op beleidsniveau meedenken over de beleidsbepalingen van de organisatie en daarmee ook de organisatie-identiteit vormgeven (Van Riel & Balmer, 1997). Uit deze doelgroep zullen allereerst twee medewerkers worden uitgenodigd voor een onderzoeksinterview, om op deze manier vast te stellen wat de gewenste organisatie-identiteit van de Brandweer Haaglanden is. Ondanks dat er nog geen organisatie-identiteit is vastgesteld, kan er wel aan worden genomen dat de beleidsmedewerkers een wens hebben over wat de organisatie-identiteit zou moeten zijn.

Nadat de gewenste identiteit is vastgesteld is het van belang om te onderzoeken wat de werkelijke organisatie-identiteit is. Dat wordt onderzocht onder de tweede onderzoeksdoelgroep: de medewerkers van de Brandweer Haaglanden die niet betrokken zijn bij de beleidsbepaling. Om te zorgen dat het een homogene onderzoeksdoelgroep betreft (Baarda, 2014) bevat de tweede doelgroep alleen medewerkers van de Brandweer Haaglanden die in loondienst zijn. Wanneer ook vrijwillige brandweerlieden worden betrokken bij het onderzoek wordt de kans dat saturatie wordt bereikt aanzienlijk kleiner. Op dat moment wordt een te brede, heterogene, onderzoeksgroep onderzocht. (Baarda, 2014)

Validiteit

Van de eerste doelgroep worden twee respondenten uitgenodigd om de gewenste organisatie-identiteit vast te stellen. Wanneer deze twee respondenten verschillen van visie over de gewenste organisatie-identiteit zullen nog twee respondenten uitgenodigd worden. Wordt er na deze vier interviews nog altijd geen saturatie bereikt, dan kan er aan worden genomen dat er geen duidelijke en eenzijdige gewenste organisatie-identiteit vastgesteld kan worden. De beleidsbepalers zouden tenslotte gezamenlijk dezelfde gewenste organisatie-identiteit voor ogen moeten hebben (Grinten van der, 2010). Voor de tweede doelgroep geldt dezelfde manier van interviewen, maar de populatie van deze doelgroep is groter waardoor er in eerste instantie 6 tot 8 respondenten worden uitgenodigd. Wanneer er geen saturatie wordt bereikt onder de

eerste groep respondenten, wordt dit aantal verhoogt met 3 respondenten tot het moment van saturatie wel wordt bereikt.

De respondenten uit beide doelgroepen worden uitgenodigd door middel van een introductiebrief over het onderzoek. Deze introductiebrief wordt opgesteld aan de hand van de volgende eisen (Baarda et al., 2013):

- doel van het onderzoek
- relevantie van het onderzoek
- wie is de doelgroep
- wie is de onderzoeker en waar kan die bereikt worden
- wat houdt de deelname aan het onderzoek in en hoeveel tijd kost het
- de gegevens worden anoniem en vertrouwelijk verwerkt
- welke gegevens er van het onderzoek worden gepubliceerd

Op deze manier hebben de respondenten voldoende informatie om te beoordelen of hij of zij mee wilt werken aan het onderzoek. Het onderzoek wordt op locatie van de respondent gehouden, in dit geval het hoofdkantoor van de Brandweer Haaglanden. Dit verlaagt de drempel voor respondenten om mee te doen omdat het mindert tijd kost. Doordat de respondent geen extra moeite hoeft te doen om te participeren in het onderzoek zal dit zorgen voor een hogere participatierespons (Baarda & Bakker, 2013).



Bronvermelding

- Albert, S. And Whetten, D.A. (1985). Organizational identity, in: L.L. Cummings and Barry M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior* 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Baarda, B., Goede, M. P., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Balmer, John M. *Corporate Identity: Crossing the Rubicon*. 3rd ed. Vol. 32. Abingdon: Taylor & Francis, 2002. Print. International Studies of Management & Organization.
- Balmer, John M. , and Alan Wilson. "Corporate Identity." *International Studies of Management & Organization* 28.3 (1998): 12-31. Web.
- Bekkum, Tibor Van., and Lilian Klijnstra. *Organisatie Identiteit: Van Bouwen Tot Sturen*. Amsterdam: Adfo Groep, 2014. Print.
- Birkigt, Klaus, Marinus M. Stadler, and Hans Joachim. Funck. *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1995. Print.
- Blauw, E. (1994). *Het corporate image: Over imago en identiteit: Met cases over KLM, ANWB, NS, Alcoa, KPN, Albert Heijn, Robeco, Content Beheer, Ebbinge & Company*. Amsterdam: De Viergang.
- Cornelissen, Joep. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE, 2008. Print.
- Gioia, D.A. (1998), "From individual to Organizational Identity", in Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, United States of America, pp. 17–31.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002) "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, Vol. 55 Iss.8, pp. 989-1018.
- Larçon, Jean-Paul, and Roland Reitter. *Structures De Pouvoir Et Identite De L'entreprise*. Paris: Nathan, 1979. Print.
- Puusa, A. & Toivanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11 (2).
- Reger, Rhonda K., Loren T. Gustafson, Samuel M. Demarie, and John V. Mullane. "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done." *The Academy of Management Review* 19.3 (1994): 565. Web.

Riel, C.B.M Van. *Identiteit & Imago*. Den Haag: Academic Service, 2010. Print.

Riel, C.B.M. van & Balmer, J.M.T. (1995). *Corporate Identity: evaluating the Concept and Measurement Techniques in academic Literature*. (Extern rapport). Glasgow: Strathclyde University, Department of Marketing.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Whetten, D. A. "Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity." *Journal of Management Inquiry* 15.3 (2006): 219-34. Web.

Woerkum, C.M.J Van, R. Janmaat, and R. Benthem. "De Imago Problematiek Van Het Openbaar Bestuur." *Communicatief* 1992: 9-15. Print.



Bijlage 1 – Discours definitie ‘identiteit’

Discours:

Om een duidelijker totaalbeeld te krijgen van de belangrijke publicaties omtrent organisatie-identiteit of corporate identity zijn deze onderstaand op chronologische volgorde in kaart gebracht.

Bevis, 1964, ge-quote door Bernstein, 1984 - "Corporate image is the net result of the interaction of all the experiences, beliefs, feelings, knowledge and impressions, that people have about a company. -> (Abratt, 1989)

Selame & Selame, 1975 – ““The corporate image is composed of all planned and unplanned verbal and visual elements that emanate from the corporate body and leave an impression on the observer.” (Abratt, 1989).

Lee, 1983: “The corporate identity is the 'personality' and 'soul' of the corporation” (Abratt, 1989).

Topalian, 1984: "An organisation's corporate identity articulates what the organisation is, what it stands for, and what it does and will include details of size; products manufactured and/or services offered; markets and industries served; organisational structure; geographical spread; and so on."

Albert & Whetten, 1985 – “The organisation's identity is defined as the claimed central, distinctive, and enduring characteristics of an organisation which answers the questions of 'who we are' and 'what we are.'” (Albert & Whetten, 1985)

Gray & Smeltzer, 1985 – “The impression of the overall corporation held by (its) various publics” (Abratt, 1989).

Downey, 1986 – "... identity in its most basic sense; that is the fundamental style, quality, character and personality of an organisation, those forces which define, motivate and embody it” (Abratt, 1989).

Abratt, 1989 - “Corporate identity is an assembly of visual cues—physical and behavioural by which an audience can recognise the company and distinguish it from others and which can be used to represent or symbolise the company.” (Abratt, 1989).

Birkigt & Stadler, 1995 – “De strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe, op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een langetermijnondernemingsdoelstelling en een gedefinieerd gewenst imago, met de wil om alle handelingen in een harmonisch kader binnen en buiten de onderneming tot gelding te laten komen.” (Birkigt & Stadler, 1995).

Ashfort & Mael, 1996 – “The more or less internally consistent system of pivotal beliefs, values and norms, typically anchored in the organizational mission that informs sense-making and action.” (Puusa, 2006).

Van Riel & Balmer, 1997 – “Het betrekken van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie, de persoonlijkheid, de corporate strategie en de drie onderdelen van de corporate identity mix om op deze manier een gunstige/bevorderlijke reputatie te ontwikkelen die resulteert in een betere organisatorische prestatie.” (Van Riel & Balmer, 1997).

Bekkum, 2014 “Organisatie identiteit zijn kernkarakteristieken die zowel centraal, onderscheidens als duurzaam zijn. Het gaat niet over de objectieve kenmerken van de organisatie, maar over de overtuigingen van de leden van de organisatie over wat de organisatie in essentie kenmerkt. Identiteit is dus ten enenmale subjectief.” (Bekkum, 2014).



Bijlage 2 – Topic Guide

Doel en algemene informatie

Het doel van deze topic guide is om houvast te bieden aan de interviewer gedurende de interviews. Deze topic guide geeft weer op welke hoofdvraag antwoord gezocht wordt en welke onderwerpen tijdens het interview behandeld worden. De volgorde van onderwerpen staat niet vast maar het is wel van belang dat alle onderwerpen gedurende het interview aan bod komen. Zo kan er na afloop van de interviews een duidelijk en helder advies geschreven worden voor de opdrachtgever.

Hoofdvragen

Hoe zou de respondent de organisatie-identiteit kenmerken aan de hand van cultuur, gedrag en communicatie?

Voor het onderzoek naar de gewenste identiteit onder de beleidsbepalers van de organisatie is het van belang om te achterhalen wat de organisatiestrategie is en hoe deze strategie een toegevoegde waarde heeft voor de gewenste identiteit?

Methode

Deelnemers per interview: 1

Geschatte totaal aantal deelnemers: 10

Duur per interview: +- 30 minuten

Locatie

Brandweer Haaglanden, Dedemsvaartweg 1 te 's Gravenhage

Interviewer

Alwin Janse de Jonge

Verloop interviews

1. Introductie
 - Welkom
 - Voorstellen van interviewer
 - Uitleg van het doel van het onderzoek
 - Uitleg audio-opname

2. Introductie respondent
 - Functie
 - Jaren werkzaam
 - Afdeling werkzaam
 - Alledaagse werkzaamheden en verantwoordelijkheden

3. Algemeen beeld Brandweer Haaglanden

- Invullen formulier 1, kernwaarden organisatie (zie bijlage 3)
- Respondent top 5 kernwaarden laten kiezen van de Brandweer Haaglanden in zijn/haar beleving

4. Cultuur & gedrag

- formulier 2 in laten vullen door respondent (zie bijlage 4)
- bespreken resultaten ingevuld formulier 2
- Ervaring met deze cultuur (prettig/onprettig)
- In hoeverre komt de cultuur overeen met de eerder gekozen kernwaarden van de organisatie
- In hoeverre komende de interne gedragingen overeen met de kernwaarden van de organisatie

5. Communicatie

- Gebruik interne communicatie (intranet, personeelsblad)
- Concerncommunicatie (website, jaarverslag, bedrijfskleding)
- Marketingcommunicatie (promotionele activiteiten)
- Ervaring van de respondent met bovenstaande activiteiten en overeenkomst met de eerder gekozen kernwaarden van de brandweer



Bijlage 3 – Formulier 1

Formulier 1 - Kernwaarden Brandweer Haaglanden

Veiligheid

1.

Betrouwbaarheid

2.

Proactief

3.

Toekomstgericht

4.

Flexibiliteit

5.

Specialisatie

Differentiatie

Vakmanschap

Maatschappij

Maatwerk

Verantwoordelijkheid

Zorgzaam



Bijlage 4 – Formulier 2

Cultuur & gedrag binnen de Brandweer Haaglanden

Streep door wat niet of minder van toepassing is

Informele werksfeer	Formele werksfeer
Hiërarchie	Geen hiërarchie
Individueel	Collectief
Grote afstand met leidinggevende	Kleine afstand met leidinggevende
Online	Offline
Betrokken bij organisatie	Niet betrokken bij organisatie
Informele kleding	Formele kleding
Langetermijn doelstellingen	Korte termijn doelstellingen
Modern	Ouderwets
Mannelijk	Vrouwelijk
Betrokken bij collega's	Niet betrokken bij collega's



Bijlage 5 – Vragenlijst diepte-interviews

De vragenlijst voor de diepte-interviews is geordend op het onderwerp zoals opgesteld in de topic guide. Inspiratie voor de vragenlijst is opgedaan uit de scriptie van Meijering over de identiteit van de Politie Urk (Meijering, 2007).

Introductie respondent

Wat is uw functie bij de Brandweer Haaglanden? Bij welke afdeling werkt u?
 Hoe lang bent u werkzaam bij de Brandweer Haaglanden?
 Wat zijn uw alledaagse bezigheden en verantwoordelijkheden?
 Wat is de reden dat je voor de Brandweer Haaglanden werkt?

Algemeen beeld Brandweer Haaglanden

Links van u ligt formulier nummer 1, zou u de top 5 kernwaarden van de Brandweer Haaglanden op willen schrijven aan de hand van de lijst met kernwaarden die u vindt op het formulier? Kernwaarde nummer 1 is dan de belangrijkste kernwaarden en 5 is minder belangrijk dan de eerste vier.

Vragen omtrent keuze in kernwaarden:

Waarom heeft u voor <kernwaarde> gekozen?
 Hoe komt <kernwaarde> in uw beleving terug in het werk van de Brandweer Haaglanden?

Cultuur & gedrag

Zou u formulier 2 in willen vullen? U kunt dan een keuze maken welke van de kenmerken het meest past bij de Brandweer Haaglanden of haar medewerkers.

Vragen omtrent keuze in cultuur/gedragingen

Waarom heeft u voor <cultureel aspect/gedrag> gekozen?
 Welke van de culturele aspecten/gedragingen ervaart u als prettig?
 - Welke als onprettig?

In hoeverre komen de door u gekozen culture aspecten overeen met de kernwaarden die u eerder heeft gekozen?

- In hoeverre komen de interne gedragingen overeen met de eerder gekozen kernwaarden?

Communicatie

Met welke vormen van communicatie heeft u te maken binnen de organisatie? (denk aan intranet, personeelsbladen etc.)

- Welke ontvangt u en welke leest u of neemt u aandachtig waar?
- In hoeverre hecht u waarde aan deze communicatie-uitingen?
- In hoeverre komen de communicatie-uitingen overeen met de door uw gekozen kernwaarde?
 - o Hoe komen die wel of niet overeen?
 - o Wat zou daar aan gedaan kunnen worden?

Heeft u nog overige op- of aanmerkingen naar aanleiding van dit interview en de organisatie-identiteit van de Brandweer Haaglanden?



Bronnenlijst Bijlagen

Abratt, R. "A New Approach to the Corporate Image Management Process." *Journal of Marketing Management* 5.1 (1989): 63-76. Web.

Albert, S. And Whetten, D.A. (1985). Organizational identity, in: L.L. Cummings and Barry M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior* 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Bekkum, Tibor Van., and Lilian Klijnstra. *Organisatie Identiteit: Van Bouwen Tot Sturen*. Amsterdam: Adfo Groep, 2014. Print.

Birkigt, Klaus, Marinus M. Stadler, and Hans Joachim. Funck. *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1995. Print.

Meijering, J.V. (2007). *Kennen en gekend worden: een onderzoek naar de identiteit en reputatie van een gebiedsgebonden politieorganisatie* (Master's thesis). Retrieved from University of Twente.

Puusa, A. & Toivanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11 (2).

