

# Werken met corporate identity

Taal geven aan wie je bent, brengt je in beweging

Katrien Massa en Jan Ardui

Dit artikel heeft de intentie om een pragmatisch handvat te bieden waarmee je in een organisatie een proces rond corporate identity op gang kunt brengen. Daartoe beschrijven we het identiteitsmodel en een globale procesaanpak van waaruit we werken, geïllustreerd aan de hand van een concrete casus. Op een dieper niveau willen we in dit artikel inspiratie bieden door te beschrijven vanuit welke basispremissen we werken met identiteit.

Net als mensen, zijn organisaties in ontwikkeling ook op zoek naar wie ze zijn en willen zijn. Het is moeilijk op langere termijn een visie of een perspectief voor je organisatie te creëren als je geen helder beeld hebt van je eigen identiteit. Je identiteit kennen en begrijpen als organisatie is cruciaal in het creëren van samenhang en in het opbouwen van momentum bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk project. Het begrijpen van de eigen identiteit garandeert een grotere coherentie in de interne en externe communicatie van de organisatie. De identiteit van een organisatie is de grondslag voor haar toekomst. Een organisatie kan slagkrachtiger innoveren, differentiëren en concurreren als ze

dit doet vanuit een diepe connectie met wie ze is en wil zijn. Steeds meer kiezen klanten en publiek voor organisaties op basis van de waarden waar ze voor staan en de identiteit die ze tonen in hun merken en werken.

Dit raakt ook de essentie van participeren. Hoe beter je als persoon het systeem waartoe je behoort kent en begrijpt, hoe beter je je eigen rol kunt kiezen en spelen. Het gaat dus om participeren in de ware betekenis van deelnemen. Deelnemen is meedoen, maar meer in de diepte ook jouw eigen deel nemen, verantwoordelijkheid nemen voor jouw aandeel in het geheel. Dit verband tussen je identiteit kennen en participeren geldt ook voor de organisatie.



**Jan Ardui** is Gestalt psychotherapeut en internationaal trainer in Neuro Linguïstische Programmering (NLP). Sinds 1990 geeft hij NLP-trainingen in België, Italië, Frankrijk, Nederland, Zwitserland, Rusland en Marokko. In het najaar 2010 richtte hij in Italië, Performance & Alignment Network (PAN) op, een Europees instituut voor coaching en modelleren.  
[www.pa-network.org](http://www.pa-network.org)

**Katrien Massa** is adviseur bij Kessels & Smit. Als vormgever en begeleider van organisatie- en teamontwikkelingsprocessen wil zij mensen dichter brengen bij het beste in zichzelf én bij hun essentie als organisatie.  
[kmassa@kessels-smit.com](mailto:kmassa@kessels-smit.com).

Net zoals haar medewerkers binnenin de organisatie, kan ook de organisatie zelf in de samenleving beter deelnemen, haar deel doen en verantwoordelijkheid nemen voor wat ze te brengen heeft, wanneer ze weet wie ze is.

### Identiteit als organiserend principe

Glasl schrijft in zijn boek 'conflict, crisis, catharsis' over de verschillende wezensdelen van een (menselijk) systeem. Het eerste is het fysieke lichaam. Het tweede is het 'etherische lichaam', het totaal van de levenskrachten en de vormgevende krachten van het levend systeem. *Deze etherische krachten hebben een stromend karakter. Dit is de kracht van ontstaan en vergaan die de vorm van het lichaam bepaalt: zij 'boetseert' als het ware het fysieke lichaam.* Deze beschrijving van het 'etherische lichaam' komt overeen met wat wij het 'organiserend principe' noemen. Het organiserend principe omvat de unieke vormgevende levenskracht van een systeem.

Met 'principe' bedoelen we dat elk systeem gebaseerd is op een aantal onderliggende wetmatigheden, stabiliteitspunten waarop het systeem gebouwd is en onveranderlijke dynamieken waaraan het systeem zijn eigenheid ontleent. 'Organiserend' verwijst naar hoe het systeem voortdurend beweegt en verandert. Een systeem organiseert en reorganiseert zichzelf permanent en verzekert zich daarmee van de noodzakelijke flexibiliteit om te overleven. Elk systeem ontleent dus zijn identiteit enerzijds aan gelijk blijvende elementen van stabiliteit en anderzijds aan een heel eigen manier van bewegen en veranderen. Vermits identiteit datgene is wat identiek blijft, komt een beschrijving van de identiteit van een organisatie dus neer op het expliciteren van het organiserend principe van die organisatie als uniek systeem.

Wat een systeem uniek maakt is zijn organiserend principe. Het zijn de diep verankerde kwaliteiten en patronen die alhoewel ze in beweging en in evolutie zijn, steeds hetzelfde blijven. Een organiserend principe – zoals de identiteit – is werkzaam op verschillende niveaus en in verschillende contexten en tijdsvarianten. Dit betekent dat wat een organisatie uniek maakt terug te vinden is en moet zijn op verschillende tijdstippen in het bestaan van de organisatie, terug te vinden is op de verschillende hiërarchische niveaus en in alle structuren van de organisatie.

Het organiserend principe is het diepe kernpatroon van waaruit alles wat aanwezig is en veruiterlijkt wordt, begrepen kan worden.

Daarom is een organiserend principe, en zo ook een identiteit, nooit goed of slecht. Het is die beschrijving van waaruit we kunnen begrijpen wat er misloopt en wat excellent ver-

loopt in een systeem. Mislukkingen én successen zijn expressies van dezelfde kerndynamiek in de organisatie.

Wanneer je een organiserend principe wilt beschrijven, is het noodzakelijk het oordelen te overstijgen. Je kunt expressies positief of negatief beoordelen maar niet de bron van waaruit ze ontspruiten.

## Een organisatie kan zelf beter aan de samenleving deelnemen, haar deel doen en verantwoordelijkheid nemen wanneer ze weet wie ze is.

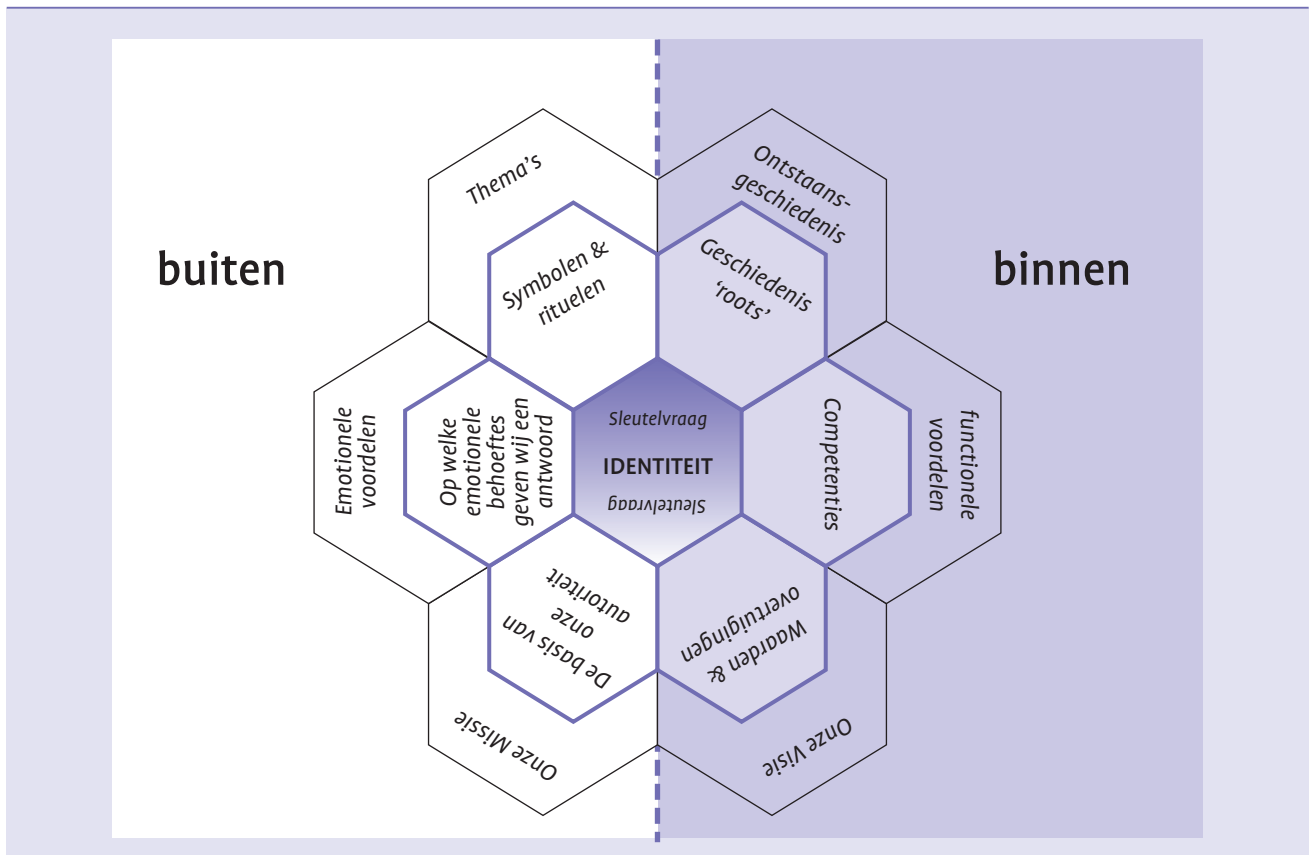
De volgende vragen zijn aanzetten om relevante elementen van het organiserend principe te kunnen raken:

- Wat is hier aanwezig?
- Wat is hier onderliggend opdat wat aanwezig is, zich kan tonen?
- Hoe is datgene wat aanwezig is, georganiseerd?
- Hoe is het mogelijk dat het systeem functioneert zoals het functioneert?
- Wat is noodzakelijkerwijze waar en waardevol voor dit systeem om te kunnen functioneren zoals het functioneert?

Het spreekt voor zich dat hoe meer complexiteit in ogen-schouw genomen wordt, hoe preciezer en accurater de uiteindelijke beschrijving van het organiserend principe zal worden. Toch is het daarbij belangrijk om te beseffen dat geen enkel systeem (mens, organisatie, bedrijf, samenleving) ooit in zijn volledigheid begrepen of beschreven kan worden. Gelukkig maar, zou je kunnen zeggen de uitspraak van Carl Jung in gedachten: 'Het ergste wat iemand overkomen kan is om volledig begrepen te zijn'.

### Het identiteitsmodel

Het identiteitsmodel (zie vlg pag.) is ontwikkeld door Jan Ardui en Jasper Van Heel Donker met als doel een beeld te krijgen en te creëren van de identiteit van een organisatie. Het uitgangspunt van deze benadering is gebaseerd op de premisse dat elk systeem dat zichzelf als systeem identificeert en door andere systemen als apart systeem beschouwd wordt, een identiteit heeft. Zoals reeds gesteld is het onmogelijk om een identiteit in zijn volledigheid te beschrijven of te benoemen. De belangrijke uitdaging is dus niet om een



figuur 1. Het identiteitsmodel

### Geschiedenis & wortels

Dit is het verhaal van hoe het begon. Hier ligt de focus op de oorsprong, de drijfkracht voor de creatie van de organisatie. Je identificeert belangrijke momenten in de geschiedenis van de organisatie, zowel succesverhalen als mislukkingen of momenten van crisis.

### Symbolen & rituelen

Het gaat hier om karakteristieken die je kunt identificeren als zeer typisch voor je organisatie; dit kunnen gedragingen, visuele kenmerken, typisch woordgebruik etc. zijn die echt eigen zijn aan de organisatie. Een logo is vaak een symbool dat een expressie is van de identiteit van de organisatie.

Rituelen zijn wederkerende patronen, vaste handelingen die iets zeer specifiek symboliseren en eigen zijn aan de cultuur.

### Competenties

De kerncompetenties en kwaliteiten die de organisatie echt onderscheidt van andere vergelijkbare organisaties.

### Emotionele behoeftes

Dit zijn de emotionele behoeftes die bij de klanten leven waar je als organisatie een antwoord op biedt. Datgene dat je als organisatie te bieden hebt op gevoelsvlak dat verder gaat dan het formele aanbod. Het gaat om wat de essentiële verbinding is met de klanten.

### Waarden en overtuigingen

De waarden en overtuigingen waar je als organisatie voor staat. Unieke waarden of overtuigingen die specifiek verbonden zijn aan jouw organisatie, die ook beschouwd kunnen worden als onderscheidend in de markt.

### De basis van onze autoriteit

Datgene waar je als organisatie een autoriteit in mag, kan en wilt zijn. De kernkracht die elke dag opnieuw zorgt voor de credibiliteit van de organisatie. De meest essentiële expertise.

volledige beschrijving te hebben van een identiteit van een organisatie maar wel dat wat beschreven wordt een accurate weergave is van een relevant deel van de identiteit.

Identiteit komt van het Latijnse woord 'idem' dat 'hetzelfde' betekent. We dienen dus op zoek te gaan naar wat fundamenteel identiek blijft doorheen de tijd, in verschillende contexten en expressies van acties, reacties, waarden en overtuigingen.

Met andere woorden: we gaan op zoek naar het 'ego' en de 'ziel' van de organisatie en beschouwen deze twee als een complementariteit. Het 'ego' is een verwijzing naar alles wat met ambitie, overleving, erkenning, competitie en performance te maken heeft. De 'ziel' verwijst naar de diepe missie, visie, uniciteit en existentiële waarden van de organisatie. Figuur 1 (zie pag. 39) geeft weer met welke verschillende categorieën van identiteitsexpressies wij gewerkt hebben.

Het identiteitsmodel is een hulpbron aan de hand waarvan je de identiteit van een organisatie kunt beschrijven door op zoek te gaan naar verschillende relevante expressies van de organisatie. Door deze samen tot uitdrukking te brengen, kunnen belangrijke patronen duidelijk worden.

Deze elementen zijn zeker niet exhaustief. In feite kan elke expressie van een organisatie aangewend worden als bron voor patroondetectie. Het is uiteraard zo dat hoe meer expressies van een organisatie in ogenschouw genomen worden, hoe preciezer en verfijnder de beschrijving wordt van de identiteit van het systeem.

#### Case: werken met het identiteitsmodel

Op pag. 41 beschrijven we de werkwijze die we hebben gehanteerd in een grote onderwijsorganisatie die zicht wilde krijgen op haar identiteit. Om te illustreren wat het proces opleverde op het moment zelf en zelfs vandaag nog, delen we hier een aantal essenties uit de resultaten. De kerncomplementariteit van de organisatie hebben we samen gedefinieerd als:



Verder hebben we enkele kernovertuigingen geïdentificeerd die door elk deel van het identiteitsmodel als rode draad liep. Kernovertuigingen die deel uitmaken van het organiserend principe dat zowel de excellentie als de grote valkuilen van de organisatie omvat.

- Alle grenzen zijn er om overschreden te worden
- Wij zijn grensoverschrijdend
- Wij heffen grenzen op - wij creëren bruggen
- Het is nooit genoeg - wij palmen alles in

Als begeleiders van dit proces, hebben wij vooral geluisterd en door vragen te stellen en te reflecteren geholpen om nog preciezer kernpatronen en de generatieve complementariteit te verwoorden. Na afloop hebben wij een vraag geformuleerd die we aan de organisatie gegeven hebben, die tegelijkertijd een erkenning van wat aanwezig is, inhoudt en een mogelijk volgende stap: hoe kunnen jullie leren omgaan met grenzen *binnen* jullie eigen organisatie?

Een jaar na datum vertelde één van de hoofdverantwoordelijken van de organisatie ons het volgende over de effecten van dit proces: 'Samen aan de hand van het model kijken naar onze identiteit en die expliciteren creëerde een grotere samenhang. Het was een moment dat ook later nog vaak opdook in gesprekken, waar naar verwezen werd als zeer waardevol.

Het resultaat van onze zoektocht mondde uit in een aantal complementariteiten die zeker voor onze staf zeer herkenbaar waren. De kerncomplementariteit waarbij we belanden gaf ons inzicht in de problemen waar we op dat moment voor stonden en ook later nog mee geconfronteerd werden. Onze complementariteiten bepaalden tegelijk onze sterktes en onze zwaktes.

De kernvraag waar we sindsdien mee aan de slag zijn is: waar eindigt onze expansie en hoe kunnen we leren omgaan met grenzen binnen onze eigen organisatie?

Een jaar na onze teamdag implodeerde onze organisatie. Voornoemde kernvraag wees hier al op maar het kostte ons nog een jaar vooraleer we dit echt geloofden en we ermee konden werken.

Onze expansie is nog niet gestopt; er komen nog steeds nieuwe collega's bij, niet meer in het tempo van de eerste jaren maar toch groeien we in aantal. We blijven nog steeds werken met stagiairs en trekken studenten aan om voldoende nieuw bloed te blijven krijgen. Daar staat tegenover dat we onze ongebreidelde zucht naar steeds nieuwe en andere domeinen aan banden hebben gelegd en dat we ons op één groot thema focussen.

We zijn aan 't leren omgaan met onze interne grenzen.

## Case: werken met het identiteitsmodel

De vraag waarmee een grote onderwijsorganisatie kwam was zeer kort en zeer duidelijk: 'Wij willen graag zicht krijgen op de identiteit van onze organisatie. Wij zijn de voorbije jaren sterk gegroeid en het lijkt erop dat dit nog niet stopt. Wij willen echter trouw blijven aan wie we zijn en zorgen dat we, dat wat ons zo uniek en kwalitatief sterk maakt, ook bij deze exponentiële groei kunnen behouden. Wat is onze identiteit, wat is de excellentie die bij onze essentie hoort?'

De directie van de organisatie koos om het volledige team bij deze reflectie te betrekken. Alle lagen van de organisatie waren aanwezig, van poetsvrouw tot directeur, wat een groep van ongeveer tachtig mensen betekende.

Een dag werken met alle medewerkers van de organisatie rond het identiteitsmodel verliep als volgt:

Na een algemene introductie werd rond elk van de zes themavelden van het identiteitsmodel een groep gevormd die samenwerkten om het veld in te vullen. Elke werkgroep kreeg een opdracht in vier stappen:

1. Eerst gaat de werkgroep in gesprek over het thema dat ze hebben gekozen. Er wordt gebrainstormd om het thema een voor de organisatie passende invulling te geven.
2. Vervolgens maakt één deel van de groep een visuele representatie van hun bevindingen in de vorm van een collage. De groep wordt uitgedaagd om een juiste expressie te geven van waar de organisatie voor staat.
3. Een ander deel van de groep maakt een auditieve vertaling van de bevindingen uit de brainstormoefening. Die is voor elk veld anders en passend bij het thema waar het over gaat. De ene wordt bijv. gevraagd een gedicht te maken, de andere bouwt scenario's en speelt klant, weer anderen schrijven een speech of een mission statement.

4. Vervolgens wordt in de subgroep het werk van de twee deelgroepen samen gelegd en geconsolideerd. Dit is de basis voor het ontwikkelen van een sleutelvraag per thema. De groep wordt uitgedaagd om op zoek te gaan naar iets wat hen fascineert nu zij al deze informatie samen gelegd hebben. Een sleutelvraag creëert een opening naar iets wat nog verder ontdekt kan worden. In de presentatie naar de andere groepen stimuleren deze vragen de participatie, ze nodigen de anderen uit om mee te gaan in de ontdekkingsstocht.

De verschillende werkgroepen presenteren hun werk aan elkaar. Hiermee is de fase van het invullen van het identiteitsmodel afgerond. Informatie is gegeneerd, betekenissen zijn door het systeem zelf tot uiting gebracht.

Nu volgt een moment waarop de begeleiders hun reflecties geven bij wat er tot expressie is gebracht. Zij fungeren als het ware als een externe bron van feedback en bieden een trigger tot reflectie, naast de interne bron die de medewerkers voor zichzelf en elkaar zijn geweest in het eerste deel.

Alle materiaal overschouwend, gaan medewerkers, opnieuw in subgroepen, op zoek naar de kern van hun identiteit als organisatie. Ze gaan na welke inzichten en rode draden er duidelijk zijn geworden vanuit de eerste sessie. Ze benoemen die eigenschappen die tegelijkertijd een sterkte en een zwakte zijn van de organisatie en welke complementariteiten zij binnen de organisatie zien bestaan. Ze beschrijven ook hoe de organisatie met deze complementariteiten functioneert, je kunt zelfs zeggen 'ze feilloos omarmt'. Ze identificeren welk spanningsveld permanent aanwezig is in de werking van de organisatie dat tegelijk ook meesterlijk wordt beheerd en waarin dus de excellentie van de organisatie ligt.

Dit is geen gemakkelijke klus en heeft ook al wat leed gekost. Het hoofd en de stichter van onze afdeling heeft een jaar geleden beslist om elders te gaan werken. We leren nu aanvaarden dat we niet 'alles' kunnen behappen en dat niet 'iedereen' 'heel de tijd' innovatief en grensverleggend moet bezig zijn. We hebben ondertussen een duidelijker structuur ontwikkeld waarin medewerkers steeds beter weten wat er van hen verwacht wordt. We blijven baanbrekend maar willen dit doen vanuit een

organisatie die niet alleen in de eerste plaats bezorgd is voor de buitenwereld maar vertrekt vanuit de talenten van en zorg voor haar medewerkers.'

### Basispremissen

Het beschrijven van de identiteit als organiserend principe is een subtiel proces. Elk systeem heeft diep verankerde processen die het mogelijk maken om de identiteit van het systeem te bewaren en te verdedigen. Wanneer een

systeem nog maar een flauw aanvoelen heeft dat zijn identiteit bedreigd wordt, zal het zonder uitzondering reageren. Deze overlevingsreflex uit zich in verschillende vormen van reactie; het systeem kan zich sluiten, kan in de tegenaanval gaan, kan in chaos terechtkomen, etc.

Een systeem dat te veel bezig is of moet zijn met het zich verdedigen tegen aanvallen op zijn integriteit, loopt het gevaar de verbinding met de eigen kern te verliezen. Een sterke identiteit heeft een sterke verbinding met het eigen zijn én een sterke verbinding met wat buiten het systeem aanwezig is. Allergieën worden weleens een vergissing van het immuunsysteem genoemd. Een systeem dat de verbinding kwijt is met zijn eigen kern, heeft veel kans allergieën te creëren. De overgevoeligheid vraagt veel energie van het systeem zonder dat deze energie in een verder groei kan gestoken worden.

Effectief werken met het niveau van identiteit van een systeem vraagt in eerste instantie een aanwezigheid zonder oordelen. De identiteit is niet te beoordelen. Er bestaat niet zoiets als een slechte of fantastische identiteit. Elke identiteit is een organiserend principe dat de kern vormt voor alle kwaliteiten en mogelijkheden, en tegelijkertijd ook voor de beperkingen, de tekorten en de fouten van een systeem. Dit betekent dat we in de beschrijving van een organiserend principe zowel de kern van het falen als de kern van de excellentie van een systeem moeten kunnen terugvinden.

Werken op niveau van de identiteit kan niet gebeuren wanneer de intentie aanwezig is om het systeem te veranderen. Zo'n verandering is namelijk gebaseerd op een oordeel: het is niet goed zoals het is of het zou beter moeten. Wanneer we werken op niveau van identiteit wordt verandering niet als doel, maar als mogelijk effect geklasseerd.

We willen de identiteit van een systeem in zijn volheid leren kennen en erkennen. Niet meer en niet minder.

Om deze basishouding te stimuleren, volgen hier drie uitgangspunten die vanuit onze praktijk essentieel zijn als ondersteuning en inspiratie in het werken met de identiteit van een systeem.

#### **Uitgangspunt 1:**

*A sort of freedom comes from recognizing what is necessarily so; after that recognition comes the knowledge of how to act.*  
Gregory Bateson

Recognizing what is necessarily so, is een prachtige manier om te beschrijven wat iemand tracht te realiseren wanneer hij op zoek gaat naar het organiserend principe van een systeem. Erkennen wat noodzakelijkerwijs aanwezig is in een systeem, geeft volgens Bateson een zekere vorm van vrijheid. Inzicht verwerven in, je bewust worden van je eigen identiteit vanuit erkenning (en niet vanuit beoordeling) is vrijheidscheppend. Het is op basis van deze erkenning en het bijhorend vrijheidseffect, dat we kennis krijgen over de volgende (ontwikkelings)stap.

En dit is exact wat we willen bereiken met de beschrijving van een corporate identity: erkenning en appreciatie geven voor wat aanwezig is als organiserend principe van de organisatie waardoor vooreerst behouden kan blijven wat waardevol is. Je hoeft zelfs niet te zoeken naar nieuwe manieren of andere expressievormen voor het bestaande organiserend principe. Wat Bateson hier aangeeft is dat wanneer we voldoende erkenning geven aan wat er is, het weten wat de volgende stap is op natuurlijker wijze zal komen. Een volgende stap in de groei van een organisatie zal op die manier steeds een organisch karakter hebben. Hoe vaak zien we organisaties moeite, tijd en energie steken in veranderingen die niet blijvend zijn daar ze gebaseerd zijn op een niet-erkenning en een onvrijheid t.a.v. wat er nu aanwezig is? Veranderingen vanuit een verbinding met de identiteit van een systeem, zijn organische, natuurlijke veranderingen.

#### **Uitgangspunt 2:**

*Elk deel van het systeem maakt een verschil en is tegelijkertijd een expressie van het geheel*

Niet iedereen is in staat of heeft de expertise om vorm te geven aan een organisatie, maar iedereen is wel een expressie van de corporate identity.

Het geheel is niet het deel en het deel is niet het geheel, maar in bepaalde opzichten lijken ze op elkaar. Elk deel brengt iets unieks binnen in de relatie, draagt bij tot het geheel. De gelijkenis doet je voor elkaar kiezen, het verschil doet je samenwerken en iets in de wereld zetten waar je allebei (allemaal) van droomt, maar wat je alleen niet kan. Je met het systeem associëren en je complementariteit inzetten geeft de relatie scheppende kracht.

Organisaties zouden erop uit moeten zijn om geregeld op zoek te gaan naar hun wezen, naar hun identiteit, omdat het de medewerkers toelaat zich te verhouden tot het systeem waar ze deel van uitmaken. Het effect voor het individu is dat je ziet wat je bijdraagt aan complementariteit in het geheel en daar waar nodig, loskomt uit immobiliserende identificatie, want wanneer je je te veel vereenzelvigd, kun je niets meer toevoegen.

Dit uitgangspunt betekent ook dat ELKE expressie van een systeem (of het nu gaat over een individu met een bepaald gedrag binnen de organisatie, een tactische beslissing van de organisatie, een marketingstrategie of de aanstelling van iemand) een tipje van de sluier van de identiteit van het systeem kan oplichten. De zekerheid over de relevantie van deze expressie in relatie tot de identiteit ontstaat wanneer we deze ene expressie kunnen verbinden met andere expressies en verbindende patronen zich beginnen af te tekenen.

### **Uitgangspunt 3:**

*There are great truths and trivial truths.*

*The opposite of a trivial truth is completely false;*

*the opposite of a great truth is also true.*

*Niels Bohr*

De identiteit, het organiserend principe bevat steeds een generatieve spanning. Deze spanning komt voort uit de aanwezigheid van verschillende krachten die naast elkaar bestaan én in verbinding staan met elkaar. Er zijn waarschijnlijk enkele krachten die we als universeel kunnen beschouwen wanneer we het over levende systemen hebben. Eén ervan is zeker de spanning tussen stabiliteit en beweging of verandering. Elk levend systeem heeft in zijn organiserend principe behoefte om flexibiliteit en rigiditeit te combineren. De rigiditeit zorgt voor de nodige interne stabiliteit waardoor het systeem herkenbaar blijft voor zichzelf en de buitenwereld. Beweging en verandering zorgen voor de nodige flexibiliteit om bestand te zijn tegen invloeden van buiten en om zelf richting te kunnen geven aan de eigen evoluties binnen het groter geheel.

Het is een grote waarheid dat elk systeem zowel flexibel als rigide is. Deze twee krachten vormen met elkaar wat wij noemen 'een generatieve complementariteit'. De twee krachten zijn complementair. Ze sluiten elkaar niet uit zoals zwart en wit, maar staan naast elkaar en in verbinding, om op die manier een groeipotentieel te creëren.

Vrouwelijke en mannelijke energie zijn complementair en kunnen zoals we weten generatief zijn: hun verbondenheid creëert iets wat de initiële elementen overstijgt.

Wanneer we het over de identiteit van een organisatie willen hebben, dienen we het niveau te raken waar we grote waarheden vinden en geen triviale. Wanneer we ons blindstaren op een ontzettend snel groeiend bedrijf en enkel dat observeren, hebben we slechts een triviale waarheid te pakken. Wanneer we echter op zoek kunnen gaan naar de ontzettende traagheid en inertie die OOK in dit

bedrijf aanwezig is, komen we dichterbij een complementair gegeven. Vooral wanneer we bijvoorbeeld kunnen aanduiden dat de inertie een voedingsbron is voor de snelle groei en dat deze snelle groei de inertie voeding geeft. Door nieuwsgierig en zonder oordelen op zoek te gaan, krijgen we de gelegenheid om generatieve complementariteiten die de identiteit uitmaken van het systeem, te ontdekken. Zonder te vervallen in trivialiteiten, kunnen we spanningen een naam geven en de dynamiek die zich voordoet benoemen.

Een organiserend principe heeft steeds twee of meerdere complementaire krachten in zich waarvan vaak de ene als meer positief en de andere als eerder negatief ervaren wordt. Om de identiteit van een organisatie te erkennen, hebben we een perspectief nodig, een beschrijving die verder gaat dan deze oppervlakkige opdeling tussen positief en negatief.

T.S. Eliot schreef ooit de volgende zin, die een mooie generatieve complementariteit aangeeft en tegelijkertijd wijst op het belang van een artistieke, verfijnde benadering als we iets zinvol willen zeggen over de identiteit van een systeem.

'Only the artist looks with his two eyes and only to him the centre appears; that still point where the dance is.' Grote waarheden zijn waarschijnlijk geen oordelen; het zijn stille kernen waarin de beweging zich loepzuiver toont.

### **Tot slot**

Consequent met wat we schrijven, willen we graag eindigen met de volgende vraag. We kozen ervoor om 'Werken met corporate identity' te beschrijven als een participatiebevorderende interventie; ervan uitgaand dat interventies doelgericht zijn, is 'participatie bevorderen' dan het uiteindelijke doel dat we beogen door rond corporate identity te werken? Want misschien is participatie ook zo iets als verandering? Een natuurlijk effect dat voortkomt uit erkenning van wat er is. Je zou ook kunnen zeggen dat participatie gewoon een gegeven is in elk systeem. Net als een systeem verandering en beweging nodig heeft om flexibel te zijn en zo te overleven, zo ook heeft het systeem de participatie van zijn delen nodig.

Wij gaan ervan uit dat systemen, en dus organisaties, participatie nodig hebben om kwalitatief en duurzaam voort te bestaan. Het zelfreflectieproces op niveau van identiteit is in elk geval een pad waardoor de participatie in beweging komt en tegelijk kan via die participatie de organisatie zelf bewegen.