

Identiteit van organisaties

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 om 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.

Wie we zijn als organisatie?

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:

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

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 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?

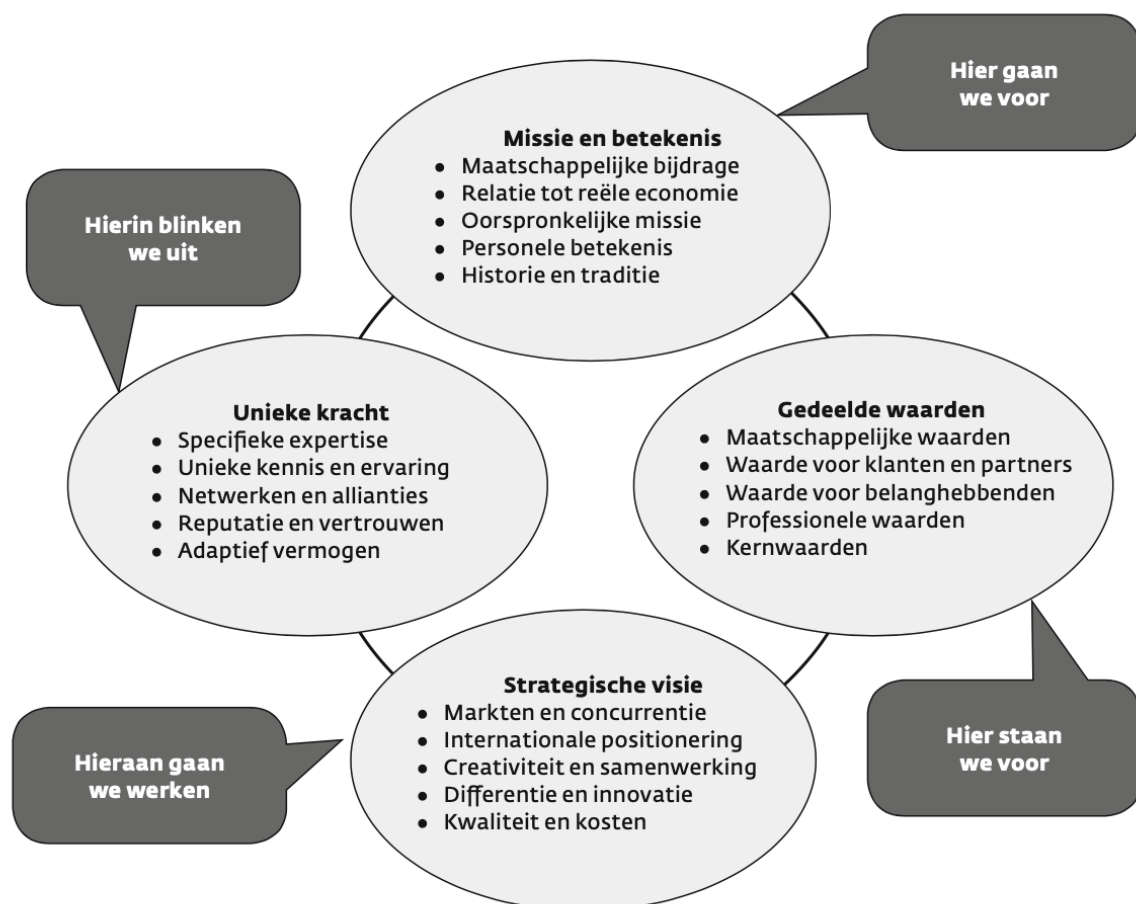
Bij de gedeelde waarden gaat het om de waarden die de organisatie creëert voor klanten en andere betrokkenen, de professionele waarden en de managementfilosofie. Primair gaat het bijna om immateriële behoeften van klanten zoals gezondheid, veiligheid, inkomen, welzijn, ontspanning, onderdak, toekomst, 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.

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.

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 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.

Figuur 1: *Identiteit van organisaties*



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.

Voorbeeld GABV

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 die financiering als middel gebruiken om duurzame ontwikkeling te realiseren voor mensen, gemeenschappen en hun omgeving. De alliantie kent een door alle leden gedragen missie om financiering in te zetten voor economische, sociale en ecologische ontwikkeling. De GABV wil maatschappelijke verandering financieren en streeft naar omvorming van het huidige financiële systeem zoals dat door banken is ingericht en in stand wordt gehouden. Enerzijds heeft de alliantie dus een positieve impact op onze samenleving en anderzijds neemt ze initiatieven om het financiële systeem zoals wij dat kennen te veranderen en ervoor te zorgen dat bankieren een gezonde kracht is die bijdraagt aan de vooruitgang van de samenleving en de bescherming van onze planeet. Het collectieve doel is om ervoor te zorgen dat het bankensysteem zo transparant mogelijk wordt en dat het economische, sociale en ecologische duurzaamheid ondersteunt. De kracht van de GABV als innovatieve alliantie schuilt in overeengekomen waarden en leidende principes zoals investeren in de reële economie, transparantie in financiering en besturing, financiële robuustheid op de lange termijn en langdurige klantrelaties. In de alliantie werken lokale banken wereldwijd samen op basis van gedeelde principes en waarden en alle banken beoordelen investeringen en leningen vanuit het verlangen om bij te dragen aan menselijke waarden, maatschappelijk welzijn en duurzaamheid.

Bekrachten van de identiteit van een organisatie

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 dorgeven, principes en waarden formuleren en daarnaar handelen, en gedrag vertonen dat andere navolgen. Leaders zijn vaak de wachters 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 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.

Voorbeeld GABV

De GABV bestaat uit een groeiend aantal pioniers en bancaire leiders van over de hele wereld met een waardengedreven 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 waardengedreven bankieren te definiëren. De essentie is vertaald naar zes principes voor waardengedreven bankieren waarop de leden hun bankactiviteiten baseren en die de identiteit van de GABV vormgeven:

- Echte economie: geworteld in gemeenschappen en ten dienste van de echte economie om nieuwe bedrijfsmodellen mogelijk te maken en zo aan de behoeften van beide te voldoen.
- Drievoudige basis: sociale impact, duurzaamheid en maatschappelijk welzijn staan centraal in het bedrijfsmodel en de financieringsactiviteiten.
- Klantgericht: langdurige relaties met klanten en een diepgaand begrip van hun economische activiteiten en de daaraan verbonden risico's.
- Veerkrachtig en financieel robuust op de lange termijn: zelfvoorzienend en bestand tegen verstoringen van buitenaf.
- Transparantie: transparant en inclusief bestuur waarbij aan alle betrokkenen verantwoording wordt afgelegd over de genomen financieringsbeslissingen.
- Omvattende cultuur: alle voorgaande principes zijn ingebed in de cultuur van de financiële instelling en zijn leidend voor het gedrag van leiders en medewerkers.

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 kan 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 haar 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 het en 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 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.

Voorbeeld CEMS

Eind jaren 80 raakten Jean-Paul Larçon van de HEC Business School in Parijs en Lluís Maria Pugès van de Esade Business School in Barcelona aan de praat over hun droom om de internationalisering van het onderwijs in managementstudies te versnellen. Beide leiders hadden de ambitie om bij te dragen aan de ontwikkeling van de toekomstige leiders in Europa die konden bijdragen aan een vredelievend en samenwerkend Europa. In één dag werd het kader gecreëerd voor een Community of European Management Schools (CEMS) inclusief het idee om samen te werken met internationale bedrijven als zakelijke partners. De CEMS-gemeenschap legt zich toe op het opleiden en voorbereiden van toekomstige generaties van leiders met een maatschappelijk, sociaal en mondiaal bewustzijn. Het initiatief om een

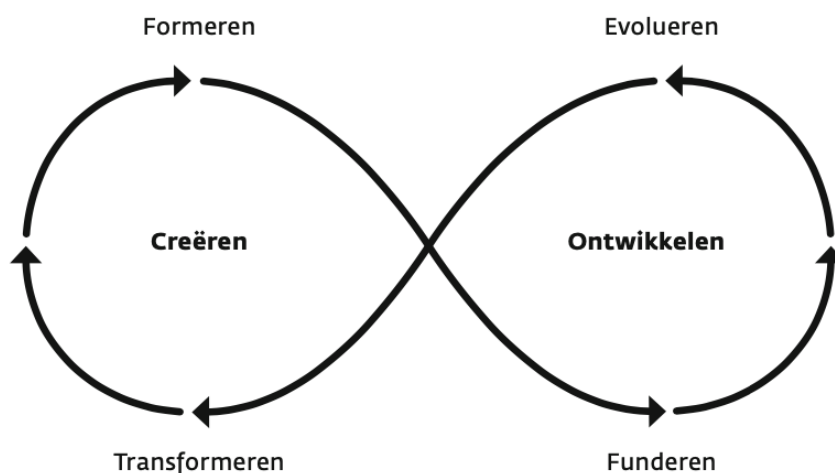
internationale managementopleiding te ontwikkelen was waardengedreven. De waarden waren voornamelijk gebaseerd op de gedeelde Europese waarden van de initiatiefnemers, zoals het omarmen van culturele verschillen, met empathie, respect, tolerantie en ethisch bewustzijn als leidende waarden.

De discussie om te evolueren van een Europese naar een wereldwijde alliantie van management-scholen begon tien jaar na de start van CEMS. Het zou nog tien jaar duren voordat deze stap werd gezet. Sommige leden van de alliantie waren bang om de Europese identiteit te verliezen, terwijl andere de interculturele waarden benadrukten van de alliantie die de Europese grenzen oversteeg. Uiteindelijk waren de zakelijke partners de belangrijkste drijfveer om wereldwijd actief te worden. De tweede reden voor globalisering was de voorkeur van studenten om meer internationale culturen te ervaren en hun horizon te verbreden. Tijdens het globaliseringsproces was de identiteit van CEMS niet meer helemaal duidelijk. De waarden van de alliantie waren aan het schuiven geraakt. In de eerste tien jaar waren de culturele waarden in lijn met Europa in transformatie. Tijdens de globalisering ontstonden er twee sets van waarden. Een set was gerelateerd aan de oorspronkelijke set van waarden, zoals empathie, diversiteit en respect. De tweede set was meer gerelateerd aan de mondiale wereld met een focus op intercultureel en verantwoord leiderschap, ethisch gedrag en excellentie in prestaties. Deze veranderingen resulteerden in 2008 in een nieuwe missie en een aanpassing van de waarden en uiteindelijk tot een nieuwe identiteit van de alliantie.

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 waardengedreven 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 waardengedreven 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: *Levenscyclus van allianties*



Tijdens het formeren van allianties wordt de basis gelegd voor de alliantie. 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.

De tweede fase bij het ontwikkelen van allianties gaat over het uitbouwen van de alliantie. Het uitwisselen en ontwikkelen van kennis zijn een belangrijke activiteit 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.

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.

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.

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 dat sowieso de eigenheid en identiteit 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.

Voorbeeld CEMS

Bij de groei van CEMS komt de identiteitsparadox met spanning tussen eigenheid en gezamenlijkheid duidelijk naar voren. Enerzijds waardeert CEMS de diversiteit in cultuur, onderwijsmethoden en studenten die elke school met zich meebrengt. Anderzijds is het doel om de identiteit en waarden van CEMS te waarborgen en een gezamenlijk curriculum met vergelijkbare competenties aan te bieden. Het integreren van nieuwe scholen is een ingewikkeld proces dat jaren duurt, niet alleen vanuit strategisch oogpunt, maar ook vanuit cultureel en technisch oogpunt, want elke school heeft zijn eigen manier van werken en moet voldoen aan zowel de lokale overheidsvoorschriften als aan de kwaliteitseisen van CEMS. Nieuwe leden in hetzelfde hoge tempo integreren wordt een steeds grotere uitdaging voor de CEMS-gemeenschap. De diversiteit en eigenheid van scholen in de alliantie roepen spanningen op, maar tegelijkertijd profiteert het hele netwerk van de diversiteit aan scholen, omdat die studenten in staat stelt om culturen te ontdekken die ze nog nooit eerder hebben verkend en te leren op plaatsen met andere gewoonten. De paradox wordt hanteerbaar gemaakt door te werken met kandidaatsscholen die willen toetreden en daarbij worden ondersteund door bestaande leden in het ontwikkelen van vernieuwende internationale onderwijsprogramma's. In deze samenwerking worden waardevolle praktijken uitgewisseld, verhalen uit de levenscyclus van CEMS verteld, leidende waarden benoemd en de missie en visie van CEMS besproken. In deze samenwerking wordt de identiteit van CEMS voor alle deelnemers steeds duidelijker.

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

Bij het analyseren en ontwikkelen van de identiteit van de eigen organisatie zijn enkele vragen van belang:

- Wie zijn we als organisatie, wat is onze identiteit en hoe onderscheiden we ons van andere organisaties?
- Hoe goed kennen we onze geschiedenis waar we vandaan komen en wat ons heeft gevormd?

- Welke verhalen gaan rond over onze identiteit en hoe helpen deze verhalen ons in het omgaan met onzekerheden?
- Is er interne overeenstemming over onze identiteit en hoe groot is het draagvlak om daarnaar te handelen?
- Zijn de interne en externe percepties van onze identiteit consistent of hebben we daarin iets te doen?
- Zijn er signalen dat onze identiteit ons verblindt om nieuwe trends te zien in onze omgeving?
- Helpt de identiteit ons om soepel in te spelen op externe veranderingen waarbij we onszelf niet in de verandering verliezen?
- Kunnen we doorgaan met wie we zijn en willen zijn of is wijziging nodig in onze missie, de gedeelde waarden, onze unieke competenties of strategische koers?
- Wie en wat worden bedreigd als we onze identiteit wijzigen en welke dynamiek roept dat op?

Als het gaat om verandering van organisaties en samenwerking tussen organisaties zijn de volgende aandachtspunten relevant:

- Helder beeld van de identiteit van de organisatie of het samenwerkingsverband, de geschiedenis van verandering en hoe dit de huidige percepties op veranderen beïnvloedt.
- Stilstaan bij de vraag in welke levensfase de organisatie of het samenwerkingsverband zich bevindt en wat dit betekent voor identiteitsontwikkeling en verandering.
- Inschatten wat de spanning is tussen de bestaande identiteit en de toekomstige gewenste identiteit en hoe deze spanning overbrugd kan worden.
- Het onderkennen van de sociale, cognitieve en emotionele kwaliteiten van de mensen in verandering.
- Gedeeld besef van externe ontwikkelingen en een vooruitblik hoe die de identiteit van de organisatie of het samenwerkingsverband raken.
- Inzetten op samenspel waarbij een dialoog over verleden, heden en toekomst bijdraagt aan veerkracht en wendbaarheid om met onverwachte situaties om te gaan.
- Nagaan hoe met behoud van betekenis en waarden aanpassingen mogelijk en nodig zijn in de missie en de strategie om de missie te verwezenlijken.
- Gevoel voor spanningen en paradoxen en zoeken naar manieren om de uiters van een paradox te verzoenen.

Referenties

- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023) *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenspel tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. (2020) *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. 2^e druk. Boom.

- Boonstra, J.J. (2014) *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. 3^e druk. Van Gorkum.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J.R. (2003) Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20-26.
- Haslam, S.A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003) More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of Management*, 14(xx), 257-369
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Whetten, D.A. (2006) Albert and Whetten Revisited: Strengthening the concept of organization identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.