



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Balancing multiple organizational identities

*The communication and evaluation of multiple identity organization Sanquin*

Heckert, R.

#### Publication date

2022

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Heckert, R. (2022). *Balancing multiple organizational identities: The communication and evaluation of multiple identity organization Sanquin*.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

---

# R

**References**



- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Anderson, S. (2012). Public, private, neither, both? Publicness theory and the analysis of healthcare organisations. *Social Science & Medicine; Social Science & Medicine*, 74(3), 313–322. doi:10.1016/j.socscimed.2011.07.021
- Andersson, C. M., Bjäräs, G. E. M., Tillgren, P., & Östenson, C. (2003). Health promotion activities in annual reports of local governments. *European Journal of Public Health*, 13(3), 235–239.
- Ansell, C., Boin, A. & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. In Matthew S. Kraatz (Ed.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (pp. 89–119).
- Argenti, P.A. (2013). *Corporate communication* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89–105. doi:10.1509/jmkg.67.2.89.18614
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. (2018). My company is friendly, “Mine” is a rebel”: Anthropomorphism and shifting organizational identity from “What” to “Who. *Academy of Management Review*.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453–1478. doi:10.1287/orsc.2014.0909
- Bakker, P., & Scholten, O. (2014). In Scholten O., Meiboom L. (Eds.), *Communicatiekaart van Nederland* [Communication map of The Netherlands] (9th ed.). Amsterdam, The Netherlands: Adfo Groep.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations — The case of commercial micro-finance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–44. doi:10.1080/19416520.2014.893615
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. doi:10.1037/1089-2680.5.4.323
- Bayle-Cordier, J., Mirvis, P., & Moingeon, B. (2015). Projecting different identities: A longitudinal study of the “Whipsaw” effects of changing leadership discourse about the triple bottom line. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 336–374. doi:10.1177/0021886314553100
- BBC, (2021). Shell: Netherlands court orders oil giant to cut emissions. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-europe-57257982>
- Belasen, A. T. (2008). *The theory and practice of corporate communication: A competing values perspective*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Benediktsson, M. O. (2010). The deviant organization and the bad apple CEO: Ideology and accountability in media coverage of corporate scandals. *Social Forces*, 88(5), 2189–2216. doi:10.1353/sof.2010.0032
- Bhattacharjee, A. (2012). In University of South Florida. Scholar Commons, Open Textbook Library (Eds.), *Social science research: Principles, methods, and practices*. Tampa, Florida: Anol Bhattacharjee.
- Bian, J., Liao, Y., Wang, Y., & Tao, F. (2021). Analysis of firm CSR strategies. *European Journal of Operational Research*, 290(3), 914–926. doi:https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.046
- Bitetkine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.
- Bitetkine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49–75. doi:10.5465/amr.2013.0318

- Boelhouwer, P., & Priemus, H. (2014). Demise of the Dutch social housing tradition: Impact of budget cuts and political changes(report). *Journal of Housing and the Built Environment*, 29(2), 221. doi:10.1007/s0901013-93877-9
- Boukes, M., & Vliegenthart, R. (2020). A general pattern in the construction of economic newsworthiness? Analyzing news factors in popular, quality, regional, and financial newspapers. *Journalism*, 21(2), 279–300. doi:10.1177/1464884917725989
- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. *Problems of International Justice*, 97, 113.
- Brands, W., & Kan, J. v. (Eds.). (2015). *Nederland, een objectief zelfportret in 51 voorwerpen*. Amsterdam: Balans.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: SAGE.
- Breton, G. (2009). From folktales to shareholder-tales: Semiotics analysis of the annual report. *Society and Business Review*, 4(3), 187–201. doi:10.1108/17465680910994191
- Bryce, H. J. (2007). The public's trust in nonprofit organizations: The role of relationship marketing and management. *California Management Review*, 49(4), 112–131. doi:10.2307/41166408
- Bryman, A. (2004). Triangulation and measurement. Retrieved from Department of Social Sciences, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire: [www.Referenceworld.com/sage/socsciencel/triangulation.Pdf](http://www.Referenceworld.com/sage/socsciencel/triangulation.Pdf),
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Cambridge: Oxford University Press.
- Byrne, E., & Hunter, A. (2004). Man bites dog: Looking for interesting inconsistencies in structured news reports. *Data & Knowledge Engineering*, 48(3), 265–295.
- Campbell, M., & Gretler, C. (2016). Take two butterfingers and call me in the morning. *Bloomberg Businessweek*, [online], no. May 9, 2016.
- Caple, H., & Bednarek, M. (2015). Rethinking news values: What a discursive approach can tell us about the construction of news discourse and news photography. *Journalism*, 17(4), 435–455. doi:10.1177/1464884914568078
- Carroll, C. (2011). The role of the news media in corporate reputation management. *Corporate Reputation: Managing Threats and Opportunities*, Gower, Surrey, 199–216.
- Carroll, C. E., & Deephouse, D. L. (2014). The foundations of a theory explaining organizational news. *Organizations and the Media: Organizing in a Mediatized World*, 81–95.
- Carroll, C. E. (2008). Organizational Image. *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (ed). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. 17 November 2017. doi:10.1111/b.9781405131995.2008.x
- Carroll, C. E., Huang-Horowitz, N. C., McKeever, B. W., & Williams, N. (2014). Key messages and message integrity as concepts and metrics in communication evaluation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 386–401. doi:10.1108/jcom-06-2012-0052
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36.
- Chouliaraki, L., & Morsing, M. (2010). *Media, organizations, and identity*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567–593. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00509.x
- Christensen, L.T. & Cheney, G. (2000). Self-absorption, and self-seduction in the corporate identity game. In Schultz, M.J. Hatch & Holten Larsen (Eds), *The expressive organization*. Oxford: Oxford University Press, pp. 246–70.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2015). The polyphony of values and the value of polyphony. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies*, 8(1), 15.
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182–199. doi:10.1108/CCIJ-10-2011-0055

- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Corley, K., Harquail, C., Pratt, M., Glynn, M., Fiol, C., & Hatch, M. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99.
- Cornelissen, J., & Harris, P. (2001). The corporate identity metaphor: Perspectives, problems, and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17(1-2), 49–71. doi:10.1362/0267257012571456
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (John W. Creswell (2nd [rev. and exp.] ed.)). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Cuadrado-Ballesteros, B., & Peña-Miguel, N. (2018). The socioeconomic consequences of privatization: An empirical analysis for Europe. *Social Indicators Research*, 139(1), 163–183. doi:10.1007/s11205-017-1713-2
- Damstra, A. (2020). *Economic news: How it's made and how it matters* (Unpublished doctoral dissertation). University of Amsterdam, The Netherlands.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 144. doi:10.1057/palgrave.crr.1540171
- De Albuquerque, A. (2013). Media/politics connections: Beyond political parallelism. *Media, Culture & Society*, 35(6), 742–758. doi:10.1177/0163443713491302
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 49, 77.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. doi:10.1016/S0149-2063(00)00075-1
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x
- Desai, P. B. (2017). Values practices and identity sustenance in dual-identity organizations. *Journal of Human Values*, 23(1), 1–12. doi:10.1177/0971685816673477
- Deuze, M. (2005). Popular journalism and professional ideology: Tabloid reporters and editors speak out. *Media, Culture & Society*, 27(6), 861–882. doi:10.1177/0163443705057674
- Deuze, M. (2008). Understanding journalism as newswork: How it changes, and how it remains the same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4–24. doi:10.16997/wpcc.61
- Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 43(6), 875–894.
- Dill, R. K., & Wu, H. D. (2009). Coverage of Katrina in local, regional, national newspapers. *Newspaper Research Journal*, 30(1), 6–20. doi:10.1177/073953290903000102
- Donsbach, W. (2008). Journalists' role perception. *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, W. (ed). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. 17 November 2017. doi:10.1111/b.9781405131995.2008.x
- Donsbach, W., & Patterson, T. E. (2004). Political news journalists: Partisanship, professionalism, and political roles in five countries. *Comparing Political Communication* (pp. 251–270). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511606991.012>

- Duque-Zuluaga, L., & Schneider, U. (2008). Market orientation and organizational performance in the non-profit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(2), 2–47. doi:10.1300/J054v19n02\_02
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Duursma, M., & Logtenberg, H. (2015). Opstand der commissarissen. *NRC Handelsblad*, September 12, 2015.
- Effactory. (2013). *Medewerkeronderzoek Sanquin bloedvoorziening*. Unpublished.
- Efting, M. (2011). Boeddonoren dreigen met boycot om loon bestuurders. [Blood donors threaten to boycott for executives' wages]. *De Volkskrant*
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*, 25, 297–332. doi:10.1016/S0191-3085(03)25007-3
- Elsinga, M., & Wassenberg, F. (2014). *Social housing in the Netherlands*. Chichester, UK: Wiley. doi:10.1002/9781118412367.ch2
- Elstak, M. N., Bhatt, M., Van Riel, C. B. M., Pratt, M. G., & Berens, G. A. J. M. (2015). Organizational identification during a merger: The role of self-enhancement and uncertainty reduction motives during a major organizational change. *The Journal of Management Studies*, 52(1), 32.
- Finneman, T., & Thomas, R. J. (2021). "Our company is in survival mode": Metajournalistic discourse on COVID-19's impact on U.S. community newspapers. *Journalism Practice*, 1–19. doi:10.1080/17512786.2021.1888149
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 34(1), 32–55.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Fisher, C. (2018). News sources and journalist/source interaction. *Oxford research encyclopedia of communication*.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. doi:10.1177/1077800405284363
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. doi:10.5465/256324
- Foreman, P. O., Whetten, D. A., & Mackey, A. (2012). An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs. *The Oxford handbook of corporate reputation* (pp. 179–200) Oxford University Press.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635. doi:10.1287/orsc.13.6.618.493
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2019). Crisis communication and organizational legitimacy. In J. Rendtorff (Ed.), *Handbook of business legitimacy* (pp. 1–20) Springer Cham.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). Organizations, stakeholders, and intermediaries: Towards a general theory. *International Journal of Strategic Communication*, 9(4), 253–271. doi:10.1080/1553118X.2015.1064125
- Franzen, G., Moriarty, S., & Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie. (2009). *The science and art of branding*. Armonk, NY: Sharpe.

- Frederik, J., Medendorp, H., & Jonkers, A. (2021). *Zo hadden we het niet bedoeld: De tragedie achter de toeslagenaffaire. [We didn't mean it like that: The tragedy behind the social security supplements mess]* (2021 ed.). Amsterdam: De Correspondent.
- Freeman, R. E. (2015). Stakeholder theory. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-6.
- Fretwurst, B. (2015). *Lotus manual: Reliability and accuracy with SPSS (Version 1.0)* (Unpublished manuscript). University of Amsterdam, The Netherlands.
- Friedman A.L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice* (1st ed.). US: Oxford University Press.
- Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of ambiguity: A review of the recent literature. *Psychology*, 04(09), 717–728. doi:10.4236/psych.2013.49102
- Gibson, D., Gonzales, J. L., & Castanon, J. (2006). The importance of reputation and the role of public relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15–18.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245–257. doi:10.1023/A:1006110106408
- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 47–81.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–192. doi:10.1080/19416520.2013.762225
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. doi:10.5465/amr.2000.2791603
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. doi:10.2307/2393936
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. doi:10.1287/orsc.11.3.285.12496
- Glynn, M. A., Barr, P. S., & Dacin, M. T. (2000). Pluralism and the problem of variety. *The Academy of Management Review*, 25(4), 726–734.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing qualitative research* (Second Edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593–611.
- Gopakumar, K. (2017). Legitimation of hybrid organizations: A recursive perspective. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings, 2017(1)* 12767.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21(4), 1022.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hall, S. (1989). Cultural identity and diaspora. *Framework, the Journal of Cinema and Media*, 36, 222–237.
- Haniffa, R., & Hudaib, M. (2007). Exploring the ethical identity of Islamic banks via communication in annual reports. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 97–116.
- Hanitzsch, T., & Vos, T. P. (2017). Journalistic roles and the struggle over institutional identity: The discursive constitution of journalism. *Communication Theory*, 27(2), 115–135.
- Harcup, T., & O'Neill, D. (2017). What is news? News values revisited (again). *Journalism Studies (London, England)*, 18(12), 1470–1488. doi:10.1080/1461670X.2016.1150193
- Hardy, A. (2018). *The mechanisms of media storms*. Amsterdam: Amsterdam University Press. doi:10.1515/9789048532100-008



- Hazen, A. (2011). Reflections on polyphonic organization. *The Routledge Companion to Organizational Change*, 466–476.
- Heckert, R. (2016). *De strategie van Sanquin*. Unpublished manuscript.
- Heighon, M., & Rengers, M. (2008). Het rode goud [The red gold]. *Volkskrant*, Feb. 16, 2008.
- Helm, S., & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144–152. doi:10.1111/1468-5973.12020
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Holiday Inn. (1975). Holiday inn 'surprise!' commercial. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiR5-HrmKTyAhVNm6QKHdg0CdQQtwj6BAGCEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DWNh5uY1ePcA&usg=AOvVaw1LI2Jw4t0klTV2MDuLTWj9>
- Holtz-Bacha, C., & Strömbäck, J. (2012). *Opinion polls and the media: Reflecting and shaping public opinion*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, U.K.: Palgrave Macmillan.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447.
- Jacobi, C., Kleinen-von Königsłow, K., & Ruigrok, N. (2016). Political news in online and print newspapers. 4(6), 723–742. doi:10.1080/21670811.2015.1087810
- Jacobs, S., & Schillemans, T. (2016). Media and public accountability: Typology and exploration. *Policy & Politics*, 44(1), 23–40. doi:10.1332/030557315x14431855320366
- Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *Voluntas*, 25(5), 1281–1306. doi:10.1007/s11266-013-9386-1
- Jansson, A., & Lindell, J. (2018). Media studies for a mediatized world: Rethinking media and social space. *Media and Communication*, 6(2), 1–4.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 725–740. doi:10.1017/jmo.2015.1
- Jones, M. A. (2006). A content analysis of customer satisfaction in annual reports. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 59–75.
- Jonkman, J. G., Boukes, M., Vliegenthart, R., & Verhoeven, P. (2020). Buffering negative news: Individual-level effects of company visibility, tone, and pre-existing attitudes on corporate reputation. *Mass Communication and Society*, 23(2), 272–296. doi:10.1080/15205436.2019.1694155
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. doi:10.1037/0021-9010.84.1.107
- Kashdan, T. B., & Mcknight, P. E. (2011). Dynamic, contextual approaches to studying personality in the social world. *Journal of Personality*, 79(6), 1177–1190. doi:10.1111/j.1467-6494.2011.00737.x
- Kessel, M. (2014). Restoring the pharmaceutical industry's reputation. *Nature Biotechnology*, 32(10), 983–990.
- King, B. G. (2015). Organizational actors, character, and Selznick's theory of organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 44, 149–174. Bingley, UK: Emerald. doi:10.1108/S0733-558X2015000044007
- Knobloch-Westerwick, S., Mothes, C., & Polavin, N. (2020). Confirmation bias, ingroup bias, and negativity bias in selective exposure to political information. *Communication Research*, 47(1), 104–124. doi:10.1177/0093650217719596

- Koehler, C., & Jost, P. B. (2019). Revealing the hybrid patterns: Conflict coverage as a product of a commercial and a normative media logic. *The International Journal of Press/Politics*, 24(2), 233–253. doi:10.1177/1940161218821802
- Königslöw, K. K. (2012). Europe in crisis? Testing the stability and explanatory factors of the Europeanization of national public spheres. *The International Communication Gazette*, 74(5), 443–463. doi:10.1177/1748048512445153
- Koolma, H. M. (2011). The rise and fall of credibility. Paper presented at the NIG Working Conference.
- Koopmans, R., & Muis, J. (2009). The rise of right-wing populist Pim Fortuyn in the Netherlands: A discursive opportunity approach. *European Journal of Political Research*, 48(5), 642–664. doi:10.1111/j.1475-6765.2009.00846.x
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37–44. doi:10.2307/1250756
- Kroezen, J.J., & Heugens, P.M.A.R. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing landscape. *Constructing identity in and around organizations* (pp. 1–19) Oxford University Press.
- Lam, A. (2010). From “Ivory tower traditionalists” to “entrepreneurial scientists”? *Social Studies of Science*, 40(2), 307–340.
- Lankford, A., & Madfis, E. (2018). Media coverage of mass killers: Content, consequences, and solutions. *American Behavioral Scientist*, 62(2), 151–162. doi:10.1177/0002764218763476
- Lee, T. (1994). The changing form of the corporate report. *The Accounting Historians Journal*, 21(1), 215.
- Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124. doi:10.1057/palgrave.crr.1550043
- Luoma-Aho, V., Olkkonen, L., & Lähteenmäki, M. (2013). Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39(3), 248–250. doi:10.1016/j.pubrev.2013.02.006
- McCammon, H. (2013). Discursive opportunity structure. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*.
- McCombs, M., & Reynolds, A. (2009). How the news shapes our civic agenda. *Media Effects: Advances in Theory and Research*, 3, 1–16.
- McCombs, M. E. (2014). *Setting the agenda: The mass media and public opinion*. Cambridge, UK: Polity Press.
- McCombs, M. E., Shaw, D. L., & Weaver, D. H. (2014). New directions in agenda-setting theory and research. *Mass Communication & Society*, 17(6), 781–802. doi:10.1080/15205436.2014.964871
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: The multiple stimulus types ambiguity tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychol Rep*, 105(3), 975–988. doi:10.2466/PRO.105.3.975-988
- McLain, D. L., Kefallonitis, E., & Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: Definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6, 344. doi:10.3389/fpsyg.2015.00344
- Meijer, M. M., & Kleinnijenhuis, J. (2006). News and corporate reputation: Empirical findings from the Netherlands. *Public Relations Review*, 32(4), 341–348. doi:10.1016/j.pubrev.2006.08.002
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298.
- Morsing, M. (1999). The media boomerang: The media's role in changing identity by changing image. *Corporate Reputation Review*, 2(2), 116–135. doi:10.1057/palgrave.crr.1540073
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439–471.

- Nimark, K. P. (2014). Man-bites-dog business cycles. *The American Economic Review*, 104(8), 2320–2367. doi:10.1257/aer.104.8.2320
- Norris, P. (2014). *Watchdog journalism*. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0015
- O'Brien, D. (2017). "Dynamic continuity has been our way of looking at life from the very beginning". *The Focus*, XIII/2, 6–15.
- O'Gorman, S., & Pirner, P. (2006). Measuring and monitoring stakeholder relationships: Using TRI\* M as an innovative tool for corporate communication. *Customising stakeholder management strategies* (pp. 89–100) Springer.
- Oliver, P., & Johnston, H. (2000). What a good idea! Ideologies and frames in social movement research. *Mobilization: An International Quarterly*, 5(1), 37–54.
- Omroep Brabant. (2014). Belgenbloed kopen zou Amphia ziekenhuis Breda miljoen euro per jaar besparen [Bying Belgian blood would save a million euros a year for Amphia hospital Breda]. Retrieved from <https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/1860001/belgenbloed-kopen-zou-amphia-ziekenhuis-breda-miljoen-euro-per-jaar-besparen>
- Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). Validity and qualitative research: An oxymoron? *Quality & Quantity*, 41(2), 233–249. doi:10.1007/s11135-006-9000-3
- Osborn, R. N., & Ashforth, B. E. (1990). Investigating the challenges to senior leadership in complex, high-risk technologies. *The Leadership Quarterly*, 1(3), 147–163. doi:10.1016/1048-9843(90)90017-C
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283. doi:10.1177/1473325002001003636
- Picard, R. G. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of Media Business Studies*, 2(2), 61–69. doi:10.1080/16522354.2005.11073433
- Pickard, V. (2014). The great evasion: Confronting market failure in American media policy. *Critical Studies in Media Communication*, 31(2), 153–159.
- Pratt, M. G. (2016). Hybrid and multiple organizational identities. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 106–120). New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.28
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. doi:10.5465/amr.2000.2791601
- Price, K. N., Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2008). Reconciling scattered images: Managing disparate organizational expressions and impressions. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 173–185.
- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50–64. doi:10.1057/palgrave.crr.1540132
- Ramarajan, L. (2014). Past, present, and future research on multiple identities: Towards an intrapersonal network approach. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–88. doi:10.1080/19416520.2014.912379
- Randall, D. (2000). *The universal journalist*. Juta and Company Ltd.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. doi:10.5465/amj.2006.21794663
- Remmers, F. (2012). Hoogleraar zet vraagtekens bij voortdurende prijsstijgingen [Professor questions continuous price raises]. *Brabants Dagblad*
- Rengers, M., & De Vrieze, J. (2014, November 14). Verovering van Amerika is bloedstollend voor Sanquin. [Conquering America is blood-curdling for Sanquin]. *De Volkskrant*
- Riel, C. B. M. (v. (2015). *Advanced reputation management*. Unpublished manuscript. Retrieved 2015.
- Riel, C. B. M. v. (2012). *The alignment factor: Leveraging the power of total stakeholder support*. London: Routledge.

- Riel, C. B. M. v., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge. Retrieved from Taylor & Francis <http://www.tandfebooks.com/isbn/9780203390931>
- Ries, A., & Trout, J. (Eds.). (1993). *The 22 immutable laws of marketing, violate them at your own risk!* Harper Business.
- Rindova, V. P. (1997). Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188–194. doi:10.1057/palgrave.crr.1540042
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity *The Academy of Management Review*, 31(1), 50–71. doi:10.5465/amr.2006.19379624
- Rutherford, B. A. (2005). Genre analysis of corporate annual report narratives: A corpus linguistics-based approach. *The Journal of Business Communication*, 42(4), 349–378.
- Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68.
- Sanquin (2015). Annual report Sanquin 2015. Retrieved from [http://2015.annualreportsanquin.nl/annual-report-2015/financialresults/financialresults2/a1006\\_Financial-results](http://2015.annualreportsanquin.nl/annual-report-2015/financialresults/financialresults2/a1006_Financial-results)
- Sanquin (2020). Jaarverslag 2020 [annual report 2020]. Retrieved from [https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/over-sanquin/pers--actueel/jaarverslagen/sanquin\\_stichting\\_jaarverslag\\_2020.pdf](https://www.sanquin.nl/binaries/content/assets/sanquinnl/over-sanquin/pers--actueel/jaarverslagen/sanquin_stichting_jaarverslag_2020.pdf)
- Sanquin (n.d.). The story of Sanquin. Retrieved from <https://www.sanquin.nl/en/about-sanquin/the-story-of-sanquin>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., . . . Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.
- Schaap, G., & Pleijter, A. (2012). Sensationalism in front page photographs: Content analysis of Dutch popular and quality newspapers. *Tijdschrift Voor Communicatiewetenschap*, 40(1), 71–87.
- Schmid-Petri, H., Häussler, T., Adam, S., Waldherr, A., Miltner, P., Pfetsch, B., & Bennett, L. (2013). *Codebook for the analysis of frames in online documents and newspaper articles* (Unpublished article). Universität Bern, Switzerland.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Holten Larsen, M. (2009). *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford University Press, UK.
- Schwartz, M., Dunfee, T., & Kline, M. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79–100. doi:10.1007/s10551-005-1390-y
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (2014). *Mediating the message in the 21st century: A media sociology perspective*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Shoemaker, P. J., & Vos, T. (2009). *Gatekeeping theory*. Florence: Taylor and Francis. doi:10.4324/9780203931653
- Sillince, J. A., & Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829.
- Skovsgaard, M., Albæk, E., Bro, P., & de Vreese, C. (2013). A reality check: How journalists' role perceptions impact their implementation of the objectivity norm. *Journalism*, 14(1), 22–42. doi:10.1177/1464884912442286
- Smidts, A. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.

- Snow, D.A., & Benford, R. D. (1992). Master frames and cycles of protest. *Frontiers in Social Movement Theory*, 133, 155.
- Soderlund, M. (2007). The role of news media in shaping and transforming the public perception of Mexican immigration and the laws involved. *Law & Psychol.Rev.*, 31, 167.
- Sondervan, E. (2008). The TRI\* M principle-applying it in the public sector. *From customer retention to a holistic stakeholder management system* (pp. 31–49) Springer.
- Soroka, S., Daku, M., Hiaeshutter-Rice, D., Guggenheim, L., & Pasek, J. (2018). Negativity and positivity biases in economic news coverage: Traditional versus social media. *Communication Research*, 45(7), 1078–1098. doi:10.1177/0093650217725870
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (2nd 3ed.). Hillsdale, NJ etc. Lawrence Erlbaum.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi:10.2307/258788
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., & Labianca, G. (2015). Individuals' responses to organizational mergers. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 13851.
- Tandoc Jr, E. C., Hellmueller, L., & Vos, T.P. (2013). Mind the gap: Between journalistic role conception and role enactment. *Journalism Practice*, 7(5), 539–554.
- Taylor, S., & Littleton, K. (2008). Artwork or money: Conflicts in the construction of a creative identity. *Sociological Review*, 56(2), 275–292. doi:10.1111/j.1467-954X.2008.00788.x
- TNS NIPO. (2014). *Sanquin op koers voor 2016?* Unpublished manuscript.
- Tong, S. (2013). Media reputation in initial public offerings: A study of financial news coverage in Hong Kong. *Public Relations Review*, 39(5), 470–483. doi:10.1016/j.pubrev.2013.06.005
- True Research. (2014). *Onderzoek mogelijke positionering Sanquin*. Unpublished manuscript.
- Tuškej, U., & Podnar, K. (2018). Consumers' identification with corporate brands: Brand prestige, anthropomorphism, and engagement in social media. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 3–17. doi:10.1108/JPBM-05-2016-1199
- Vaessen, T. (2018 a). Alarmfase I bij farmaconcern van Sanquin: De FDA komt langs. [Level I alert at Sanquin's pharma: The FDA comes over]. *Financieele Dagblad*
- Vaessen, T. (2018 b). Monopolie Sanquin roept opnieuw vragen op. [Sanquin's monopoly raises questions again]. *Financieele Dagblad*
- Van Damme, E. E. C. (2004). Pragmatic privatization: The Netherlands 1982–2002. *Vol. 2004-007*.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van den Bogaerd, M., & Aerts, W. (2015). Does media reputation affect properties of accounts payable? *European Management Journal*, 33(1), 19–29. doi:10.1016/j.emj.2014.05.002
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. doi:10.1002/job.359
- Van Mersbergen, S. (2011). Top van Sanquin krijgt meer. [Sanquin's top gets more]. *Stentor*, July 30, 2011.
- Veenhof, H. (2009). Geven is nuttig, maar de lol is er af [Donating is useful, but no fun any longer]. *Nederlands Dagblad*, April 4, 2009.
- Veuger, J. (2018). *Derde evaluatie wet inzake bloedvoorziening*. <https://www.persistent-identifier.nl/urn:nbn:nl:hs:18-a2274b88-49ce-4828-97fa-46da6b156ed3>
- Vliegthart, R., Boomgaarden, H.G., Van Aelst, P., & De Vreese, C.H. (2010). Covering the US presidential election in western Europe: A cross-national comparison. *Acta Politica*, 45(4), 444. doi:10.1057/ap.2010.2

- Vliegthart, R., Oegema, D., & Klandermans, B. (2005). Media coverage and organizational support in the Dutch environmental movement. *Mobilization (San Diego, Calif.)*, *10*(3), 365–381. doi:10.17813/maiq.10.3.pw252254701850xn
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, *8*(2), 205–221.
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, *15*(2), 186–206.
- Wahl-Jorgensen, K., & Hanitzsch, T. (2019). Journalism studies: Developments, challenges, and future directions. *The handbook of journalism studies* (pp. 3–20) Routledge.
- Waymer, D., & Logan, N. (2021). Corporate social advocacy as engagement: Nike's social justice communication. *Public Relations Review*, *47*(1), 102005.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*(1), 361–386.
- Welsch, H. (2019). Utilitarian and Ideological Determinants of Attitudes Toward Immigration: Germany before and after the “Refugee Crisis”. *Oldenburg Discussion Papers in Economics*. 419(19).
- Wijngaard, A. van de (2020, April 20). Bloedbank heeft twee wapenfeiten tegen virus. [Blood Bank has two achievements against virus]. *Haarlems Dagblad*.
- Wu, L. (2017). US media representation of post-traumatic stress disorder: A comparative study of regional newspapers and national newspapers. *26*(3), 225–231. doi:10.3109/09638237.2016.1167849
- Yang, A., & Bentley, J. (2017). A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. *Public Relations Review*, *43*(2), 267–277. doi:10.1016/j.pubrev.2017.02.012
- Zafar, A. (2016). How organizations manage the tensions of hybrid identity? *Academy of Management Proceedings*, *2016*(1), 13732. doi:10.5465/ambpp.2016.13732abstract
- Zavalyova, A., Pfarrer, M. D., & Reger, R. K. (2017). Celebrity and Infamy? The consequences of media narratives about organizational identity. *The Academy of Management Review*, *42*(3), 461–480. doi:10.5465/amr.2014.0037
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed. ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Zhang, L. (2017). How to understand Stuart Hall's “identity” properly? *Inter-Asia Cultural Studies*, *18*(2), 188–196. doi:10.1080/14649373.2017.1309498





## **Appendices**





## Chapter I

### Appendix A

#### Respondents

	Sex	Age	Division (Blood bank, pharma or other)	Length of service
1	Male	25–45	P	<5
2	Male	>45	P	5–15
3	Male	25–45	B	5–15
4	Male	>45	B	>15
5	Female	>45	B	5–15
6	Male	>45	B	5–15
7	Female	>45	B	5–15
8	Female	>45	B	>15
9	Male	25–45	P	<5
10	Male	25–45	P	5–15
13	Male	>45	B	>15
14	Female	25–45	P	5–15
15	Male	25–45	P	5–15
16	Male	>45	P	5–15
17	Male	>45	P	5–15
20	Female	25–45	O	<5
21	Female	25–45	P	<5
23	Male	>45	O	<5
24	Female	25–45	P	<5
25	Female	25–45	P	<5
26	Female	25–45	O	5–15
27	Male	25–45	P	>15
29	Female	25–45	B	5–15
30	Female	>45	O	>15
32	Male	>45	B	>15
33	Male	>45	O	5–15
34	Male	>45	O	<5
36	Female	>45	B	5–15
37	Female	25–45	B	5–15
38	Female	<25	B	<5

A

## Appendix B

### Propositions and scale

---

	1	2	3	4	5
	-	-	-	-	-
	Totally agree	Agree	Agree nor disagree	Disagree	Totally disagree
Sanquin blows along internationally.					
Raising profits is an important goal.					
In the core Sanquin is and remains a typical Dutch organization.					
During my daily work, I always have the patient in mind.					
Sanquin should make profit in the first place. Without that we cannot start helping patients.					
During my daily work, I always have the donor in mind.					
I find the changes of the last few years at Sanquin positive.					
My boss tells me everything I need to know to understand where the organization is going to.					
The one business unit knows what the other is doing					
Via the internal media, you know well what is going on at Sanquin.					
The Sanquin divisions work well in harmony.					
At Sanquin we fairly work at cross-purposes.					
The university graduates and the other employees are distant from each other at Sanquin.					
If we do not make any profit, we do not exist anymore soon.					

---

## Chapter 2

### Appendix C

#### *Interview guide*

#### **Interview**

Date

Name

Division

Function

Length of service

1. What is:
  - 1.1 central
  - 1.2 distinctive
  - 1.3 enduring
  
2. Agreement / attractiveness

#### *Blood Bank*

*in common:*

- 2.1 human material
- 2.2 focus on product safety
- 2.3 health care
- 2.4 research-based
- 2.5 Dutch
- 2.6 not for profit

*more or less antithetical:*

- 2.7 human centered
- 2.8 donors as “clients”
- 2.9 national
- 2.10 public
- 2.11 social
- 2.12 non for profit
- 2.13 other characteristics

#### *Pharma*

- human material  
 focus on product safety  
 health care  
 research-based  
 Dutch  
 not for profit

- process centered  
 pharmaceutical industry as a client  
 international  
 private  
 business-like  
 commercial

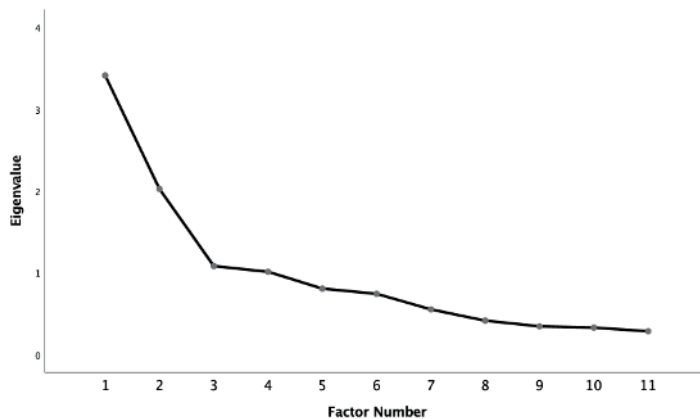
3. What ties it together?
4. Identification with Sanquin
5. Conflicting values
6. Conflicting demands
7. Projected identity
8. Stakeholders
9. Managerial responses
  - 9.1 Compartmentalization
  - 9.2 Deletion
  - 9.3 Integration
  - 9.4 Aggregation
10. Customer gap + liaison with multiple identity
11. Further remarks

**Appendix D**  
Correlation Matrix

	Healthcare	Patient's health	Social	Commercial	Business like	Private	Customer centered	Human centered	Process centered	Ideological self-reflection	Utilitarian self-reflection
Health care	-										
Patient's health	.613	-									
Social	.569	.463	-								
Commercial	.150	-.035	.097	-							
Business-like	.337	.147	.302	.476	-						
Private	.061	-.015	.037	.517	.332	-					
Customer centered	.186	.049	.148	.103	.223	.011	-				
Human centered	.273	.226	.535	-.084	-.020	-.080	-.026	-			
Process centered	.453	.309	.349	.569	.556	.512	.179	-.016	-		
Ideological self-reflection	.211	.115	.329	.091	.208	.013	.045	.164	.131	-	
Utilitarian self-reflection	.296	.192	.315	.097	.354	.106	.197	.125	.225	.220	-

## Appendix E

### Scree plot of Eigenvalues



Appendix E. This scree plot substantiates the identification of two factors: the ideological (1) and the utilitarian identity (2).

## Appendix F

### Characterization of the leadership

#### 1. The engineer (1998–2011).

This president was called a technocrat by many people within the organization. This is in harmony with his academic background: a PhD in Technical Studies (Delft University). His management style was “blue” and cautious. In this manner he shepherded the organization through many restructurings. His favorite wisdom was that animals survive in the woods more easily than in the prairie.

#### 2. The entrepreneur (2011–2015)

This president is to the present day the one and only Board Member without an academic grade, a self-made man. He has won his spurs in the international world of the pharmaceutical industry. He showed off as an entrepreneur and anti-bureaucrat. He advocated for instance that introducing a new rule should imply the abolition of two others.

#### 3. The diplomate (since 2015)

This president has been a UN representative and an ambassador to China, among other governmental jobs. One of his first deeds was to reintroduce the blood donor in the mission statement of the organization. People describe him as talented and with a ready tongue.

The interim president of 2014, the *caretaker*, who consciously refrained from leaving his mark on the organization, has been left out of consideration.

## Chapter 3

### Appendix G

#### *S-Lotus values*

Variable	Standardized Lotus	Variable	S-Lotus
Medium	.98	Tone social	.78
About Sanquin	.95	Non-remuneration	.95
Article type	.95	Tone non-remuneration	.93
Main subject	.94	Business-like	.72
Organizational unit	.91	Tone business-like	.80
Tone heading	.91	Commercial	.93
Tone article	.89	Tone commercial	.96
Healthcare	.81	Integrity	.90
Patient central	.92	Tension between ids	.91
Tone patient central	.96	Centrality tension	.89
Not for profit	.96	Argument tension	.95
Tone not for profit	.97	Incompatibility ids	.88
Human centered	.70	Direction of change	.96
Tone human centered	.78	Problematizing	.91
Process centered	.76	Personification	.91
Tone process centered	.78	Controversy	.95
More human or process	.71	Impact	.73
Donor central	.89	Proximity	.95
Donor as human	.79	Negative consequences	.81
Tone donor as human	.84		
Donor as supplier	.78		
Tone donor as supplier	.84		
More human or supplier	.79		
Social	.69		
Social beyond core	.71		



## Appendix H

### Pattern Matrix Factor Analysis, two components

Characteristic	Component	
	1	2
Healthcare <sup>i</sup>	.706	
Social <sup>i</sup>	.669	
Process centered <sup>u</sup>	.605	-.354
Business-like <sup>u</sup>	.424	
Voluntary donation <sup>i</sup>		.789
Human centered <sup>i</sup>		.650

Note. Principle Component Analysis, Oblimin Rotation with Kaiser Normalization for distinguishing characteristics; marked *i* for the ideological, *u* for the utilitarian identity.

## Appendix I

### Pattern Matrix Factor Analysis, three components

Characteristic	Component		
	1	2	3
Healthcare <sup>i</sup>	.790		
Social <sup>i</sup>	.750		
Human centered <sup>i</sup>		.776	
Voluntary donation <sup>i</sup>	.331	.656	
Donor as supplier <sup>u</sup>			.818
Process centered <sup>u</sup>			.719

Note. Principle Component Analysis, Oblimin Rotation with Kaiser Normalization for distinguishing characteristics; marked *i* for the ideological, *u* for the utilitarian identity.

## Appendix J

*Logistic regression identity characteristics regional and national newspapers and article size*

Identity characteristic	Exp(B) Reg-Nat	Exp(B) Size	Nagelkerke R <sup>2</sup>
<b>Process centered</b> <sup>u</sup>	1.192	1.002*	.052
Donor as supplier <sup>u</sup>	.896	1.001*	.012
Donor central <sup>i</sup>	1.914*	1.000	.028
<b>Human centered</b> <sup>i</sup>	1.473*	1.001*	.023
<b>Social</b> <sup>i</sup>	1.135	1.002*	.053
<b>Healthcare</b> <sup>i</sup>	.803	1.003*	.164
<b>Business-like</b> <sup>u</sup>	1.229	1.001*	.039
<b>Commercial</b> <sup>u</sup>	.276*	1.002*	.206
Patient central <sup>i</sup>	.349*	1.000	.041

Note. Utilitarian characteristics are marked <sup>u</sup>, ideological <sup>i</sup>. In bold the variables of previously construed utilitarian and ideological identity constructs (Chapter 2). \* Significant  $p < .05$

## Appendix K

*Logistic regression identity characteristics popular and quality newspaper*

Identity characteristic	Exp(B) Pop-Qual	Exp(B) Size	Nagelkerke R <sup>2</sup>
<b>Process centered</b> <sup>u</sup>	.733	1.002	.051
Donor as supplier <sup>u</sup>	.913	1.001	.012
Donor central <sup>i</sup>	1.978*	1.000	.024
<b>Human centered</b> <sup>i</sup>	1.949*	1.001*	.034
<b>Social</b> <sup>i</sup>	1.362	1.002*	.057
<b>Healthcare</b> <sup>i</sup>	.700*	1.003*	.166
<b>Business-like</b> <sup>u</sup>	.957	1.001*	.037
<b>Commercial</b> <sup>u</sup>	.272*	1.002*	.204
Patient central <sup>i</sup>	.304*	.999	.044

Note. Utilitarian characteristics are marked <sup>u</sup>, ideological <sup>i</sup>. In bold the variables of previously construed utilitarian and ideological identity constructs (chapter 2).

\* Significant  $p < .05$ . Omnibus Test of Model Coefficients significant for all models with significant results.

## Chapter 4

### Appendix L

*Journalists (interviewees)*

	Regional/National	Popular/Quality
J1	N	Q
J2	N	Q
J3	N	P
J4	R	P
J5	N	News agency
J6	N	Q
J7	N	Q
J8	N	Q
J9	N	P
J10	R	P
J11	R	P
J12	R	P
J13	N	Q
J14	N	News agency

Note. N is National, R is Regional, Q is Quality and P is Popular newspaper

**Chapter 5****Appendix M**

## Stakeholders

- S1 Executive Health Council of the Netherlands
- S2 Member of Parliament, Netherlands, socialist
- S3 Member of Parliament, Netherlands, liberal
- S4 Professor Philosophy, Wageningen University and Research  
Member Health Council of the Netherlands (Gezondheidsraad)  
Supervisor Sanquin PhD  
Chairperson Unilever Central Research Ethics Advisory Group
- S5 Managing Director Hospital Group
- S6 Associate Director large pharmaceutical enterprise
- S7 Media expert
- S8 Executive Medicines Evaluation Board (CBG), Netherlands  
Former Executive Pharmaceutical Affairs and Medical Technology, Ministry of Health (VWS),  
Netherlands
- S9 Blood donor, long experience
- S10 Blood donor, short experience

A



## AUTHOR CONTRIBUTION

### Authors' initials

Robert Heckert	-	RH
Rens Vliegenthart	-	RV
Jelle Boumans	-	JB
Margot van der Goot	-	MG
Cees van Riel	-	CR
Finn Frandsen	-	FF

### Chapter 1

Study design: RH and CR. Method development: RH. Acquisition of data: RH. Analyses and interpretation of data: RH. Writing manuscript: RH. Critical revision of the manuscript and supervision of the process: RV.

### Chapter 2

Study design and method development: RH and JB. Acquisition of data: RH. Analyses of data: RH and JB. Interpretation of data: RH. Writing manuscript: RH. Critical revision of the manuscript and supervision of the process: RV and JB.

### Chapter 3

Study design: RH and JB. Acquisition of data: RH and JB. Analyses and interpretation of data: RH. Writing manuscript: RH. Critical revision of the manuscript and supervision of the process: RV and JB.

### Chapter 4

Study design: RH. Acquisition of data: RH. Analyses and interpretation of data: RH. Writing manuscript: RH. Critical revision of the manuscript MG, RV and JB. Supervision of the process: RV and JB.

### Chapter 5

Study design: RH. Theoretical framework: RH and FF. Analyses and interpretation of data: RH. Writing manuscript: RH. Critical revision of the manuscript and supervision of the process: RV and JB.



## SAMENVATTING

See for English the Outline of the dissertation, p. 20

Organisaties met een meervoudige identiteit ondervinden extra uitdagingen op het gebied van interne en externe communicatie. Dit proefschrift brengt deze uitdagingen in kaart. Allereerst sta ik stil bij de vraag wat meervoudige identiteit is. Identiteit wordt gedefinieerd als wat medewerkers beschouwen als centrale, onderscheidende en bestendige karakteristieken van de organisatie. Als de identiteit bestaat uit twee of meer centrale componenten die we niet samen zouden verwachten, spreken we van een organisatie met meervoudige identiteit (MIO, Multiple Identity Organization). Dit is zeker het geval als de identiteiten zijn gestoeld op waardesystemen die moeilijk of niet verenigbaar zijn. We onderscheiden de normatieve of ideologische identiteit en de utilitaire identiteit. Het normatieve waardesysteem is gebaseerd op een ideologische grondslag en benadrukt altruïsme, tradities en symbolen, zoals een kerk of familie. Het utilitaire systeem wordt gekarakteriseerd door economische rationaliteit, winst-maximalisatie en eigenbelang, zoals bij een bedrijf (Foreman & Whetten, 2002). Veelgebruikte voorbeelden van MIOs zijn woningcorporaties en universiteiten.

Het proefschrift onderzoekt wat de mogelijke implicaties zijn van zo een meervoudige identiteit. Hiervoor worden kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet. De gekozen perspectieven zijn die van de organisatie zelf, van de medewerkers, van de media, journalisten en van externe stakeholders. In alle hoofdstukken worden theorie en empirie gekoppeld aan dezelfde casus: Sanquin Bloedvoorziening. Deze stichting is een non-profit organisatie die de bloedvoorziening in Nederland verzorgt. Naast het afnemen, verwerken en uitgeven van bloedproducten, houdt Sanquin zich bezig met het maken van middelen om bloedgroepen te bepalen (reagentia), het verrichten van onderzoek en het verzorgen van onderwijs. De bloedvoorziening is een publieke taak, terwijl het isoleren van plasma uit bloed en het maken van geneesmiddelen van dat plasma een marktconforme taak is. De vervaardiging van deze geneesmiddelen is recent ondergebracht bij een aparte bv. Hiermee is het commerciële (utilitaire) werk van de organisatie op grotere afstand komen te staan van publieke taak: de dagelijkse bloedvoorziening.

Eerst is onderzocht of de organisatie inderdaad een meervoudige identiteit heeft. Voor dit doel zijn medewerkers van Sanquin geïnterviewd en hebben zij meegewerkt aan een survey. Hieruit blijkt dat de centrale, onderscheidende en bestendige eigenschappen die de medewerkers aan de organisatie toeschrijven inderdaad thuishoren in enerzijds het ideologische domein en anderzijds het utilitaire domein. De medewerkers van de bloedbank leggen meer nadruk op de ideologische kenmerken, de medewerkers van de farmaceutische fabriek benadrukken eerder de utilitaire karakteristieken, ook al is er geen strikte scheiding.

Door de aanwezigheid van beide identiteiten is het voor medewerkers soms lastig zich met de organisatie te identificeren. Ze hebben het gevoel te moeten balanceren tussen het



onbaatzuchtig zorgen voor een veilige bloedvoorziening en het nastreven van commerciële doelen. Dat is niet de enige reden waarom medewerkers zich meer identificeren met de missie van de organisatie — “samen met de donor voor een beter leven van de patiënt” — dan met de organisatie zelf. Het communicatieklimaat vertoont tekortkomingen. Zo missen medewerkers informatie van hun leidinggevende over de strategie van de organisatie.

Het valt de medewerkers op dat de identiteit van de organisatie in korte tijd opschuift in utilitaire richting. We kunnen aan dit voorbeeld zien dat identiteit eerder een dynamisch dan een statisch fenomeen is.

De externe communicatie laat zien hoe de organisatie zichzelf neerzet. De geprojecteerde identiteit wordt hier vastgesteld door een inhoudsanalyse van alle jaarverslagen van de organisatie. Er is voor jaarverslagen gekozen, omdat zij beschikbaar zijn vanaf het ontstaan van de organisatie in 1998 tot heden en omdat jaarverslagen typisch het communicatiemiddel zijn waarin een organisatie zijn gewenste identiteit etaleert (Van Riel, 2012).

De geprojecteerde identiteit wijkt sterk af van de identiteit die intern was gedefinieerd door de medewerkers. Door de tijd heen is er in deze gecommuniceerde identiteit geen sprake van “verdringing” van de ideologische identiteit door de utilitaire identiteit. Sterker nog: de ideologische kenmerken komen in de teksten twee keer zo veel voor als de utilitaire kenmerken. Er is één jaar waarin de utilitaire identiteit sterker aanwezig is dan de ideologische en dat is het jaar waarin de leiding van de organisatie in handen is van iemand die zichzelf profileert als ondernemer (2014).

De bevindingen ondersteunen de vooronderstelling dat organisaties proberen positieve boodschappen over te brengen op grond van wat zij zien als het gewenste imago (Rutherford, 2005) en dat ze met communicatie de geambieerde waarden willen overbrengen (Cian & Cervai, 2014). Voor een non-profit organisatie lijkt de ideologische identiteit passender en maatschappelijk meer aanvaardbaar dan de utilitaire identiteit (Taylor & Littleton, 2008).

Media hebben een belangrijke positie tussen een organisatie en haar in- en externe stakeholders (Frandsen & Johansen, 2015). Hoe een organisatie in de media wordt neergezet is een kritische factor voor de totstandkoming van de identiteit van die organisatie (Chouliaraki & Morsing, 2010) en beïnvloedt de reputatie (Deephouse, 2000). Het beeld dat de media van een organisatie geven wordt geloofwaardiger gevonden dan de geprojecteerde identiteit (Rindova, 1997). Was de eerste inhoudsanalyse gericht op de externe communicatie van de organisatie, de tweede onderzoekt hoe *journalisten* schrijven over een MIO. Daarvoor is gekeken naar alle krantenartikelen die over Sanquin zijn verschenen in de periode 1998–2019. In deze teksten zijn identiteitskenmerken, nieuwsfactoren en de toon van de artikelen gemeten. In de externe communicatie benadrukt de organisatie haar sociale karakter. De media doen dat niet maar benadrukken hoe afhankelijk Sanquin is van haar belangrijkste stakeholder: de bloeddonor.

De toon die de media hanteren als ze over Sanquin schrijven is meestal neutraal of positief (76,4%), maar dat geldt niet als de karakteristiek *commercieel*, een kenmerk van de utilitaire identiteit, wordt besproken. Dan is de toon drie keer zo vaak negatief als positief. De karakteristieken die bepalen of journalisten aandacht zullen besteden aan een onderwerp of gebeurtenis, de nieuwsfactoren, zijn ook aanwezig bij MIOs. In een derde van de artikelen (34%) vinden we de nieuwsfactor *controverse* terug. Het gaat dan om een botsing van belangen of inzichten tussen de organisaties en individuen, groepen of de overheid. De *spanning* tussen de twee identiteiten komt in 13 procent van de artikelen voor.

Om niet alleen inzicht te verkrijgen in de professionele praktijk van journalisten, maar ook in wat in hun ogen een MIO nieuwswaardig maakt, is een interviewstudie uitgevoerd. De basishouding van journalisten tegenover MIOs varieert van positief tot negatief. De kritische journalisten onderkennen een inherente spanning tussen de identiteiten van een MIO die gemakkelijk problemen oplevert en ze twijfelen zelfs aan de verenigbaarheid van deze identiteiten. Omdat professionele rolpercepties vaak een indicatie geven van hoe journalisten hun beroep uitoefenen (Skovsgaard et al., 2013), zijn zij ook gevraagd naar hoe zij tegen hun werk aankijken. De belangrijkste rolpercepties zijn enerzijds de opvoed- of uitlegrol en anderzijds de waakhondrol. Journalisten die zich met de eerste rol identificeren zien het als hun taak om ingewikkelde kwesties in begrijpelijke taal aan de lezers uit te leggen. De waakhond-journalisten zien voor zichzelf een taak weggelegd in het goed laten functioneren van de democratie (Norris, 2014). Er bleek een duidelijke relatie te bestaan tussen de journalistieke rolopvatting en de houding ten opzichte van een MIO. “Uitleggers” zijn over het algemeen positiever over MIO is, “waakhonden” negatiever.

De spanning tussen de identiteiten van de organisatie kan een MIO nieuwswaardig maken, vooral in de ogen van kritische journalisten. Controverse is een favoriete nieuwsfactor bij journalisten en deze nieuwsfactor blijkt diepgeworteld te zijn in aard en wezen van een MIO. Zo kunnen integriteitskwesties en een gebrek aan transparantie over de commerciële activiteiten van de organisatie gemakkelijk aanleiding zijn om kritisch over zo'n organisatie te schrijven.

Als een organisatie een meervoudige identiteit heeft, kan dit ook implicaties hebben voor de perceptie, reputatie en legitimiteit van die organisatie. Dit breng ik in kaart op grond van een theoretische deductie met empirische ondersteuning vanuit de Sanquin case-interviewstudie en met een analyse van krantenkoppen.

Stakeholders zouden in verwarring kunnen raken doordat zij communicatie waarnemen vanuit zowel het ideologische als vanuit het utilitaire domein. Toch blijkt de reputatie van Sanquin onder het algemene publiek sterker te zijn dan die van vergelijkbare organisaties. De legitimiteit is echter wel in gevaar. Dat blijkt uit interviews met stakeholders. Juist doordat een beoordeling van de legitimiteit berust op het voldoen aan maatschappelijke waarden en overtuigingen, kan deze legitimiteit onder druk komen te staan als de waardesystemen die

ten grondslag liggen aan twee met elkaar botsende identiteiten moeilijk verenigbaar zijn. Zo kunnen stakeholders de waarden uit het ideologische domein gebruiken om activiteiten en communicatie uit het utilitaire domein te beoordelen. Omgekeerd kunnen stakeholders ook hun verwachtingen beschaamd zien als ze de prestaties en communicatie uit het ideologische domein langs de utilitaire lat leggen.

De belangrijkste bedreigingen voor de legitimiteit zijn een gebrek aan transparantie over beide identiteiten en het wegredeneren van gevoelige onderwerpen. Voorbeelden hiervan zijn het belonen van de Raad van Bestuur op een niveau boven het ministersalaris (“Balkenendennorm”), de monopolypositie als bloedvoorzieners die in de ogen van stakeholders ruimte biedt voor luiheid en voor hoge prijzen en het falen als een commerciële onderneming.

Er is geen bewijs gevonden voor de assumptie dat stakeholders in de loop der tijd meer legitimiteit gaan toekennen aan een MIO. Deze vooronderstelling was afgeleid uit onderzoek naar een Indiase NGO (Gopakumar, 2017). In die context raakten stakeholders langzamerhand gewend aan de utilitaire karakteristieken van een van oorsprong ideologische organisatie en accepteerden ze deze. In de Sanquin casus is de slechte acceptatie door stakeholders en media van utilitaire uitingen steeds een constante gebleken.

Samenvattend zijn de acht belangrijkste bevindingen:

1. Meervoudige identiteit is dynamisch.
2. Meervoudige identiteit is te managen.
3. Identificatie door medewerkers met een MIO is lastig.
4. Meervoudige identiteit veroorzaakt bij medewerkers ambivalentie.
5. De identiteit die medewerkers formuleren wijkt af van de geprojecteerde identiteit.
6. De geprojecteerde identiteit wijkt af van de portrettering in de media.
7. Meervoudige identiteit is nieuwswaardig.
8. Meervoudige identiteit zet de legitimiteit onder druk.

Deze acht conclusies zijn getrokken op grond van theorie en van empirie die zich richt op de MIO Sanquin. Omdat de onderliggende mechanismen universeel zijn, kunnen de meeste bevindingen ook naar andere MIOs worden gegeneraliseerd. De derde, vijfde en zesde zouden case-specifiek kunnen zijn. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen of de identificatiekwesatie en de afstand tussen de geprojecteerde identiteit enerzijds en de intern gevoelde identiteit en de “media-identiteit” anderzijds ook bij andere organisaties opspelen.

Het beeld dat uit de acht bevindingen naar boven komt, is dat MIOs zowel in de interne als externe communicatie extra moeite moeten doen om begrip en waardering te krijgen. Intern is het belangrijk om identificatie met beide identiteiten en daarmee het commitment van de medewerkers te bevorderen. Extern moet de communicatie zo transparant zijn dat stakeholders zich niet —omdat ze communicatie vanuit de ideologische logica verwachtten— zich verrast voelen door utilitaire uitingen.

## CURRICULUM VITAE

Robert Heckert graduated in Corporate Communication at the Erasmus University Rotterdam in 2016. Previously he graduated at the University of Amsterdam (Dutch Philology and Literature) and studied Public Relations, change management and brand management at the universities of Utrecht and Groningen in the Netherlands.

He has been working as a communication manager in profit and non-profit organizations, lately at Sanquin Blood Supply Foundation. This organization provides the background for a multiple identity case study.

### CONFERENCES AND PRESENTATIONS AS A PHD STUDENT

- 2017 Presentations at Sanquin
- 2018 Presentation in research meeting Corporate Communication, University of Amsterdam  
Etmaal van de Communicatiewetenschap [Twenty-four hours Communication Science], Gent, Belgium
- 2019 Controversy & Dialogue, Wageningen University & Research  
Presentation Monday Afternoon Lecture Sanquin  
Presentation for Recruitment Sanquin
- 2020 Presentation at Etmaal van de Communicatiewetenschap [Twenty-four hours Communication Science], Amsterdam, Netherlands
- 2021 Presentation at Etmaal van de Communicatiewetenschap [Twenty-four hours Communication Science]  
Presentation Conference on Media and Mass Communication 2020+1, Cagliari, Italy, online  
Presentation ECREA, 8<sup>th</sup> European Communication Conference, Braga, Portugal, online

C



## DANKWOORD

Wat heerlijk om bijna veertig jaar later vijf jaar rond te lopen op de Universiteit van Amsterdam! Grappig genoeg was het heel vertrouwd. Daar zat ik dan weer in de collegebanken op de Oudemanhuispoort tussen twintigjarige meisjes, ditmaal voor de statistiekcolleges van Bregje. De Poort zelf met zijn boekenstalletjes ademde nog dezelfde *Bij nader inzien*-sfeer, maar nu kon je dan in de hal een *espresso macchiato* halen en zaten de meisjes op hun laptop tijdens het college iets te selecteren uit de collectie van H&M.

Het was goed om te merken dat kennisdelen hier zo diepgeworteld is. Iedereen vindt het leuk als je een college volgt, zoals bij Knut, Sandra en Jelle, of is meteen bereid om de aanpak van een vraagstuk te bespreken, zoals met Alyt. Dank jullie wel daarvoor.

Toen ik in 2016 besloot om na de afronding van de master communicatiewetenschap aan de Erasmus Universiteit in december te starten met een promotieonderzoek in 2017, heb ik Rens Vliegenthart opgezocht. Hij wilde wel mijn promotor worden. Administratieve obstakels werden snel geslecht, vooral door gewoon te beginnen, zodat we een mooie samenwerking aan konden gaan. Die pragmatische instelling van Rens heeft me steeds geholpen, als ik een statistiekprogramma nodig had, als ik een extra casus wilde toevoegen, of als ik een oude professor wilde consulteren over tekstanalyse. Ook kon ik Rens altijd raadplegen over de academische mores. Toen ik me bij de review van een mijn eerste artikelen afvroeg hoe ik dit nog goed moest krijgen, zei hij me dat er bij ASCoR gewoonlijk een rondedansje werd gedaan bij zo'n review. Zijn stimulerende woorden, zijn scherpe inzichten en zijn groeiende vertrouwen in mijn doorzettingsvermogen hebben het hele traject tot een feest gemaakt.

Na een aantal maanden kreeg ik behoefte aan iemand met specifieke kennis over inhoudsanalyse om een en ander theoretisch en praktisch door te akkeren. En daar was Jelle Boumans. Opnieuw een voltreffer. Zijn combinatie van inhoudelijke kennis, geduld, gevoel voor humor en persoonlijke betrokkenheid heeft me diep geraakt. Ik heb zo veel plezier van en met deze twee mannen gehad! Bij elke ontmoeting ging ik vrolijker naar huis dan dat ik was gekomen. Ik ben me dat pas in de loop der tijd gaan realiseren, toen ik zag dat het ook heel anders kon gaan.

Mijn collega en vriend Dion was tegelijkertijd aan het promoveren en bij hem verliep het contact met de promotores heel wat stroever. Ik stak hem een hart onder de riem en hij gaf mij inzicht in de usances van de universitaire onderzoekswereld. Door zijn band met Sint-Maarten, waar de voertaal Engels is, kon hij over mijn schouder meekijken naar wat ik daarvan bakte. Dank! Onze vriendschap werd wreed beëindigd toen er in 2019 bij datzelfde eiland een einde aan zijn leven kwam.

Met de start van de inhoudsanalyse ontstond er ook behoefte aan codeurs. Ik heb een tiental studenten gevonden die de klus hebben geklaard. Allemaal bedankt. De meest bijzondere van deze studenten was toch wel Daniel van Berkel die niet alleen snel en goed kon coderen,

maar me ook kon helpen met Qualtrics als er technisch iets fout was gelopen. Het is heel prettig als er een aimabel iemand is die er is als je hem nodig hebt.

Mijn werkgever ben ik dank verschuldigd. Sanquin heeft me de gelegenheid gegeven om naast het werk de promotiestudie te volbrengen. Als interne begeleider kon ik me geen betere wensen dan Hans Zaaijer. Hij zag al meteen dat die begeleiding légère kon zijn, maar was wel altijd beschikbaar voor wat tips of voor een wandeling in het Vondelpark met een luisterend oor. Ik vind het geweldig dat deze mediagenieke arts-microbioloog en hoogleraar bij de UvA in de promotiecommissie heeft willen plaatsnemen.

Naast Rens, Jelle en Hans dank ik ook de overige leden van de promotiecommissie voor hun bereidheid zich te verdiepen in het onderwerp waaraan ik jarenlang heb gewerkt. Christian Burgers, die als hoogleraar begon op een leerstoel ingesteld door de beroepsvereniging waarvan ik een van de eerste leden was, Logeion. Guda van Noort wiens beroemdheid ik vooral ken van de SWOCC, een instituut dat communicatietheorie en -praktijk bij elkaar brengt. Iemand in de commissie te hebben die zo'n achtergrond meebrengt is toch wel erg mooi voor een communicatieprofessional die wil promoveren. Sandra Jacobs, die ik ken als een van de collega's van ASCoR en als docent. Daarnaast is het bijzonder dat Finn Frandsen in de commissie zit.

Nadat Joep Cornelissen me had gesuggereerd bij wie ik te rade kon gaan over identiteit, reputatie en legitimiteit van organisaties bleek Finn bereid mij bij de Aarhus Universiteit te ontvangen. Doordat Denemarken de grenzen sloot op de dag dat ik de reis aanvaardde, werd dat allemaal veel spannender dan tevoren gedacht. Het land was in lock-down. Naar het bureau dat op de universiteit voor me klaarstond heb ik alleen maar door een glaswand kunnen kijken. Naast de gezellige Zoom-ontmoetingen met familie en vrienden hielpen de gastvrijheid en vriendelijkheid van Finn om niet te verpieteren in mijn leuke appartementje in het centrum van de stad. Voor Finn is catering niet een pizzakoerier laten komen, maar een driegangenmenu ophalen bij een goed restaurant, of sm rrebr d voor een Zoom meeting.

It is very special to me that Finn Frandsen has been appointed in the Doctorate Committee. After Joep Cornelissen advised me who to consult about organizational identity, reputation, and legitimacy, Finn was pleased to do me well at the Aarhus University. The very day that I took the plain to Denmark, the country closed its borders due to the COVID-19 pandemic. A thrilling journey. Arrived at the university, Finn and I could only gaze at the desk behind closed doors he had arranged for me in the Fuglesangs All . His hospitality and kindness helped me not to go downhill in my New York style apartment in Amaliegade. A nice bottle of wine or a local craft beer accompanied our academic discussions and well-catered dinners. Finn introduced me to his nearest colleague, Winni Johansen, who proof-read one of my papers. Many thanks to you both.

Ook voor het kwalitatieve onderzoek had Rens weer een specialist achter de hand. Ik bedank Margot van der Goot voor haar consciëntieuze commentaar op de eerste concepten van hoofdstuk 4.

Vrienden die je er doorheen slepen tijdens nachtelijke cafébezoeken als je het niet meer ziet zitten. Familieleden die je minzaam vergeven dat je ze verwaarloost door je avond aan avond terug te trekken op je zolderkamer. Dit is het dramatische beeld dat het goed zou doen in dit dankwoord. Maar zo is het niet gegaan. Eigenlijk is het allemaal soepeltjes verlopen. Na een kwart eeuw leidinggeven aan communicatie-professionals kon ik me nu toeleppen op self-management —en op het managen van mijn begeleiders, zoals Rens zou zeggen.

Ik bedank mijn vrienden voor hun belangstelling en mijn familie voor hun emotionele (Rosanne), creatieve (Sascha) en technische (Olaf) ondersteuning. En Sascha en Olaf zijn behalve mijn lieve kinderen ook geweldige paranimfen.



According to legend the pelican fed her starving young with her own blood. This pelican is the symbol of ultimate altruism and characteristic of the projected identity of Sanquin, the Dutch blood supply foundation. It is this identity that has put external stakeholders on the wrong foot to appreciate the organization's utilitarian identity. This dissertation surveys the communicative implications of organizational multiple identity. Sanquin models for a Multiple Identity Organization, an organization that combines an ideological and a utilitarian identity.