Samenvatting

Algemene introductie

Mensen definiëren zichzelf vaak in termen van de groepen waar ze lid van zijn. Zo kan iemand een identiteit ontlenen aan het feit dat diegene inwoner is van een land, lid wordt van een politieke beweging, zichzelf als fan van een sportvereniging beschouwd of of lid is van een organisatie. Mensen hebben deze zogenaamde sociale identiteiten nodig, maar tegelijkertijd zijn deze groepen of organisaties voor hun voortbestaan afhankelijk van de leden van deze groep. Tajfel (1972) definieerde sociale identiteit of sociale identificatie als 'de wetenschap dat een individu weet dat hij (of zij) tot een bepaalde groep behoort, met deze groep een emotionele band heeft en betekenis hieraan verleent'.

Organisatie-identificatie (of: medewerkersidentificatie) is een specifieke vorm van sociale identificatie en wordt gebruikt om de relatie te verklaren tussen individuen en de organisatie waarvoor zij werken. Organisatie-identificatie kan worden gedefinieerd als 'the perception of oneness with or belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member' (Mael en Ashforth, 1992, p.104). De kern van deze definitie is dat werknemers zich één voelen met de organisatie waarvoor ze werken, waardoor ze geneigd zijn zichzelf te beschrijven in termen van de kenmerken van die organisatie. De mate waarin werknemers zich daadwerkelijk verbonden voelen met hun organisatie blijkt bepalend te zijn voor het succes van deze organisatie. Onderzoek in de laatste dertig jaar heeft aangetoond dat een sterke organisatie-identificatie bijvoorbeeld leidt tot een positievere houding ten aanzien van de organisatie, meer arbeidstevredenheid, een lagere intentie om ander werk te zoeken en zelfs tot de bereidheid om financiële offers te brengen.

De aangetoonde positieve invloed van organisatie-identificatie op de houding en het gedrag van organisatieleden is van groot belang voor zowel commerciële als non-profit organisaties als gevolg van de veranderende maatschappij. Niet alleen commerciële organisaties houden zich naast het aanbieden van producten en diensten steeds meer bezig met het ontwikkelen van beleid op het gebied van customer service. Ook non-profit organisaties (bijvoorbeeld universiteiten, ziekenhuizen en de politie) ontwikkelen zich steeds meer tot klantgerichte dienstverlener en worden daarnaast vaker afgerekend op concrete resultaten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de prestatiecontracten die het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties in 2003 heeft afgesloten met alle Nederlandse regionale politiekorpsen. Scholen, ziekenhuizen, en politieorganisaties kunnen zich niet alleen maar productgericht bezighouden met het aanbieden van opleidingen, het uitvoeren van chirurgische ingrepen of het bewaren van de openbare orde. Ze dienen studenten, patiënten of burgers te beschouwen als klanten die door het beleid van deze organisaties worden beïnvloed. Deze kritische consumenten beoordelen organisaties dan ook op basis van deze invloed op hun welzijn. In een tijd waarin ook non-profit organisaties steeds meer afgerekend worden op de kwaliteit van de diensten die ze leveren, kan het managen van medewerkersidentificatie wel eens van cruciaal belang zijn.

In dit proefschrift wordt verondersteld dat effectieve organisatiecommunicatie een belangrijk instrument kan zijn voor het managen van organisatie-identificatie. Communicatie is effectief wanneer wordt ingespeeld op de behoeften van de individuele medewerker. Hoe de evaluaties van organisatieleden over organisatiecommunicatie gerelateerd is aan hun identificatie met de organisatie, is het centrale onderwerp van dit proefschrift.

Hoofdstuk 2

Om de ontwikkeling van organisatie-identificatie tijdens een fusie te onderzoeken, werd een quasi-experimentele case-study uitgevoerd in een ophanden zijnde fusie van politieorganisaties. Het onderzoek werd uitgevoerd onder werknemers die direct of indirect bij de fusie waren betrokken. In tegenstelling tot eerdere studies werd organisatie-identificatie gemeten als verwachte identificatie voorafgaand aan de fusie. Vijf determinanten werden gebruikt om de verwachte toekomstige medewerkersidentificatie te verklaren: (a) identificatie met de organisatie vóór de fusie, (b) gevoel van continuïteit, (c) het verwachte nut van de fusie, (d) communicatieklimaat vóór de fusie, en (e) communicatie over de fusie. De vijf determinanten bleken een groot deel van de verklaarde variantie van verwachte organisatorische identificatie te verklaren. De resultaten suggereren dat huidige afdelingen met zwakkere sociale banden zich het minst met de nieuwe organisatie identificeren. Managers die in een situatie verkeren waarin een fusie ophanden is zouden derhalve extra aandacht aan deze afdelingen moeten besteden. De rol van de communicatievariabelen verschilde tussen de twee werknemersgroepen: communicatie over de fusie zorgde alleen bij direct betrokkenen voor een sterke organisatie-identificatie; het communicatieklimaat vóór de fusie beïnvloedde alleen de identificatie van de indirect bij de fusie betrokken werknemers.

Hoofdstuk 3

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat gepercipieerde externe waardering en communicatieklimaat van invloed zijn op de organisatie-identificatie van werknemers. In hoofdstuk 3 staat de vraag centraal in hoeverre beide factoren van invloed zijn op de identificatie van werknemers met diverse niveaus binnen hun organisatie. Om die vraag te beantwoorden zijn er vragenlijsten verspreid binnen een regionale politieorganisatie. Uit de resultaten blijkt dat communicatieklimaat gerelateerd is aan de identificatie van werknemers met lagere organisatieniveaus (de werkgroep, de afdeling) en dat gepercipieerde externe waardering correspondeert met de identificatie van werknemers met hogere organisatieniveaus (de organisatie als geheel, het district). Deze resultaten veronderstellen dat organisatie-identificatie en communicatieklimaat multidimensionele concepten zijn. Als het management organisatie-identificatie via een bottom-up proces wil beïnvloeden, is het verstanding om vooral aandacht te besteden aan het communicatieklimaat binnen werkgroepen. Medewerkersidentificatie met de organisatie als geheel kan beter worden beïnvloed via waargenomen externe waardering.

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van een longitudinale studie naar de determinanten van organisatie-identificatie op twee organisatieniveaus. Het onderzoek is uitgevoerd in de context van een fuserende Nederlandse universiteit. De respondenten vulden een vragenlijst in over communicatieklimaat, waargenomen externe prestige, arbeidstevredenheid en organisatie-identificatie vier maanden vóór de fusie (T1) en twee jaar na de fusie (T2). De resultaten wijzen erop dat de medewerkersidentificatie voor een fusie de belangrijkste voorspeller is van identificatie na de fusie op het zelfde organisatieniveau. Verder verschillen de determinanten van overall organisatie-identificatie van de determinanten van medewerkersidentificatie met een lager organisatieniveau. Het interne communicatieklimaat was vooral belangrijk voor de identificatie met het lagere organisatieniveau. De waargenomen externe waardering speelde alleen een rol in medewerkersidentificatie met de overall organisatie. De resultaten in dit hoofdstuk onderstrepen het belang van het meten van medewerkersidentificatie op verschillende organisatieniveaus met longitudinale onderzoekontwerpen.

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk vijf beschrijft de resultaten van een inventariserende studie naar het verband tussen (professionele en organisatie) identificatie en (horizontale en verticale) communicatie. Het onderzoek werd uitgevoerd bij een groot regionaal ziekenhuis. De bevindingen tonen aan dat hoewel de werknemers zich sterker met hun beroep dan met hun organisatie identificeren, er een positief verband bestaat tussen professionele en organisatorische identificatie. Deze studie toont aan dat de richting van communicatie bepalend is voor de invloed op zowel professionele als organisatie-identificatie. Horizontale communicatie hangt sterker samen met professionele identificatie, terwijl de verticale communicatie sterker samenhangt met organisatie-identificatie. Medewerkersidentificatie met de organisatie als geheel hangt niet in eerste instantie samen met de kwaliteit van contact met directe collega's binnen een werkgroep of een afdeling, maar hangt meer af van de waardering van de communicatie van en met het topmanagement.

Algemene conclusies

De gerapporteerde studies bevestigen het idee dat organisaties geen holistische entiteiten zijn, maar bestaan uit verscheidene organisatorische eenheden en subeenheden. Medewerkersidentificatie met zogenaamde *lower-order* identiteiten (zoals beroep, werkgroep of afdeling) wordt door andere determinanten beïnvloed dan medewerkersidentificatie met zogenaamde *higher-order* identiteiten (zoals business units of overall organisatie). Interne communicatievariabelen lijken meer effect te hebben op *lower-order* identiteiten, terwijl externe variabelen een sterker verband tonen met *higher-order* identiteiten.

In de discussie over hoe organisatieleden omgaan met concurrerende identiteiten, tonen de studies in dit proefschrift aan dat werknemers verschillende organisatie-identiteiten als complementair beschouwen. Met andere woorden, in de ogen van werknemers vullen de

verschillende identiteiten elkaar als het ware aan. Uit alle studies bleek dat de medewerkersidentificatie met *lower-order* identiteiten positief samenhangt met medewerkersidentificatie met de meer abstracte *higher-order* identiteiten, zoals de organisatie.

Deze medewerkersidentificatie is multidimensioneel, ontwikkelt zich in de tijd en kan beïnvloed worden door communicatie. Een stakeholder benadering van organisatie-identiteiten kan worden gebruikt als hulpmiddel voor het managen van deze medewerkersidentificatie met verschillende organisatieniveaus. Daarbij lijkt het zo te zijn dat als medewerkers zichzelf zien als onderdeel van een werkgroep of afdeling, ze de meer 'verder weg gelegen' organisatieniveaus als verlengde hiervan zien.

Communicatievariabelen spelen een belangrijke rol bij de vorming van al deze verschillende organisatorische identiteiten. Het maakt daarbij niet uit of de communicatie betrekking heeft op werkgroepidentiteiten, professionele identiteiten, vroegere identiteiten of toekomstige identiteiten: De evaluatie van interne en externe communicatievariabelen beïnvloedt in het algemeen de identificatie van werknemers. Op basis van de uitgevoerde studies kunnen drie belangrijke communicatiestrategieën worden geformuleerd. In de eerste plaats heeft expliciete communicatie over het succes van de organisatie als geheel, invloed op de waargenomen externe waardering van werknemers. Dit kan vervolgens leiden tot sterkere medewerkersidentificatie met de overall organisatie. Ten tweede dient communicatie op werkgroep- en afdelingsniveau de kwaliteit van interne relaties tussen werknemers in acht te nemen. Ten derde is communicatie over het verloop en de resultaten van organisatieveranderingen (zoals fusies) een voortdurend proces. Dit proces zou moeten beginnen ver voordat een dergelijke verandering feitelijk wordt doorgevoerd.

In meer algemene zin dient communicatiemanagement voortdurend gericht te zijn op de bewaking van het evenwicht tussen communicatie over de missie, organisatiedoelstellingen en -waarden enerzijds en de perceptie van medewerkers over de communicatie binnen en tussen organisatorische subeenheden anderzijds. Om de werknemerspercepties over de diverse organisatorische eenheden en de subeenheden te beïnvloeden, is een uitgebalanceerde combinatie van zowel integrale als gedifferentieerde communicatiestrategieën een noodzakelijk middel.

Het getuigt dan ook van een te beperkte zienswijze wanneer organisaties benaderd worden als holistisch eenheden waarbij communicatie over 'corporate culturen' wordt gebruikt als richtlijn voor het beïnvloeden van medewerkersidentificatie. Het is daarom essentieel om organisaties te beschouwen als interne en externe organisatie-identificatie omgevingen. In die complexe omgevingen bevinden zich meerdere stakeholders die een centrale danwel perifere positie in verschillende organisatorische communicatienetwerken kunnen innemen en van daaruit betekenis verlenen aan de organisatie, communicatie en zichzelf met alle gevolgen van dien.