

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/105422>

Please be advised that this information was generated on 2021-09-21 and may be subject to change.

# Interview en interactie

## *Over de validiteit van uitspraken over Corporate Identity*

Piet-Hein van de Ven, Margot van Mulken en Dick Springorum

### *Samenvatting*

In de vakliteratuur wordt de Corporate Identity (CI) van een organisatie op uiteenlopende wijzen gedefinieerd. Enerzijds als het beeld dat een organisatie van zichzelf naar buiten brengt, anderzijds als datgene wat een organisatie in de grond van de zaak karakteriseert. Tenslotte wordt het geformuleerd als het 'zelfbeeld': het beeld dat medewerkers van hun eigen organisatie hebben. Als methode van onderzoek wordt telkens het interview gebruikt.

Ook wij hebben ons in ons onderzoek naar CI gericht op die kenmerken van een organisatie, die volgens medewerkers karakteristiek zijn. Maar met het oog op de validiteit van CI-uitspraken geven wij de voorkeur aan interviews van een buitenstaander met telkens enkele medewerkers van een organisatie boven de in CI-onderzoek gebruikelijke een-op-een interviews.

In dit artikel geven we eerst in het kort weer wat naar ons idee karakteristiek is voor recent CI-onderzoek, zowel in de definiëring van het object van onderzoek als in de gebruikelijke onderzoeksmethode. Dan staan we stil bij de validiteit van CI-uitspraken. Daaruit ontleen we argumenten voor de door ons voorgestelde onderzoeksopzet. We illustreren karakteristieke aspecten van deze opzet aan de hand van fragmenten uit interviews in een pilot study.

## 1. RECENT CI-ONDERZOEK

### 1.1 Corporate Identity

Het is hier niet de plaats voor een uitvoerige bespreking en ordening van de beschikbare CI-literatuur. Ter introductie van het punt waar

het ons in dit artikel om te doen is, volstaan we met het volgende korte en globale overzicht.

CI wordt in de vakliteratuur op uiteenlopende wijzen gedefinieerd en geoperationaliseerd. Dat constateert Van Riel, waar hij een overzicht geeft van verschillende interpretaties van CI en van de diverse accenten die daarbij gelegd worden (Van Riel 1992:32 vv.). Dat signaleert ook Van Rekom in zijn dissertatie (Van Rekom 1998). Deze laat zien dat de uiteenlopende omschrijvingen van CI globaal te groeperen zijn rond drie oriëntatiepunten.

- Sommigen richten zich bij hun benadering van CI op 'de wijze waarop een organisatie zich naar buiten manifesteert' (Carter 1982). Daarbij wordt in de regel verondersteld dat het management van een organisatie welbewust gekozen heeft voor deze of gene presentatie- of communicatiestrategie (Van Riel 1994). Het moge echter duidelijk zijn dat het beeld dat een organisatie *in feite* naar buiten brengt, óók bij een zorgvuldig geplande communicatiestrategie, mede bepaald wordt door onbewust gehanteerde signalen en door onvoorziene interpretaties van de gebruikte symbolen. Aldus komt het begrip Corporate Identity dicht bij dat van Corporate Image, dat immers staat voor het beeld dat de buitenwereld zich van een organisatie vormt of gevormd heeft (Pruyn 1994).
- Anderen zien de CI eerder als 'de identiteit' van een organisatie, zijnde 'datgene wat een organisatie in werkelijkheid is'. Zoals iemands karakteristieke gedrag gezien kan worden als de manifestatie van diens 'persoonlijkheid', zo zou de wijze waarop een organisatie zich manifesteert, teruggevoerd kunnen worden op de onderliggende 'personality' van die organisatie (Birkigt & Stadler 1986). Bij de operationalisering daarvan kiest Van Rekom voor de waarden en normen die voor de medewerkers van een organisatie op vanzelfsprekende wijze hun bedrijfsmatig handelen sturen (Van Rekom 1998). Verwantschap tussen CI en 'Corporate Culture' ligt hier voor de hand, omdat ook de cultuur van een organisatie in de regel in verband gebracht wordt met de 'waarden en normen' die in die organisatie gelden.<sup>1</sup>
- Tenslotte wordt CI ook wel afgeleid van het 'zelfbeeld' van een organisatie: het beeld dat medewerkers van hun eigen organisatie hebben, samen te brengen in de gemeenschappelijke veronderstellingen omtrent datgene wat karakteristiek is voor die organisatie (Dutton, Dukerich & Harquail 1994).

Deze verschillende oriëntatiepunten leiden weliswaar tot onderscheiden conceptuele definities, maar ook suggereren zij een grotere diversiteit in de gangbare operationalisering dan er onzes inziens in CI-onderzoek is aan te wijzen. Uitgaande van de veronderstelling dat een organisatie

inderdaad een karakteristieke identiteit heeft, en dat die identiteit doorklinkt in het bedrijfsmatig handelen van de medewerkers, ligt het voor de hand deze medewerkers te bevragen naar het zelfbeeld. Dat zelfbeeld klinkt idealiter door in de communicatiestrategie die door het management welbewust wordt ingezet om de identiteit naar buiten kenbaar te maken.

Kernpunt is evenwel het eigen karakter van de organisatie: de karakteristieke identiteit als datgene wat juist *dé* organisatie typeert, en wat *dé* organisatie onderscheidt van (alle) andere.

We willen ons bij de operationalisering daarvan echter niet beperken tot de waarden en normen die volgens de medewerkers aan hun bedrijfsmatig handelen ten grondslag liggen, maar breiden CI uit tot datgene wat volgens de medewerkers karakteristiek is voor 'de gang van zaken in het bedrijf'. Daaronder valt dan uiteraard het bedrijfsmatig handelen, met de daaraan ten grondslag liggende waarden en normen; maar daartoe behoort ook de 'communicatiecultuur': de eigen wijze waarop men in het bedrijf met elkaar omgaat en geacht wordt met elkaar om te gaan.

## 1.2 CI-interviews

Leden van een organisatie bevragen naar datgene wat voor die organisatie karakteristiek is, is in bepaalde opzichten problematisch. Immers, wat tot de eigen cultuur behoort, wordt weliswaar 'gezien', maar niet altijd 'opgemerkt'.<sup>2</sup> De in de eigen cultuur verankerde gedragsregels en omgangsvormen zijn als vanzelfsprekend gegeven. Kennis van de eigen cultuur is dan ook verborgen, dat wil zeggen onbewuste of nauwelijks bewuste kennis. 'Members' – de leden van eenzelfde culturele gemeenschap – zijn dan ook niet goed in staat die kennis adequaat te verwoorden. Het vanzelfsprekende moet eerst op een of andere wijze ge-problematiséerd worden, voordat het wordt opgemerkt. Bekend zijn in dit verband de 'breaching experiments' die Garfinkel heeft uitgevoerd, c.q. heeft doen uitvoeren in het kader van zijn etnomethodologisch veldonderzoek (Garfinkel 1967).

Deze vanzelfsprekendheid betreft, algemeen geformuleerd, de gewone gang van zaken in het leven van alledag, en de normen en waarden die daarbij in het geding zijn. Daartoe behoren binnen de wereld van een organisatie ook de waarden en normen die het bedrijfsmatig handelen van medewerkers van een organisatie funderen. Vandaar ook dat het inventariseren van deze waarden en normen een bijzondere interviewtechniek vereist. Zo kiest Van Rekom, in navolging van de techniek die Pruyn (1994) gebruikt heeft voor zijn imago-onderzoek, voor de 'laddering'-techniek, die gekenmerkt wordt door een strakke strategie van vragen en dóórvragen, totdat de antwoorden een verzadi-

gingspunt bereiken in hun verwijzing naar datgene wat niet anders dan vanzelfsprekend te noemen is.

Onderzoek bij diverse medewerkers van een organisatie levert aldus een reeks van individueel verwoorde normen en waarden op. Via onderlinge vergelijking van deze interviewresultaten zou dan de mate van centraliteit van de genoemde waarden en normen vastgesteld kunnen worden (Van Rekom 1998:173).

Maar tot de gewone, alledaagse en vanzelfsprekende gang van zaken behoort bijvoorbeeld ook de communicatiecultuur: de wijze waarop medewerkers in een organisatie met elkaar omgaan – zij het dat de kennis daarvan minder verborgen is naarmate een organisatie aan die dagelijkse omgangsvormen meer expliciet aandacht heeft besteed.

## 2. VALIDITEIT VAN CI-UITSPRAKEN

De verborgen of minstens moeilijk toegankelijke aard van de kennis van de eigen bedrijfscultuur is evenwel niet het enige karakteristieke van die kennis: het gaat hier bij uitstek om *gedeelde* kennis. De hier bedoelde kennis betreft immers niet de persoonlijke, individuele invulling van de dagelijkse gang van zaken en van de daarin verdisconteerde waarden en normen; het gaat om – individuele – uitspraken over datgene wat als karakteristiek voor de organisatie wordt beschouwd. En de veronderstelling daarbij is, dat deze – individuele – uitspraken een bovenindividuele geldigheid hebben, en onderschreven worden door ‘anderen’, of door ‘de anderen’ in de organisatie. En dat heeft consequenties voor de validiteit van deze uitspraken. Dat willen we nader toelichten aan de hand van bevindingen uit de conversatieanalyse<sup>3</sup>.

### 2.1 Uitspraken over kennis en gevoelens van gesprekpartners

Uit onderzoek naar het precieze verloop van gesprekken is bekend dat uitspraken op het gebied van het kennis- en gevoelsdomein van een gesprekspartner een reactie van die ander uitlokken. Dergelijke uitspraken hebben vaak de vorm van een vragend geformuleerde ‘mededeling’ over omstandigheden uit het leven van de gesprekspartner, of van een ‘bewering’ over diens opinies. Maar ook bij afwezigheid van een vraagintonatie worden dergelijke mededelingen en beweringen door die ander systematisch geïnterpreteerd als ‘vragen’ – en zijn kennelijk ook als zodanig door de spreker bedoeld. Het gaat hier dus om checkvragen, vragen of beweringen ‘ter verificatie’.<sup>4</sup> Die zijn bijvoorbeeld aan te wijzen in intakegesprekken in een ziekenhuis:

- (1) u woont Hatertseweg 53

- (2) u bent getrouwd
- (3) geen godsdienst

Dergelijke 'vragen' zijn ook aan te wijzen in medische interviews, waar een arts ogenschijnlijk 'uitspraken' doet over aspecten van het leven of van het gevoelsleven van de patiënt:

- (4) u hebt dat als kind nooit gehad
- (5) maar de laatste tijd voelt u zich niet goed
- (6) en daar maakt u zich ongerust over

Dergelijke uitspraken maken deel uit van een interactieproces tussen arts en patiënt, en moeten nog door de toegesprokene gevalideerd worden. Zonder een reactie – bevestiging, herformulering, nuancering – van diens kant zijn de sociale en medische feiten nog niet in kaart gebracht.

## 2.2 Uitspraken over gemeenschappelijke ervaringen.

Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor individuele uitspraken over een gemeenschappelijke werkelijkheid: gemeenschappelijke waarden en normen, en gemeenschappelijke ervaringen en bevindingen.

Uitspraken waarmee medewerkers de huns inziens karakteristieke aspecten van hun organisatie verwoorden, kunnen op uiteenlopende wijzen geformuleerd worden. Het kan gaan om 'we'-uitspraken, of om uitspraken over karakteristieke aspecten van het bedrijf, of over datgene wat in of voor het bedrijf belangrijk is. Enkele voorbeelden:

- (7) we hebben klantvriendelijkheid hier hoog in het vaandel staan
- (8) we gaan hier heel open met elkaar om
- (9) het is voor ons erg belangrijk elkaar voortdurend op de hoogte te houden
- (10) er moet hier natuurlijk ook winst gemaakt worden
- (11) op de kleintjes letten, daar gaat het hier natuurlijk ook om

Ego-uitspraken als 'klantvriendelijkheid vind ik voor ons bedrijf erg belangrijk' zijn in deze context gemarkeerde uitspraken, die de suggestie inhouden van een distantie tussen enerzijds deze individuele zienswijze en anderzijds datgene wat door dit individu gezien wordt als een collectief standpunt, of minstens als een standpunt 'van anderen'.

Met de hierboven gegeven voorbeelden van uitspraken over aspecten van een *gemeenschappelijk* kennisdomein dringt een spreker aan op een reactie van de kant van de gesprekspartner met wie hij dat kennis-

of gevoelsdomein deelt. Ook hier kan die ander in zijn reactie de uitspraken bevestigen, maar ook nuanceren of aanvullen; met daarbij de kanttekening, dat in deze situatie de interpretatieregel werkzaam is, dat de hier bedoelde gesprekspartners die dan *niet* op de uitspraak of formulering reageren, geacht worden deze te onderschrijven.<sup>5</sup>

### 3. METHODOLOGISCHE CONSEQUENTIES

Deze andere kennistheoretische oriëntatie heeft methodologische consequenties. Van Rekom beschouwt de onderlinge uitwisseling van waarden en normen als een mogelijke bedreiging voor de validiteit van zijn CI-onderzoek: dat medewerkers elkaar tijdens zijn onderzoek onderling beïnvloed zouden hebben, is niet geheel uit te sluiten, maar als dat niet of nauwelijks het geval is geweest, dan is er 'little likelihood that multiple mentions across different interviews are a research artifact' (Van Rekom 1998:84). In onze visie echter is die uitwisseling van informatie juist voor een validering van het onderzoek *vereist*. De dataverzameling moet onzes inziens laten zien hoe de medewerkers van een organisatie in een proces van interactie komen tot een gedeelde, gemeenschappelijke constructie van de CI van hun organisatie. Dat betekent dat van individuele interviews moet worden overgestapt op groepsinterviews: 'The explicit use of the group interaction [is] to produce data and insights that would be less accessible without the interaction found in a group' (Morgan 1990:12).

Die interactie kan dan, overeenkomstig het doorgaans verborgen karakter van de kennis waar het hier om gaat, de vorm aannemen van een proces van onderhandeling<sup>6</sup>, waarvan het beoogde eindpunt *consensus* is: het bereiken van een door allen aanvaarde formulering, die dan als 'de formulering van de groep' kan worden geregistreerd. Precies dit patroon van onderlinge interactie is aan te wijzen in de situatie waarin een respondent uit een groep van respondenten vragen beantwoordt over de gemeenschappelijke leefwereld van de groepsleden<sup>7</sup>. De hier veronderstelde formulering en onderlinge uitwisseling van identiteitsuitspraken vereist echter een aangepaste situatie. Dat is een situatie waarin dergelijke uitspraken *functioneel* zijn. Ze zijn dat uiteraard daar, waar medewerkers op eigen initiatief over de identiteit van hun organisatie discussiëren. In een onderlinge discussie kunnen identiteitsaspecten echter gemakkelijk onbesproken blijven, omdat zij opgenomen zijn in het domein van de vanzelfsprekende kennis. Een gesprekssituatie waarin een *buitenstaander* aanwezig is die expliciet om identiteitsuitspraken vraagt, kan dan fungeren als natuurlijke katalysator van dergelijke uitspraken. Die identiteitsuitspraken zijn dan *dubbel geadresseerd*: primair gericht tot de interviewer, maar *tevens*, zoals hiervoor aangegeven, gericht tot de aanwezige groepsleden

(vergelijk Clark & Carlson 1982:passim). En wanneer, zoals we veronderstelden, deze omstanders 'co-members', groepsgenoten zijn, dan is hun reactie op hetgeen de geïnterviewde zegt, bepalend voor het draagvlak van de beschreven ervaringen en dus voor de validiteit van de door de woordvoerder geuite opinies.

#### 4. EEN VERKENNEND ONDERZOEK

De hiervoor al aangegeven methodologische consequenties zijn in praktijk gebracht in een pilot study, waarin we geprobeerd hebben CI-onderzoek te verrichten met behulp van focus group interviews. Bij Océ-Van der Grinten in Venlo zijn, in juni 1997, zeven gesprekken met jonge medewerkers van de afdeling Research and Development (R&D) opgenomen, in het kader van een uitgebreider onderzoek naar de identiteitsbeleving van medewerkers op de verschillende afdelingen. Zes van deze gesprekken waren groeps gesprekken met meer dan twee werknemers. Alle medewerkers waren jonge mannen, in leeftijd variërend van midden twintig tot midden dertig. De interviewers waren medewerkers van de afdeling Bedrijfscommunicatie van de KU Nijmegen en werden ook als zodanig geïntroduceerd. De interviews vonden plaats op 'neutraal' terrein: in of naast de bedrijfskantine van het hoofgebouw, en niet op het terrein van de afdeling R&D zelf. De gesprekken zijn op audioband en in sommige gevallen ook op videoband opgenomen. Alle gesprekken zijn geanalyseerd door de onderzoekers.

##### 4.1 Focus group onderzoek

Sommige onderzoekers verkiezen voor hun dataverzameling groepsinterviews op algemene gronden boven een-op-eeninterviews. Fontana en Frey zien vele voordelen:

'The group interview has the advantages of being inexpensive, data rich, flexible, stimulating to respondents, recall aiding, and cumulative and elaborative, over and above individual responses.' (Fontana & Frey 1994:365)

Ook Morgan (1990) beveelt de focus group methode aan, waar het gaat om 'interaction within the group, based on topics that are supplied by the researcher (1990:12). Via groepsinterviews is het mogelijk

'to get closer to participants' understandings of the researcher's topics of interest. This is frequently stated as finding out their attitu-



des and opinions, but I find this summary too limiting. Instead, I emphasize learning about participants' experiences and perspectives.' (1990:25)

Vanuit de veronderstelling dat CI-uitspraken hun uiteindelijke formulering en validering slechts verkrijgen in onderlinge groepsinteractie, zijn onderzoekers hier niet alleen *gebaat* bij groepsinterviews, maar zijn zij daarop *aangewezen*: het gaat immers om onderzoeksgegevens die niet in een-op-eeninterviews te genereren zijn.

In dergelijke focus-group-interviews is sprake van ontwikkeling van identiteitsuitspraken, op twee niveaus: lokaal en globaal. We willen dat illustreren aan de hand van enkele interviewfragmenten.

### *Lokale identiteitsontwikkeling*

Hoe identiteitsuitspraken in concreto ontwikkeld worden als medewerkers tijdens het focus group interview onderling in gesprek raken en elkaar wederzijds aanvullen of bevestigen bij het formuleren van wat zij als de identiteit ervaren, is te zien in het volgende gespreksfragment. Zij spreken over 'onzekerheid op het werk' [1, 2 en 3 zijn medewerkers van Océ; iter is de interviewer]:

- iter Ik vind over het algemeen eh dat er als ten aanzien van personen, iedereen is over het algemeen onzeker over zijn situatie, over zijn toekomst, d'r is heel weinig duidelijkheid.
- 2 De carrièrebegeleiding is op zich onduidelijk. Wat voor stappen er nou genomen worden.
- 1 Tien jonge/ tien jonge Océ'ers, ja, als je tien jonge Océ'ers vraagt wat is het management development beleid bij Océ bijvoorbeeld, dan krijg je tien verschillende verhalen en dat is dus ook weer niet waar, er is wel iets duidelijk, alleen, of iets duidelijk, maar hè, dat soort dingen, daar ontbreekt het altijd aan. Dan krijg je, ja, kun je onzekerheid, onrust mee creëren. Aan de andere kant de uitdaging ook weer om daar mee weer om te gaan
- 3 ja dat is heel komisch, je bent er toch trots op
- 1 ja, tuurlijk
- 3 dus in die zin eh zeggen zij van nou dat hoort nou ook bij deze organisatie en leer daar maar mee omgaan
- 2 ja
- 1 ja
- 3 moet niet denken als je dat gaat veranderen, dan
- 2 zou kunnen
- 3 dan ben je inderdaad je roots [kwijt] want volgens mij wordt dat duidelijk als roots gezien zeg maar die opstelling [je eigen weg

- zoeken]
- 1 ja maar ik vind het ook, een beetje, je moet ook een beetje mee gaan met je tijd,  
(...)
- 1 en bij andere firma's is dat over het algemeen veel eh veel duidelijker aan de andere kant
- iter een duidelijke carrièreplanning
- 1 aan de andere kant word je waarschijnlijk veel meer geleefd door je baas en zo en dat is natuurlijk heerlijk hier die vrijheid die is eh, je eigen verantwoordelijkheid, ik zou dat niet moeten hebben hoor, dat iemand elke dag als een tijger bovenop me zat eh.

De gespreksdeelnemers bespreken in dit fragment het gegeven, dat ze als jonge onderzoekers bij Océ voor een belangrijk deel hun eigen weg moeten zoeken. Ze onderhandelen met name over de betekenis die dat gegeven voor hen heeft. Daartoe ontwikkelen ze tentatief een aantal concepten die soms een sterke connotatieve lading hebben (onzekerheid, vrijheid), soms wat neutraler ogen (carrièrebegeleiding, management-development-beleid) maar dan voorzien worden van evaluerende kwalificaties (onduidelijk, creëert onrust). Ze onderhandelen niet zozeer over de 'eigen ruimte', maar over hun beleving daarvan. Er blijkt een soort van stilzwijgende instemming te ontstaan rond het statement van de laatste gespreksdeelnemer (1) in dit fragment, die uiteindelijk op basis van een vergelijking met 'elders' een positieve stellingname verwoordt. Na 1's statement neemt het gesprek een wending naar een ander onderwerp.

Wanneer een medewerker aan de interviewer vertelt hoe hij 'het werken bij Océ' ervaart, maar dat doet in de aanwezigheid van collega's, toetst hij *zijn* mening aan *hun* mening. En hun reactie is relevant, zodat hun zwijgen *dús* geïnterpreteerd kan worden als instemming. Maar die instemming kan uiteraard ook worden uitgesproken, zoals in het volgende fragment.

- 3 volgens mij, de meeste mensen hebben zoiets van nou ik draai mooi mijn werkuren en dan is het prima geweest, da's echt niet zo mijn baas werkt tot zeven uur dus ik ga ook tot zeven uur werken
- iter jajajaja
- 1 vind ik is heel typerend voor R&D hè
- 2 ja
- 1 ik weet toevallig dat het buiten R&D is het niet zo maar

Met behulp van de tag 'hè' zoekt – en krijgt – spreker 1 bevestiging bij zijn collega's.

### *Globale identiteitsontwikkeling*

Globale identiteitsontwikkeling heeft te maken met de ontwikkeling van concepten in de loop van een gesprek. Wat in alledaagse discussies frequent gebeurt, is ook hier aan te wijzen: na verloop van tijd gaan de identiteitsconcepten 'rondzingen'. Dat wil zeggen dat de gespreksdeelnemers elkaars vocabulaire gaan overnemen, en dat er een stereotiep woordveld ontstaat, dat de gespreksdeelnemers steeds weer in de mond nemen om de identiteit te verwoorden, zodat er 'identiteitsecho's' ontstaan. De volgende fragmenten illustreren dit fenomeen.

[Respondent 2 beantwoordt de vraag wat kenmerkend is voor de cultuur van Océ. Respondent 1 blijkt echter verderop in het gesprek dezelfde notie te gebruiken bij het beantwoorden van de vraag naar wat zij zich voorstelden van hun werk voordat ze bij het bedrijf werkzaam waren. Het is een helder voorbeeld van opeenvolgende co-enunciatie: het tentatief geformuleerde concept wordt door andere deelnemers geaccepteerd als cultuurkarakteriserend:]

- 2 door te doen al al al doende leren ik denk dat ook één van de kenmerken is van van de cultuur bij Océ dat je dus al doende leert en dat daar ook de idee zit om om zo nu en dan te wisselen van van van werk eh omgeving en van opdracht omdat je juist op een gegeven moment als het ware uitgeleerd raakt

[een aantal minuten later in hetzelfde gesprek:]

- 1 maar dat is net wat je zei learning by doing en eh training on the job dat is toch wel het mooie in die eh folders van Océ ik had ook altijd zoiets van ja dat is leuk en dat staat leuk en het betekent eigenlijk van ik doe niks [lach] en tijdens je werk eh doe je het zelf ah maar als je dan terug gaat kijken dan eh dan merk je inderdaad dat het toch wel werkt of wel werkt dat het gewoon eh dat je gewoon ontzettend veel geleerd hebt

## 4.2 De dubbelrol van de onderzoeker

Hierboven is reeds betoogd dat een individueel antwoord op een vraag in een groeps gesprek de instemming van de overige groepsleden heeft, *tenzij* een van de anderen dat antwoord weersprekt of nuanceert. De onderzoeker kan als gespreksleider het karakter van dubbele geadresseerdheid van CI-uitspraken evenwel nog versterken door samenvattende uitspraken te poneren die het gestelde hernemen; en daarmee nogmaals aan de aanwezigen de gelegenheid bieden er bevestigend of nuancerend op te reageren<sup>8</sup>. In hoeverre de onderzoeker deze stu-

ring aanbrengt, is afhankelijk van diens onderzoeksvragen. Morgan (1990:49) geeft aan dat naarmate de onderzoeker een sterkere eigen agenda heeft (eigen onderzoeksvragen, eigen onderwerpen), hij als interviewer meer zal moeten sturen. Tegelijkertijd is het relevant dat de respondenten zoveel mogelijk ruimte krijgen om te onderhandelen over de betekenis die zij hechten aan de door de onderzoeker aangedragen onderwerpen. Dat maakt van het onderzoeksgesprek een semi-structureerd interview. Dat biedt ruimte aan de eigen werkelijkheidsbeleving van de respondenten, maar ook mogelijkheden voor sturing door de onderzoeker. De sturing vanuit de eigen agenda kan echter ook vorm krijgen door een min of meer actieve participatie in het interview: een risicovolle, maar tevens waardevolle interviewerrol (McCracken 1988). We lichten beide rollen toe.

De interviewer dient in zijn rol van mediator tijdens het ontlocken van uitspraken over de CI gebruik te maken van een in eerste instantie non-directieve wijze van interviewen. De interviewer vraagt naar belevingen, meningen, naar attitudes. In zo'n geval is het overigens beter te focussen op concrete ervaringen van medewerkers, op *incidents*. Na het doel, de setting en de achtergronden van het gesprek te hebben uiteengezet, stelt de interviewer een open beginvraag:

- (12) vertel eens wat je doet
- (13) hoe erbaar je het werken bij dit bedrijf

De onderzoeker is echter niet alleen de organisator van het non-directieve gesprek, hij kan bovendien een actieve bijdrage leveren aan de conceptontwikkeling bij de respondenten. Daartoe kan hij ook zelf in onderhandeling treden met de respondenten tijdens de formulering van de CI. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door het gebruik van stellingen in reflecterende en samenvattende termen:

- (14) als ik u goed begrijp dan ...
- (15) als ik mag proberen uw mening samen te vatten ...

Dergelijke vragen of stellingen reflecteren de bevindingen van de medewerker. Ze moeten zo specifiek mogelijk zijn en het betoog van de respondenten zo getrouw mogelijk weergeven. Omdat het uitspraken zijn op hún kennis- of gevoelsdomein, worden de medewerkers geacht te reageren: de formulering te bevestigen, te nuanceren, te veranderen. De interviewer maakt daarbij dus bewust gebruik van nieuwe formuleringen: zelfgekozen bewoordingen, synoniemen of parafrasen, om de respondenten uit te nodigen daarop te reageren.

Daarnaast maakt de interviewer gebruik van 'doorvragen': hij vraagt de respondenten naar verklaringen, uitweidingen, uitleg van eerder

door hen geformuleerde noties:

(16) maak het eens concreet

(17) leg eens uit

Het gaat er hier om de werkelijkheidsbeleving van de respondenten zo goed mogelijk voor het voetlicht te krijgen.

In het onderstaande fragment stelt de onderzoeker doorvragen en samenvattende vragen, ('Ja?', 'Maak 'ns wat duidelijker', 'Bedoel je dat ook met het wij-gevoel') en weet zo de verschillende facetten van het wij-gevoel van de respondenten te conceptualiseren: 'wij met z'n allen', 'wij met zijn allen tegen de rest' en algemene *corporate pride*.

3 en eh dan krijg je toch een bepaald soort cultuur denk ik die toch eh vrij apart is denk ik

2 nou dat is zeker zo wij met z'n allen dat is hier heel erg

3 ja

iter ja?

2 ja en dan ook nog tegen de rest dat mag je d'r best achter zetten vind ik

iter maak 'ns wat duidelijker tegen welke rest wat houdt dat wij met z'n allen in?

2 wij met z'n allen hè Océ tegen tegen Xerox of wat dan ook

iter ja ja

2 ik bedoel alles wat/ d'r heerst hier wel een beetje het sfeertje van alles wat van buiten komt dat eh moet je maar 'ns goed kritisch gaan bekijken want dat eh ja en dan zoals ik nou met dat engelse bedrijf dat dat liep op een eh een groot fiasco uit steeds omdat zij zich niet aan planningen hielden en zo dan zeggen wij zie je wel wij zijn toch de enigen die en dat blijkt ook zo te zijn ik bedoel technisch zijn ze dan heel slim maar eh het eh het halen van kwaliteit en zo dat eh moeten wij ze dan steeds leren en dat gebeurt een paar keer en dan zeggen we zie je zie je wel wij kunnen het

iter ja ja

2 tenminste ik vind dat het bij ons eh vrij veel gebeurt het idee dat eh

1 ja

2 je mag best eh een aanmerkinkje maken over het Océ apparaat en zo graag zelfs ik bedoel als er wat te verbeteren valt dan eh maar we vinden van

1 ja dat

2 een heleboel bedrijven vinden we toch dat wij het toch wel heel goed doen

- iter hm  
 1 dat vond ik heel typerend ik heb eh dan eh ook een aantal keren stage gelopen bij Philips en als er daar dan iets kapot was dan zeiden die mensen die daar werkten oh is zeker een Philips
- iter mm  
 1 ja als het kapot was  
 2 [lach]  
 1 terwijl hier over Océ apparaten daar wordt echt niks slechts over gezegd en
- iter mm  
 1 en ik heb ik vind ook eh bijvoorbeeld eh in eh een project als je daarin zit eh ja die die die projectbinding is gewoon ook heel erg groot met z'n allen gewoon aan zo'n apparaat bezig zijn d'r is ja in in mijn ogen iedereen die geeft z'n eigen honderd procent en d'r is niemand die d'r de kantjes vanaf loopt en dat heb wel 'ns ooit anders gezien eh gewoon
- iter mm  
 1 ja mensen die komen dan op het werk
- iter ja  
 1 die ploffen neer en die eh oh hm
- iter het moet weer vandaag  
 1 ja het moet weer vandaag
- iter en en dat bedoel je ook met dat wij-gevoel?  
 2 ja ja absoluut dat is ook eh dat speelt ook want ik ben toevallig vorige week op field-stage geweest en  
 1 ah oh ik twee weken geleden [lach]
- iter ja?  
 2 met een eh met een serv service technicus mee eh dus eh van een nederlandse verkoopmaatschappij en zelfs daar vind ik dat
- 1 ja  
 2 ik hoorde van die hinde hote (?) vertelde die zo'n verhaal dat die op zaterdag aan het winkelen was en dan staat er bij de V&D vooraan een Océ-apparaat waarop staat defect
- iter hm  
 2 die gaat die dan repareren hij zegt want dat kan niet al dat winkelende volk wat voorbij komt wat dan zo'n apparaat waar defect op staat nou dat vind ik dus typisch Océ dat zo'n man dan even kijkt he wat kan ik daar nog snel aan doen
- iter gewoon op z'n vrije zaterdag hup  
 2 ja zo zo van want er komen wel honderd mensen voorbij en die zien allemaal defect op het apparaat staan nou dat hoort niet
- iter ja ja dat vind ik een mooi voorbeeld

Op deze wijze levert de onderzoeker een wezenlijke bijdrage aan de

conceptontwikkeling bij de respondenten.

## 5. DISCUSSIE

In het bovenstaande hebben we inzichtelijk willen maken dat CI-uitspraken betrekking hebben op een collectief kennis- en attitudedomein, en dat deze uitspraken daarom slechts in een proces van interactie gevalideerd kunnen worden via de reactie van anderen met wie dat collectief gevormd wordt. In ons pilotonderzoek hebben we de mogelijkheden van een aangepaste interviewtechniek verkend. De voorname bevinding is dat formuleringen die geacht kunnen worden de voor de CI relevant concepten te verwoorden, in de loop van de interviews *ontwikkeld* worden. Enerzijds in de lokale interactie tussen leden van de focus group, anderzijds in de globale ontwikkeling van het interview. Daarbij kan overigens de onderzoeker een actieve, stimulerende rol spelen.

Weliswaar treedt er in de loop van de focus group interviews een zekere 'conceptuele verzadiging' op; maar het mag niet worden uitgesloten dat 'een verdere discussie' tot herformulering kan leiden – evenmin als mag worden uitgesloten dat zich een dergelijke herformulering zou voordoen in een volgend interview. Dat leidt tot een relativering van de doorgaans veronderstelde stabiliteit van Corporate Identity: de wijze waarop een organisatie door medewerkers gezien en ervaren wordt, lijkt permanent voor herformulering vatbaar. Een longitudinaal vervolgonderzoek moet hier meer evidentie bieden.

## NOTEN

- 1 Zie voor een discussie over de relatie tussen CI en Corporate Culture Van Rekom (1998:22 vv.).
- 2 Cultuur – met een kleine c – maakt deel uit van de vanzelfsprekende achtergrond van waaruit mensen in het dagelijks leven handelen en het handelen van anderen interpreteren: 'the socially standardized and standardizing, 'seen but unnoticed', expected, background features of everyday scenes' (Garfinkel 1967:36).
- 3 Conversatieanalyse heeft betrekking op een breed onderzoeksterrein op het snijvlak van linguïstiek en sociologie. Aanvankelijk heeft de trefzekere organisatie van de interactie in alledaagse conversaties de aandacht van etnomethodologen getrokken. Nadien zijn talloze andere aspecten van gesprekken in kaart gebracht. Zie bijvoorbeeld de bundels van Schenkein (1978), Psathas (1979), Atkinson & Haritage (1984) en Boden & Zimmerman (1991).
- 4 Zie voor een nadere beschrijving van de hier bedoelde interactionele systematiek onder andere Labov & Fanshel (1977).
- 5 Deze interpretatieregels zijn afgeleid van het in de linguïstische pragmatische bekende 'coöperatiebeginsel' zoals geïntroduceerd door Grice (1975).
- 6 Nystrand (1990) radicaliseert dit methodologisch perspectief tot het kennisthe-

oretische standpunt van wat hij noemt een 'social interactionism', waarin 'waarheid' of 'kennis' slechts bestaat in de dialoog tussen participanten.

- 7 Dit standpunt sluit aan bij de 'interactieve opvatting' van communicatie, en bij de 'vergemeenschappelijking' die in dat interactieproces plaatsvindt. Zie Van Ruler (1996:60 vv.).
- 8 De duur van het gesprek kan bewust gebruikt worden voor het doen beklijven van de aldus ontlokte identiteitsbeleving. Wetende dat door de gespreksduur de verschillende noties opnieuw de revue zullen passeren (tekstgeschiedenis en vocabulaire), doet de mediator als het ware een soort 'leitmotiv' ontstaan, een steeds terugkerende notie, die de lading, te weten de beleefde identiteit, het best dekt. De mediator kan in het gesprek dit leitmotiv in een samenvattende uitspraak opnieuw aan de itees voorleggen ter bevestiging (en beklijving). In wezen geeft de mediator de gespreksdeelnemers gelegenheid tot 'co-enunciatie' (Béguin-Jeanneret 1988:15 vv.). Naar aanleiding van open vragen formuleren respondenten gelijktijdig of na elkaar vergelijkbare ideeën.

## LITERATUUR

- Atkinson, J.M. & J. Heritage (red.) (1984), *Structures of Social Action. Studies in Conversation Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Béguin-Jeanneret, Th. (1988), Analyse hiérarchique et fonctionnelle du discours: co-énonciation et mouvement discursif, in: *TRANEL* 13: 15-42.
- Birkigt, K. & M.M. Stadler (1986) *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, derde druk.
- Boden, D. & D.H. Zimmerman (red.) (1991), *Talk & Social Structure. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, Cambridge: Polity Press.
- Carter, D.E. (1982), *Designing Corporate identity Programs for Small Corporations*, New York: Art Direction Company.
- Clark, H.H. & T.B. Carlson (1982), Hearers and Speech Acts, in: *Language. Journal of the Linguistic Society of America* 58:2, 332-373.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich & C.V. Harquail (1994), Organizational Images and Member Identification, in: *Administrative Science Quarterly* 39, 239-263.
- Fontana, A. & J.H. Frey (1994), Interviewing: The Art of Science, in: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Garfinkel, H. (1967 (1984)), *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge: Polity Press.
- Grice, H.P. (1975), Logic and Conversation, in: P. Cole & J.L. Morgan (red.), *Syntax and Semantics III; Speech Acts*, New York: Academic Press, 41-59.
- Labov, W. & D. Fanshel (1977), *Therapeutic Discourse. Psychotherapy as Conversation*, New York, San Francisco, London: Academic Press.
- McCracken, G. (1988), *The long interview*, Qualitative research methods series 13, Newbury Park, London & New Delhi: Sage.
- Morgan, D.L. (1990), *Focus Groups as Qualitative Research*, Newbury Park, London & New Delhi: Sage.
- Nystrand, M. (1990), Sharing Words; the Effects of Readers on developing Writers, in: *Written Communication* 7, 1, 3-24.
- Pruyn, A.Th.H. (1994), Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek, in: C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication. Geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*, Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 139-175.



- Psathas, G. (red.) (1979), *Everyday Language. Studies in Ethnomethodology*, New York: Irvington Publishers, Inc.
- Rekom, J. van (1994), Corporate Identity. Ontwikkeling van concept en meetinstrument en de betekenis ervan voor concern-positionering, in: C.B.M. van Riel (red.), *Corporate Communication. Geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*, Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 85-120.
- Rekom, J. van (1998), *Corporate Identity. Development of the concept and a measurement instrument*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Riel, C.B.M. van (1992), *Identiteit en Imago. Een inleiding in de corporate communication*, Schoonhoven: Academic Service.
- Riel, C.B.M. van (1994), Een visie vanuit de theorie op variëteit en uniformiteit in het corporate communication-beleid, in: C.B.M. van Riel (red.): *Corporate Communication. Geselecteerde artikelen voor het hoger onderwijs*, Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 3-44.
- Ruler, B. van (1996), *Communicatiemanagement in Nederland. Een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schenkein, J. (red.) (1978), *Studies in the Organization of Conversational Interaction*, New York etc.: Academic Press.