

## DE WAARDE(N) VAN EEN BASISGEZONDHEIDSDIENST

een persoonlijke verkenning van organisatie-cultuur  
in een nieuw management perspectief

DE WAARDE(N) VAN EEN BASISGEZONDHEIDSDIENST

een persoonlijke verkenning van organisatie-cultuur  
in een nieuw management perspectief

Scriptie vervaardigd in het kader van de opleiding sociale geneeskunde  
tak algemene gezondheidszorg  
Stichting voor Sociale Gezondheidszorg, Utrecht.

F.W.J. Lieber, augustus 1988.

(afbeelding op omslag: René Margritte: La Condition humaine)



## INHOUDSOPGAVE

	Bladzijde
<b>SAMENVATTING</b>	3
<b>VOORWOORD</b>	6
<b>INLEIDING</b>	7
<b>1. UITGANGSVISIE</b>	9
1.1. Een tijdsbeeld	9
1.1.1. De wereld in verandering	9
1.1.2. Een perspectief voor de toekomst	10
1.2. Theoretische uitgangspunten	11
1.2.1. Model voor een theoretisch kader	11
1.2.2. Algemeen theoretisch kader	14
1.2.3. Kader voor een organisatie theorie	14
1.3. Theoretisch perspectief voor de scriptie	16
1.3.1. Algemeen theoretisch perspectief	16
1.3.2. Organisatie-theoretisch perspectief	17
<b>2. PLAATSBEPALING VAN DE MANAGEMENT-FUNCTIE</b>	18
2.1. Ontwikkelingen in en rond organisaties	18
2.2. Aandachtspunten voor de toekomst	19
<b>3. EEN MANAGEMENT-PERSPECTIEF MET ORGANISATIECULTUUR</b>	21
3.1. Een model	21
3.2. Strategisch management	23
3.2.1. Een keuze	23
3.2.2. Kader voor strategisch management	24
3.3. Het cultuur-aspect	26
3.3.1. Organisatiecultuur nader omschreven	26
3.3.2. Het verschil van invalshoeken	29
3.3.3. Een conceptueel model van organisatiecultuur	30
3.4. Cultuur als systeem	34
3.4.1. Een organisatie-concept	34
3.4.2. Sturen in het besef van organisatiecultuur	36
3.5. Cultuurbewust strategisch management, een beschouwing	38
3.5.1. De gelijkgerichtheid in benadering	38
3.5.2. De theorie van de praktijk	39
<b>4. STRATEGISCH MANAGEMENT IN EEN BASISGEZONDHEIDSDIENST, ENKELE BESPIEGELINGEN</b>	41
4.1. De praktijk	41
4.2. Het werk	41
4.2.1. Ontwikkelingen in en rond de gezondheidszorg	41
4.2.2. Aandachtspunten voor de toekomst	43
4.2.3. Een sociaal geneeskundig denkkader	44
4.2.4. De functies van een basisgezondheidsdienst	46

4.3. Publiek en overheid	48
4.4. Configuraties in de context van functie en overheid	49
4.5. Cultuurbewust strategisch management	51

<b>GEBRUIKTE LITERATUUR</b>	54
-----------------------------	----

## 3.2. Strategisch management

### 3.2.1. Een keuze

Een beschouwing over het sturen van een organisatie kan zich niet alleen richten op alle mogelijke elementen en aspecten van "de" organisatie, op doelen of omgevingsfactoren, maar evenzo op de diverse niveaus die daarbij theoretisch vaak worden onderscheiden. Vroeger werden organisaties nog bestuurd en was het eenvoudig. Er waren twee niveaus van sturing: de besturing, zich richtend op de doelen, en de beheersing van de organisatie, die zich richtte op het efficiënt laten werken van het apparaat. Voor die laatste functie waren er managers, een begrip dat in de oorspronkelijke krijgskunde dan ook stond voor degenen die belast waren met het hanteren en africhten van de paarden (Edelman Bos 1987). Niet dat deze verschillende niveaus er tegenwoordig niet meer zijn, want het onderscheid tussen een bestuur en een directie wordt nog steeds gehanteerd. Toch lijkt die oorspronkelijke scheiding in functies zo niet gewenst, dan toch aanzienlijk te nuanceren. Het begrip management staat in het navolgende dan ook voor sturing, ongeacht het niveau.

Een bekende driedeling in het begrip besturen of managen is die in het strategisch niveau, dat zich primair bezighoudt met de doelstellingen, het tactische niveau, dat zich richt op de weg die gegaan moet worden om die doelstellingen te bereiken, en het operationele niveau, gericht op de feitelijke daartoe aan de orde zijnde activiteiten. Ansoff spreekt over "corporate-, business- en battle-" niveaus (Ansoff 1981). Sprekend over het openbare bestuur zou men er nog een vierde niveau voor kunnen voegen, namelijk het normatieve (Rosenthal e.a. 1987).

Gelet op het doel van de scriptie beperk ik mij voornamelijk tot het strategische niveau van het management. Wanneer ik het daarbij echter heb over strategisch management, doel ik op een vorm van management die de diverse niveaus van besluitvorming als een geïntegreerd geheel benadert. Wissema (1985) heeft het over een plannings- een besluitvormingsproces en een communicatieproces tesamen, terwijl Edelman Bos (1987) spreekt van een hechte relatie tussen strategie en management, het beheersen van organisaties. Weggeman e.a. (1987) spreken over een "integraal ondernemingsmodel" waarbij er geen sprake is van een separate management component. Ik versta onder strategisch management een vorm van werken die het permanent articuleren van doelen beschouwt als een in principe onlosmakelijk aspect van alle vormen van handelingen op alle niveaus in een organisatie. Zoals Wissema (1987) stelt, moet strategisch management ingebouwd zijn in de attitude van medewerkers, en ligt het accent daarbij op het voortdurend attent zijn op de wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving.

De keuze tot het hanteren van het concept van strategisch management komt voort uit de onder 2.1. en 2.2. beschreven situatie, en is daarbij in feite op twee elementen terug te voeren. De veranderingen van de medewerkers binnen de organisatie en de toenemende eisen van de omgeving maken dat een gecentraliseerd en geprotocolleerd management ontoereikend is, en dat een grotere eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschapzin in het uitvoerend werk noodzakelijk worden (Deal en



Kennedy 1986, Wissema 1985, Mastenbroek 1987). De genoemde emancipatoire veranderingen van de medewerkers en het ontoereikender worden van "externe" sturingsmechanismen vragen daarnaast om meer mogelijkheden voor een persoonlijkere invulling en zingeving van het werken (Waisfisiz 1987).

### 3.2.2. Kader voor strategisch management

Onder strategie wordt doorgaans verstaan een soort patroon of plan, dat de belangrijkste beleidsdoelen en daarmee samenhangende activiteiten omvat. 't Liefst ziet men deze strategie dan tot stand komen via een systematische kringloop van probleemanalyse, beleidsvoorbereiding, -bepaling, -uitvoering en beleidsevaluatie (Rosenthal 1987). Zo werkt het in de hedendaagse werkelijkheid natuurlijk vaak niet. Hoe complexer het probleem, hoe groter de verschillen van inzicht over doelen en middelen, hoe dynamischer de omgeving: hoe minder plaats voor analytisch-rationele modellen, en hoe meer voor ideologische uitgangspunten, waardepatronen en belangen (Simonis en van Houten 1985). Mintzberg onderscheidt dan ook naast de opvatting van strategie als een plan, nog drie andere elkaar niet uitsluitende opvattingen. Hij beschrijft strategie als een patroon in een "stream of actions", beleid als een positie, een "mediating" kracht tussen een organisatie en haar omgeving en tot slot strategie als een perspectief, het doortrokken zijn van een bepaalde kijk op de wereld (Mintzberg 1988).

Mij dunkt dat strategisch management in deze tijd veel zal moeten focussen op strategie als een perspectief. Immers het doel is vaak "to deal not just with the uncertain, but with the unknowable" (Mintzberg 1988). En daartoe zijn plannen of rationele modellen ontoereikend, maar is er behoefte aan een hechte uitvalsbasis die diverse niet voorgeprogrammeerde invalshoeken en mogelijkheden biedt. Voor alles biedt het echter de mogelijkheid om de organisatie een min of meer collectief karakter (Selznick 1957) te geven, een zekere consistentie in wel en niet voor de hand liggende handelwijzen. De menselijke metafoor doortrekkend, kan het de organisatie zelfs een ziel aanreiken, een vanuit medewerkers zelf komende drijvende kracht, indien er een synthese tot stand gebracht wordt tussen dit perspectief en de zin of missie van de organisatie.

Het zelf-regulerende vermogen van een organisatie krijgt op deze wijze in ieder geval een kans.

Het onder 1.3. beschreven algemeen theoretische perspectief waarin centraal staan het belang van de intra-individuele ontwikkeling en de inter-individuele betekenis- en zingeving, sluit aan op de eerdere omschrijving van de huidige ontwikkelingen in en rond organisaties. Die ontwikkelingen laten enerzijds een individualisering en een emancipatoire beweging zien, en anderzijds, mede daarin een toegenomen onderlinge afhankelijkheid.

Aldus worden de drijvende en scheppende krachten, in de medewerkers zelf en in hun relaties onderling en met de omgeving, het leidend onderwerp voor strategisch management.

De functie van het strategisch management in dezen is drieërlei (Adams 1986, Stufkens 1987, Swarttouw 1987). Zoals hierboven reeds werd toegelicht is de primaire functie van een strategisch management het creëren van een leidend perspectief. Dat is bij uitstek in dit verband belangrijk. Cruciaal echter is dat dit perspectief correspondeert, althans niet dissonneert met de drijvende motiverende krachten in, maar ook dus rond de organisatie. Om in dit kader vervolgens die krachten in de mensen te mobiliseren, zal het strategisch management een stimulerende en faciliterende rol dienen te vervullen, en in moeten spelen op de eigen behoeften en mogelijkheden van de medewerkers. Evenzo zal het strategisch management de interactie, de verbinding moeten stimuleren en faciliteren tussen de medewerkers onderling, evenals met het leidende perspectief. Swarttouw (1985) noemt dit focussen (naar Gendlin). Zo zal elk concept permanent geherdefinieerd en verbeterd kunnen worden.

Het op deze wijze inhoud geven aan strategisch management zal het evenwicht in een organisatie tussen de diverse aspecten en elementen optimaal bevorderen. Doelen, structuren maar ook de missie en het leidende perspectief blijven aldus permanent in beweging en daarmee met elkaar en de omgeving in harmonie.

Het betekent eveneens dat de ordening in de organisatie veeleer zowel hiërarchisch en heterarchisch zal zijn, dan alleen hiërarchisch. Heterarchie in de betekenis van: de aanwezigheid van veelsoortige, elkaar overlappende hiërarchieën zonder dat dit geheel door iemand vanuit de top wordt beheerst (Van Gils 1987).

Om deze vorm van strategisch management inhoud te kunnen geven, zijn enkele vermogens nodig die er niet altijd uit lijken te springen in huidige management-profielen. Zwart (1987) benoemt er drie: imaginatief vermogen, inspiratief vermogen en intuïtief vermogen.

Onder imaginatief vermogen verstaat hij het in staat zijn om een samenhangend beeld van iets te vormen, ook wel een Gestalt genoemd, dat bij voorkeur een beeld is van de toekomst. Zo'n beeld is zoals hij stelt, aanzienlijk effectiever dan een analyse van allerlei informatie en het stelt ons in staat om een keuze te maken uit een chaos van mogelijkheden. Het inspiratief vermogen wordt omschreven als het vermogen om zich in te kunnen luisteren en in te kunnen leven in de spanningsvelden en harmonieën in (groepen) mensen. Als laatste vermogen dat wordt gevergd noemt Zwart de intuïtie. Het is misschien wel het belangrijkste vermogen stelt Zwart, en ik deel die mening van harte. Van Dale omschrijft intuïtie overigens zorgvuldiger dan Zwart en wel als: "door onmiddellijke innerlijke aanschouwing verkregen voorstelling; onmiddellijke, niet op begripsdenken en redenering berustende overtuiging van een waarheid". Zwart typeert het als een grondslag voor strategisch management.

Toegelicht met een aantal waarnemingen, stelt Mintzberg (1976) in dit verband in zijn artikel "Planning on the left side and managing on the right": "The key managerial processes are enormously complex and mysterious, drawing on the vaguest of information and using the least articulated of mental processes. These processes seem to be more relational and holistic than ordered and sequential, and more intuitive than intellectual; they seem to be most characteristic of right-hemispheric activity".



### 3.3. Het cultuur aspect

#### 3.3.1. Organisatiecultuur nader omschreven; een inleiding

##### Hoezo, organisatiecultuur?

Organisatiecultuur is "in" deze jaren. Daar hoeft men de vakliteratuur niet eens voor te lezen want de dagbladen besteden er bijna wekelijks aandacht aan. Of het nu op 5, 15 en 16 maart gaat over het gezicht, de spirit, het groepsgevoel dan wel de huisstijl van een chemie-gigant (Meijnen 1988), of op 7 maart over het "imago" en de "ambtelijke cultuur" van een grote stad (Phylipsen 1988), hetzij op 2 april over het "wij-gevoel" en de "corporate identity" van een groot warenhuis (Huisman 1988), dan wel op 22 april de identiteit van een scheepvaart-onderneming (Meijer 1988): het gaat over de cultuur, het karakter van een organisatie. De ene keer ligt het accent daarbij wat meer op het duidelijke gezicht naar buiten, in een ander artikel komt het meer neer op het in de organisatie bindende "wij-gevoel".

De managers hebben iets nieuws ontdekt lijkt het. "Lijkt het", want de begrippen die doorgaans bedoeld worden zijn als zodanig niet nieuw in organisatie-theorieën. Wel nieuw is de mate waarin een systematische en vaak grootschalige poging tot beïnvloeding van de organisatiecultuur wordt toegepast. Een trend die vooral werd ingezet toen in boeken van Peters en Waterman (1982) en Deal en Kennedy (1982) voor organisaties die "In search of excellence" waren, de "Corporate Cultures" hét antwoord leken. Boeken die mogelijk een goede voedingsbodem vonden in een recessie in de westerse economie, maar ook in een ontwakende belangstelling voor met name het Japanse management (Ouchi en Jaeger 1978, Athos en Pascale 1981).

Misschien was het ook gewoon tijd voor een nieuw topic voor de managers, maar dan lijkt het toch geen toeval dat dit juist organisatiecultuur werd. Eerder werden reeds de ontwikkelingen in en rond organisaties beschreven (zie 2.2.1.), en daarin kwam naar voren dat met een toenemende complexiteit van organisatiesturing, het belang van de interne drijfveren van mensen toeneemt ten opzichte van meer externe mechanistische sturingsmechanismen. Evenzo geldt dit voor een duidelijker profilering van de functie van de organisatie ten opzichte van de omgeving. Een onderlinge afstemming van die interne drijfveren, een "wij-gevoel" kan daarbij goede diensten bewijzen. Bovendien bleek dat de individuele medewerker meer behoefte heeft aan een eigen, als zinvol ervaren manier van werken.

##### Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?

Bij het bestuderen van de literatuur over dit onderwerp lijkt het er soms op dat geen twee omschrijvingen van organisatiecultuur hetzelfde zijn. Zeker is dat er talloze begrippen en nog meer definities en typologieën van organisatiecultuur in omloop te zijn. Vooral de typologieën maken dat de wereld er ineens een stuk eenvoudiger uitziet met indelingen als de club-, taak-, personen- of rollen-culturen van Handy (1979), of de tough-guy-, work hard/play hard-, bet-your-company- en process-culturen van Deal en Kennedy (1982).



Van Hoewijck (1988) onderkent enkele gemeenschappelijke elementen bij een poging om tot een literatuuroverzicht te komen. Het lijkt te gaan om een bepaalde manier van met elkaar omgaan, en om iets dat in een groep kan ontstaan, aangeleerd en moeilijk te veranderen is. Bovendien hangt het samen met de dieper liggende grondbeginselen en de waarden en normen van mensen in zo'n groep. Om de verschillen in wat hij als "het aanleren" van cultuur ziet te illustreren, hanteert Hofstede (1987) diverse niveaus. Ervan uitgaande dat de cultuur voortkomt uit een mengeling van aangeleerde waarden en opgedane praktijkervaringen schetst hij twee keer drie niveaus die van invloed zijn op dit leerproces. De waarden van mensen worden volgens hem in afnemende mate aangeleerd onder invloed van de nationale cultuur, de beroeps cultuur en de organisatiecultuur, terwijl het leereffect van de praktijkervaringen op de "cultuur" van mensen in het werk groter is dan op de school of in het gezin.

Van belang voor de praktijk is, zoals onder 3.2.2. zal blijken, het verschil tussen het begrip cultuur dat zich richt op de waarden en normen in een organisatie, en de omschrijving die zich meer bezighoudt met de uitingsvormen, de hiermee samenhangende handelwijzen, of "the way things are done around here" zoals Kissinger dit genoemd schijnt te hebben.

Enkele definitieën ter illustratie van een en ander. Schein (1985), een van de meest geciteerde auteurs op dit gebied, heeft het over cultuur als: een gedeeld patroon van denken, ideeën, gevoelens en waarden als resultaat van gedeelde ervaringen en gezamenlijk leren. Sanders en Neuijen (1987) spreken, Hofstede (1986) parafraserend, over de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van en de belanghebbenden bij een ondernemer. Van Hasselt en Pels Rijcken (1986) omschrijven organisatiecultuur als de leidraad voor hoe dingen gedaan worden en hoe mensen met elkaar omgaan. Doomen e.a. (1988) hebben het daarentegen over cultuur als het feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen.

Onder 3.3.3. zal het concept en de definitie van organisatiecultuur worden beschreven zoals ik die in het verdere verloop van deze scriptie zal hanteren.

#### **Werken met organisatiecultuur**

Een boek met deze titel, heeft als ondertitel meegekregen: "De harde gevolgen van de zachte factor" (Swanink red. 1988).

De strekking van deze ondertitel is inmiddels voldoende onderbouwd lijkt mij. De vragen waar het dan vervolgens meestal op aankomt zijn: "welke betekenis heeft een organisatiecultuur, hoe herken ik hem, kan ik een cultuur beïnvloeden, en zo ja, hoe?". Dat de beantwoording van die vragen nagenoeg geheel afhangt van welk soort omschrijving van organisatiecultuur men uitgaat, zal duidelijk zijn. In de literatuur blijven deze omschrijvingen overigens niet zelden achterwege.

Indien we ons beperken tot een globale opvatting van organisatiecultuur als "de manier waarop wij hier nou eenmaal werken", dan worden daar doorgaans twee aspecten aan onderscheiden. De mate van homogeniteit en stabiliteit van die manier van werken wordt meestal als "sterkte" aangeduid (bijvoorbeeld Hofstede 1987). Deze wordt vaak gekoppeld aan



het aantal waarden, normen en grondbeginselen dat men met elkaar gemeen heeft (bijvoorbeeld Sathe 1983). Daarnaast onderscheidt men het aantal mensen dat "nou eenmaal zo werkt", iets dat de "verspreiding" van een organisatiecultuur wordt genoemd. Sathe onderscheidt ook nog de mate waarin de cultuur een rangorde in opvattingen kent.

Eerder werden reeds de verschillende leerniveaus gememoreerd die invloed hebben op de "cultuur" van mensen. De dieperliggende waarden bleken daarbij globaal gezien sterker beïnvloed te worden door de nationale komaf van mensen, respectievelijk de intensiteit van de beroepsopleiding dan door de organisatie waarin mensen werken. De sterkte van een cultuur in een organisatie wordt dus mede bepaald door bijvoorbeeld de homogeniteit van een (intensieve) opleiding (Schulte Nordholt 1988), of van ethnische achtergronden (Hofstede 1986).

Het effect van een uitgesproken organisatiecultuur is kort tweeledig samen te vatten. Binnen de organisatie weten de medewerkers "hoe wij hier nou eenmaal werken", wat men van elkaar te verwachten heeft. Buiten de organisatie weet men "hoe zij daar nou eenmaal werken", wat in dit verband van de organisatie is te verwachten. Schein (1984) spreekt over de "interne integratie" en de "externe aanpassing". Een saamhorigheidsgevoel, zekerheid en veiligheid kunnen de reuven zijn van zo'n uitgesproken gemeenschappelijke verstandhouding, maar ook afsluiting voor derden en onveranderlijkheid.

De cultuur in een organisatie, op de bovengenoemde manier omschreven, kan zich op allerlei manieren uiten. Als typische uitingsvormen worden vaak de symbolen, de helden en de rituelen in een organisatie genoemd (Deal en Kennedy 1986, Hofstede 1987, Sanders en Neuijen 1987). Met symbolen worden dan de uiterlijkheden bedoeld waarmee een organisatie iets van haar karakter weergeeft, zoals de huisvesting, het beeldmerk of het taalgebruik en de kleding. De helden of anti-helden zijn de reële of imaginaire personen die de medewerkers bewonderen of verafschuwen, de mensen dus die model staan voor het gewenste gedrag. Activiteiten die technisch overbodig, maar sociaal van wezenlijk belang zijn worden rituelen genoemd.

Afgezien van deze typering kunnen, zoals onder 3.3.3. nader wordt uitgewerkt, ook andere uitingsvormen van en in een organisatie als de cultuur worden beschouwd.

Het "meten" van een organisatiecultuur is, afhankelijk van de definitie die men hanteert, moeilijk of praktisch onmogelijk. Diepgewortelde grondbeginselen en waarden zijn daarbij nog aanzienlijk moeilijker inzichtelijk te maken dan uitingsvormen daarvan zoals gebruikelijke handelwijzen. Diverse methoden worden voor het onderzoek van een organisatiecultuur beschreven, sommige leidend tot kwalitatieve analyses (Schein 1985, Koot 1988), andere tot gekwantificeerde weergaven (de Cock e.a. 1986, Mastenbroek 1987) of tot een combinatie van beiden (Sanders en Neuijen 1987).

Over het "managen" van die organisatiecultuur is natuurlijk wel relatief veel geschreven. Men is het over één ding eens: het is niet makkelijk en een eenmaal gevestigde cultuur is moeilijk te veranderen, zeker als dit een sterke cultuur is. Twee elementen komen meestal terug. Het beïnvloeden van het type medewerker door selectie en zelf-selectie is zo'n element: "wie komt erbij, wie blijft erbij, wie maakt het, wie niet?".



Daarnaast wordt doorgaans het belang benoemd van de socialisatie, de aanpassing aan, maar ook van de heersende cultuur: wat zijn de geschreven en ongeschreven regels, hoe hanteren we die, hoe leiden we mensen op enz.

In nagenoeg alle publicaties wordt de rol van de leidinggevenden als zeer belangrijk beschreven, ondermeer voor het richting geven en het stellen van een voorbeeld.

Ook op wat Schein (1985) een "indirecte" manier noemt, kan een cultuur in een organisatie worden beïnvloed. Bijvoorbeeld door middel van het veranderen van (het belang van) structuren, procedures, maar ook van de huisvesting of inrichting. Aan deze laatste twee aandachtspunten ontleent bijvoorbeeld het fenomeen huisstijl zijn bestaansrecht. De vorm, indeling of kleur van een gebouw, de stijl van inrichten of het logo, de kleur of lay-out van brochures en briefpapier kunnen mensen iets doen of iets zeggen (bijvoorbeeld Mollerup 1987, de Heer 1987). De reclamewereld weet ervan, zij hanteert het om doelgroepen te selecteren en boodschappen over te brengen. Of, maar vooral hoe een huisstijl werkt hangt af van de mate waarin zij aansluit bij het karakter van de organisatie. Als een grote provincie in Nederland met een brochure die 53 bij 20 cm meet (open gevouwen 97 cm), in luxe stijl en in zware woorden werd gedrukt en dus ongeveer acht gulden per stuk kostte, de nieuwe huisstijl wil introduceren als zijnde modern, open en efficiënt, dan werkt dat waarschijnlijk wel, alleen averechts (Provincie Zuid-Holland 1987).

### 3.3.2. Het verschil van invalshoeken.

Eerder in deze scriptie is een toelichting gegeven op het verband tussen de opvattingen van iemand over organisaties en diens basale vooronderstellingen of grondbeginselen ten aanzien van bijvoorbeeld de menselijke natuur of de kenmerken van sociale wetenschappen (zie 1.2.1.). Het moge duidelijk zijn dat verschillen in opvattingen over wat de cultuur in een organisatie is, eveneens nauw verband houden met dergelijke grondbeginselen. Over die theoretische grondslagen van cultuur in organisaties handelen een tweetal artikelen van Smircich (1983) en Allaire en Firsirotu (1984).

Smircich komt op geleide van een analogie tussen vijftal concepten uit zowel de culturele anthropologie als de organisatieleer tot een vijftal denkkaders met betrekking tot management en organisatiecultuur. Allaire en Firsirotu analyseerden de im- en expliciete concepten in de theorieën over organisatiecultuur met behulp van een achttal concepten uit de culturele anthropologie. Het is niet alleen de helderheid en compleetheid die maken dat ik in het navolgende dit artikel verkies te volgen, maar vooral de betere aansluiting bij de actuele organisatie-theorieën.

Het meest fundamentele verschil dat Allaire en Firsirotu onderscheiden in de diverse opvattingen over (de cultuur van) organisaties is dat tussen de benadering van organisatie als een sociocultureel systeem, en die waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen een organisatie als een sociaal en als een cultureel systeem. Dit verschil valt misschien het beste te typeren als dat tussen die waarbij een organisatie een cultuur heeft, en die waarbij een organisatie een cultuur is.



Opvattingen die een organisatie als een sociocultureel systeem benaderen gaan er, net als de vroegere anthropologische opvattingen, vanuit dat cultuur een onderdeel is van een samenleving of organisatie. Gefocussed wordt op de voorwaarden waaronder de medewerkers samen met elkaar werken, op de structuren en processen. Doorgaans, en Allaire en Firsirotu vinden dit "striking", wordt er daarbij stilzwijgend vanuit gegaan dat de sociale en de structurele componenten van een organisatie verweven in, en geheel en al geïntegreerd en afgestemd zijn op wat zij aanduiden als "ideational system". Dit is het patroon van gedeelde "meanings en values", dat ik hier verder met "opvattingen" zal aanduiden. De formele kanten van structuren, procedures en dergelijke, worden niet alleen geacht eenduidig te zijn, maar ook afgestemd op de betekenis die een individu daaraan verbindt. Daardoor worden zij tevens geacht te leiden tot een wederzijdse ondersteuning en bekrachtiging tussen de formele en de "betekenisdragende" aspecten in een organisatie. Veel, zo niet veruit de meeste van de momenteel overheersende organisatie-theorieën zijn terug te voeren tot het denkkader van de organisatie als sociostructureel systeem. Indien bijvoorbeeld in de systeem-theorieën, contingentie-theorieën en de human-relations-theorieën aandacht aan cultuur wordt besteed, dan wordt het gezien als een element in de organisatie dan wel de context daarvan.

De andere benadering ziet de cultuur van een organisatie als een separaat te onderscheiden "ideational system", een systeem van opvattingen niet naast, maar óver de andere kenmerken van een organisatie, óver het sociale systeem, óver de structuren en processen. De organisatie bestaat theoretisch gezien slechts in het denken of handelen van de mensen. Cultuur wordt daarmee tot een basis-metafoor voor een organisatie (Smircich 1983).

Allaire en Firsirotu onderscheiden in deze benadering van cultuur als "ideational system" een tweetal soorten verschillende zienswijzen. Enerzijds zijn dit de zienswijzen waarbij het systeem van gedeelde opvattingen in de "geest" van de mensen is gelocaliseerd, bijvoorbeeld als kennis ("cognitieve" zienswijze), als cognitieve processen (cultuur als "mutual equivalence structure") of als universele en onbewuste processen ("structuralistische" zienswijze). Anderszijds is dit de zienswijze waarbij dit systeem van opvattingen, i.c. bedoelingen is gelocaliseerd in de producten van de "geest", de gedeelde bedoelingen van handelingen en interacties (i.c. de "symbolische" zienswijze).

### **3.3.3. Een conceptueel model van organisatiecultuur**

Op geleide van de voornoemde ordening van het concept organisatiecultuur, kan nu vanuit het onder 1.3.2. geschetste theoretische perspectief gekomen worden tot een passend conceptueel model van organisatiecultuur. In het bedoelde perspectief wordt, vooral gebaseerd op de theorieën van Schutz, Dilthey en Silverman, ervan uitgegaan dat een organisatie een geheel van sociale interacties is, waarbij individuele medewerkers vanuit hun drijfveren en opvattingen hun ervaringen interpreteren, en met hun betekenisvolle handelen een sociale werkelijkheid creëren die al dan niet met andere medewerkers wordt gedeeld in hun (betekenisvolle) handelen (zie ook blz. 12).



Vergelijken we deze omschrijving en de daaraan ten grondslag liggende opvattingen (zie 1.1.2. en 1.2.3.) met de ordening van Allaire en Firsirotu, dan is er sprake van een duidelijke verwantschap met de laatstgenoemde "symbolische" zienswijze. Cultuur wordt in dit verband gedefinieerd als "het samenstel van betekenissen in termen waarvan mensen hun ervaringen interpreteren en hun handelen leiden" (Geertz 1984).

Binnen de symbolische zienswijze valt een onderscheid te maken tussen wat in de anthropologie aangeduid wordt met het "action perspective", het "interpretive action perspective" en het ethnomethodologische perspectief. Het ethnomethodologische perspectief kent, evenals het fenomenologische, geen externe werkelijkheid. Mijn theoretisch concept kent deze werkelijkheid wel in de zin van de intersubjectieve werkelijkheid die, indien hij sterk en/of langdurig gedeeld wordt door mensen, tot een institutie en een autonoom sociaal feit kan worden (zie ook blz. 12). Het theoretisch concept verder volgend kom ik tot een opvatting van cultuur binnen het "action frame of reference" dat zowel het "action-", als het "interpretive action perspective" omvat (Burrell en Morgan 1985).

Aldus kom ik met twee aanvullingen op de omschrijving van Geertz tot de volgende omschrijving van **organisatiecultuur**: het met elkaar gedeelde samenstel van betekenissen en tot sociale feiten geworden betekenissen op grond waarvan mensen hun nieuwe ervaringen interpreteren en hun handelen leiden. Dit samenstel omvat dus niet alleen de waarden, mythen of symbolen van een organisatie, maar ook de structuren, processen e.d. Het omvat per definitie alle verschijningsvormen, en kent niet het onderscheid zoals Allaire en Firsirotu dat maken tussen een (socio)cultureel, respectievelijk een (socio)structureel systeem. Deze cultuur wordt permanent gevormd en hervormd onder invloed van de geschiedenis van de organisatie, de manieren waarop leiders betekenis geven aan situaties, en onder invloed van de gebundelde interpretatie en betekenisgeving van handelingen en interacties door medewerkers. De wijze van interpreteren en betekenisgeven van het individu komt hierbij voort uit diens basale vooronderstellingen (Schein 1985, Hofstede 1987), maar mijns inziens, en hierin neig ik meer naar de theorieën van Schutz, "daaronder" ook vanuit diens natuurlijke (affectieve, conatieve en cognitieve) eigenschappen. De interpretaties die resulteren in betekenissen voor sociaal handelen en normen voor sociaal gedrag worden door Allaire en Firsirotu "waarden" genoemd, een omschrijving die ik zal overnemen.

In een poging om een conceptueel model van organisatiecultuur te construeren kan ik op deze wijze een aantal elementen en aspecten onderscheiden.

Allereerst betreft dit, wat ik noem, de **verschijningsvormen** van een organisatie. Hieronder versta ik de elementen en aspecten zoals die onder 3.1 reeds zijn aangeduid, met dien verstande dat ik het aldaar voorlopige gehanteerde woord "cultuur" vervang door "**menselijke (inter)-acties**" om begripsverwarring te voorkomen. Daarnaast worden als verschijningsvormen dus onderscheiden de **structuur**, het **doel** en de **strategie**. Net als in het hulpmiddel-model van figuur 5 (blz. 21) worden deze



componenten omgeven door een **context, synchroon en diachroon**. De structuur, de menselijke (inter)acties en de doelen, in open relatie tot de context en in permanente onderlinge interactie, vat ik samen onder het begrip "**contingent socio-structureel systeem**".

Vervolgens valt als constituerend element het **individu** te onderscheiden, de deelnemer aan het proces van betekenisgeving aan de verschijningsvormen van een organisatie, en daarom ook als "**actor**" aan te duiden. Dit individu kent een aantal **natuurlijke**, niet tijdens zijn leven aangeleerde **eigenschappen** die zijn gevoelens, verlangens en zijn weten weerspiegelen. Evenzo kent hij **basale vooronderstellingen**, opvattingen of grondbeginselen waar hij niet aan twijfelt. Schein (1985), zich baserend op Kluckholm en Strodtbeck, onderkent een vijftal soorten vooronderstellingen als relevant voor culturele paradigma's van organisaties. Het betreft vooronderstellingen over de relatie van de organisatie met haar omgeving (wie zijn we?, wat is onze missie?, wie zijn onze belangrijkste relaties?, is onze positie dominant, in harmonie of gedomineerd door onze omgeving?), en over de werkelijkheid en de waarheid (wat is echt?, wat is een feit?, hoe bepaal je of iets bestaat en of iets waar is?). Daarnaast onderkent hij opvattingen over de aard van de menselijke natuur (welke eigenschappen zijn intrinsiek menselijk?, is de mens van nature goed?), over de aard van de menselijke activiteit (wat is de beste instelling voor het leven?, wat is werk en wat is spel?) en over de aard van de menselijke relaties (hoe gaan we als mensen met elkaar om? welk ordeningsprincipe is het beste voor organisaties, bijvoorbeeld autocratie, paternalisme, consultatie, participatie, delegatie of bijvoorbeeld collegialiteit?).

Naast de natuurlijke eigenschappen en de basale vooronderstellingen van een individu onderscheid ik tenslotte nog een derde element dat mede de basis vormt voor zijn manier van "omgaan met de wereld". Dat is zijn maatschappelijk bepaalde (**kennisleidende**) **belang** (Habermas 1968).

De uit deze drie elementen voortkomende manieren van interpreteren worden, zoals bovenvermeld "**waarden**" genoemd.

De actor interpreteert zijn ervaringen van de werkelijkheid op basis van de genoemde eigenschappen, opvattingen en belangen en komt aldus tot een **subjectief werkelijkheidsbesef**. Op diezelfde basis zal hij zijn handelen vervolgens een persoonlijke betekenis en zin geven, en daarin bijdragen aan de eventuele verschijningsvormen van de organisatie.

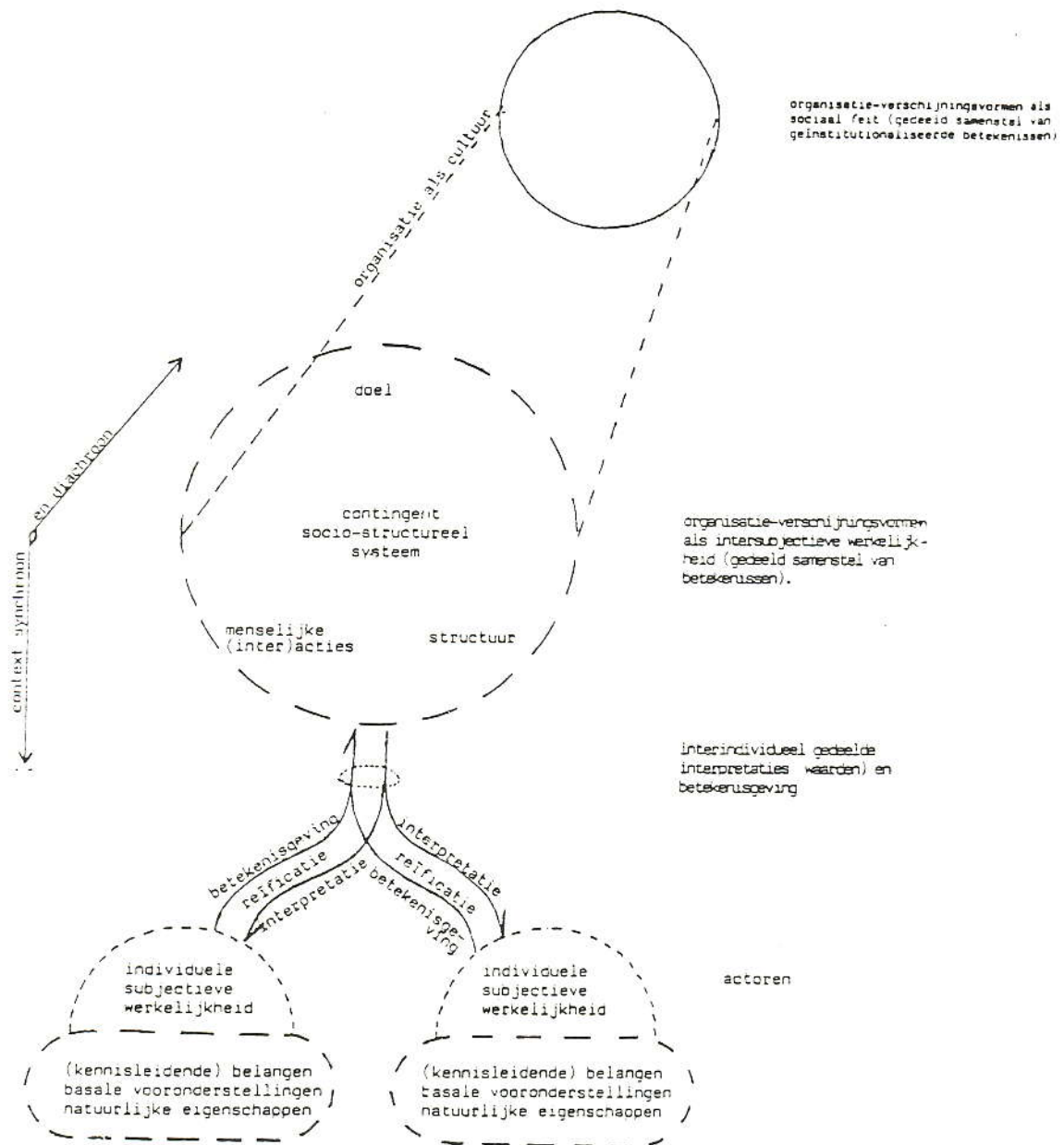
Actoren, dat zal duidelijk zijn, kunnen zich bevinden binnen de verschijningsvormen van een organisatie, het socio-structurele systeem, maar evenzo daar buiten.

Tot slot de organisationele werkelijkheid beschouwend, onderscheid ik daaraan een drietal vormen. Primair de **subjectieve werkelijkheid** van de individuele actor, zijnde het beeld dat ontstaat uit de interpretatie van zijn ervaringen onder invloed van zijn eigenschappen, vooronderstellingen en belangen. Indien individuele actoren deze interpretatie delen spreken we van een **intersubjectieve werkelijkheid**, en als deze intensief en op termijn blijft bestaan van een tot **sociaal feit** geworden geïnstitutionaliseerde intersubjectieve werkelijkheid.



Al deze aspecten in hun onderlinge samenhang weergevend kom ik tot de volgende constructie van een conceptueel model voor organisatiecultuur:

**Figuur 6: Conceptueel model van organisatiecultuur.**



Aan de hand van dit model kunnen enkele van de belangrijkste kenmerken van organisatiecultuur worden weergegeven:

Zo men al een conceptueel onderscheid wil maken tussen diverse verschijningsvormen (elementen of aspecten) van een organisatie zoals bijvoorbeeld de structuur, de menselijke (inter)acties en de doelstelling, dan nog zijn zij allen onderwerp van interpretaties en betekenisvolle handelingen van individuele medewerkers. Er bestaat aldus geen conceptueel onderscheid tussen iets als organisatiecultuur en organisatiestructuur.

De elementen of processen van een organisatie bestaan, (lees:) kunnen werken indien en voor zolang de individuele medewerkers (en "de omgeving") er eenzelfde betekenis aan toekennen, dat wil zeggen de verschijningsvormen monovalent interpreteren, alsmede mono-interpretabel handelen. Dan is er sprake van een gedeelde reïficatie van de intersubjectieve werkelijkheid.

Bij een sterke en/of langdurige reïficatie van de intersubjectieve werkelijkheid wordt deze tot een sociaal feit, een slechts monovalent te interpreteren sociale werkelijkheid. Niemand ("intern", noch "extern") verschilt dan meer van mening over de betekenis ervan, en hoe ernaar te handelen.

### **3.4. Cultuur als systeem**

#### **3.4.1. Een organisatie-concept**

Met het uitwerken van het begrip organisatiecultuur binnen het theoretisch perspectief van deze scriptie is in feite ook het concept voor de organisatie geschetst. Immers, de organisatie is nu, uitgaande van het gestelde in paragraaf 3.3.3., te definiëren als: het geheel van verschijningsvormen als een gedeeld samenstel van betekenissen en/of (tot) sociale feiten (geworden betekenissen) op grond waarvan interne en externe actoren hun ervaringen interpreteren en hun handelingen leiden. Met deze definitie van een organisatie kan het conceptuele model van figuur 6 tevens dienen als basis voor een organisatie-concept (zie figuur 7).

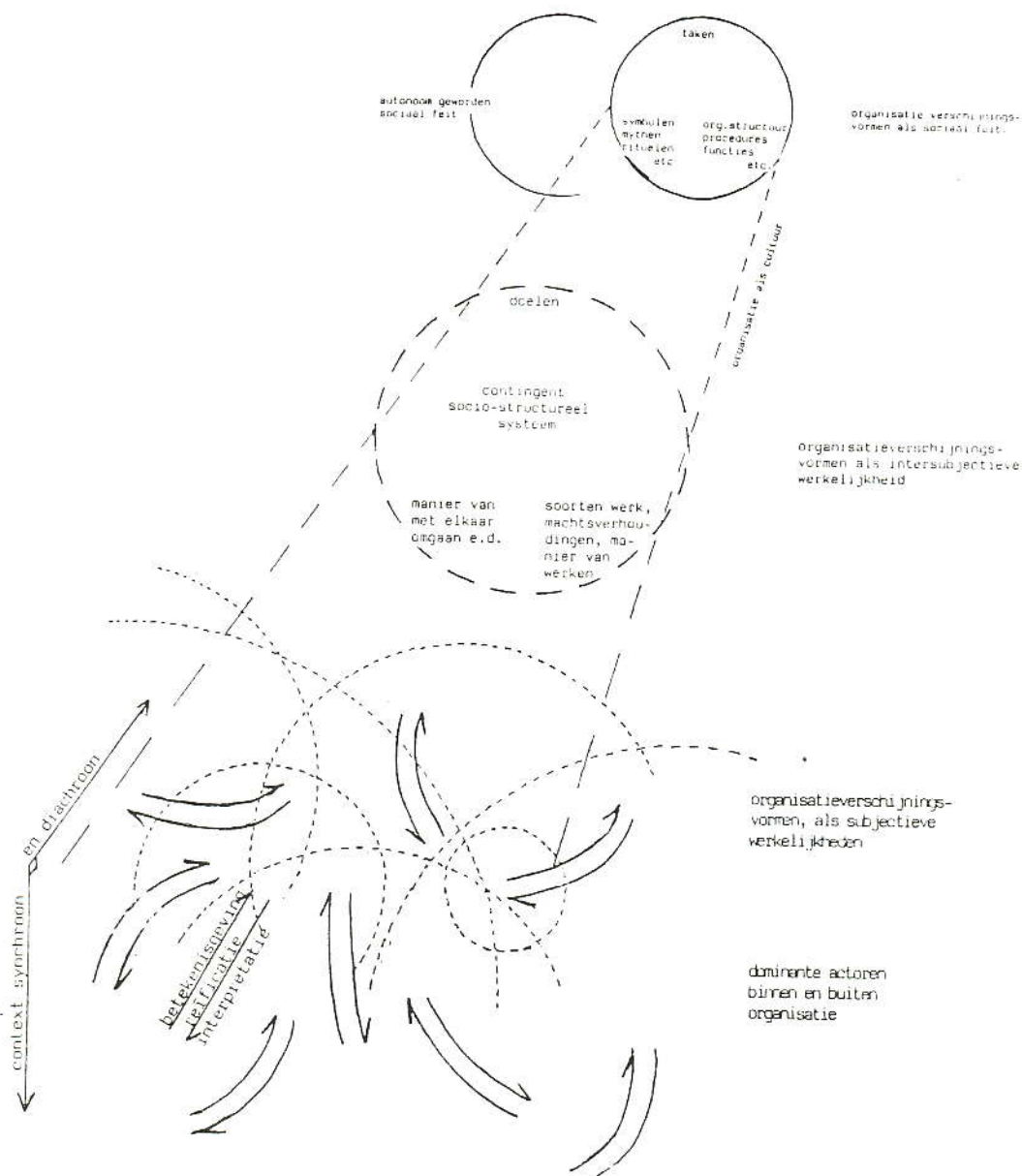
Hoewel de grondslag eenzelfde is, zijn in dit model met name enkele aspecten nader belicht die voor sturing in of van een organisatie van belang zijn.

Allereerst heb ik de elementen en aspecten die ik onderscheid aan het contingente socio-structurele systeem, namelijk doel, structuur en menselijke (inter)acties, geprobeerd te nuanceren naar de mate van "feitelijkheid". Op deze wijze ben ik gekomen tot een zestal andere, paarsgewijs te koppelen clusters van aanduidingen voor die drie begrippen. Op deze wijze kan ook in de benaming van de verschijningsvorm nader het verschil aangegeven worden tussen wat wel en niet als sociaal feit ervaren wordt. Bovendien echter kunnen hiermee begrippen als mythen, rituelen of symbolen in het model worden ingepast. Deze zijn te zien als betekenisdragers die alleen in een groep ontstaan en voortbestaan, en die maar één functie hebben, namelijk het proces van betekenisgeving



te ondersteunen. Als zodanig zijn zij echter tot sociale feiten geworden, iets dat hen definitief en conceptueel onderscheidt van met een betekenis geladen verhalen, handelingen of materiële zaken. Hierin zijn zij "los" gekomen van hun ontstaanswijze, met behoud van hun betekenis. Sprekend over mythen zegt Barthes (1975) in dit verband: "de mythe verandert geschiedenis in natuur", de bedoelde uiting "... wordt niet gelezen als beweegreden, maar als waarheid". Het zijn "gedepolitiseerde" betekenissen die de dingen "onschuldig" maken en die "alle dialectiek opheffen" aldus Barthes over de functie van mythen. Rituelen (handelingen) en symbolen (materiële dingen) hebben mijns inziens eenzelfde functie. Daarom de nuancering in het model.

**Figuur 7: Een organisatie-concept.**



Als tweede aanvulling op het model van organisatiecultuur heb ik in de figuur de mogelijkheid gevisualiseerd dat een verschijningsvorm die tot een sociaal feit is geworden uit het vigerende betekenis- en interpretatie-kader "schuift". Daardoor gaat hij een eigen leven leiden, los van de oorspronkelijke door de medewerkers (en "de context") gedeeld ervaren en bedoelde betekenis. In de geschetste weergave van figuur 6 gaat hij "schuiven" ten opzichte van de intersubjectieve werkelijkheid én ten opzichte van de gedeelde betekenisgeving en waarden. Op dat moment is er sprake van een dissonantie tussen (bijvoorbeeld de taak, structuur en manier van werken van) de organisatie enerzijds en anderzijds de gedeelde waarden en intenties van de medewerkers (en "de context").

### 3.4.2. Sturen in het besef van organisatiecultuur

Het in figuur 7 weergegeven concept van een organisatie als een conglomeraat van voor de medewerkers betekenisvolle verschijningsvormen, kan een hulpmiddel zijn om inzicht te verkrijgen in een aantal processen die voor een strategisch management relevant zijn. Het blijkt daarin een concept te zijn dat plaats biedt aan nagenoeg alle aandachtspunten die zijn genoemd in relatie tot de functie van strategisch management en de eisen van de nieuwe tijd.

De organisatie bestaat in dit concept uit een permanente actie en interactie van de medewerkers, mede in relatie tot actoren in hun context. Daarbij worden betekenissen, bedoelingen en (sociale) feiten continu gevormd en hervormd, in principe in onderlinge samenhang. Ook wordt er vanuit gegaan dat handelen niet alleen betekenis, maar ook zin voor een individuele medewerker heeft, en afgestemd is op zijn sociale (kennisleidende) belangen. De organisatie kan daarbij slechts bestaan, en dus "werken", als medewerkers niet alleen interpretatie- of waardenpatronen, maar ook betekenis- en zingevingspatronen voldoende met elkaar delen, en indien de interpretaties aansluiten bij hun (kennisleidende) belangen. Het "werkt" dus alleen maar indien de functie, net zoals de structuur en de manier van werken, "leeft" in de mensen, wederom binnen zowel als buiten de organisatie.

Evenzo kenmerkend is dat er, in aansluiting op het integrale concept van strategisch management, conceptueel sprake is van een in principe gelijktijdige en Gestalt-vormige ervaring en beïnvloeding van het doel van de organisatie, de structuur en de menselijke (inter)acties daartoe, alsmede van de context, zowel synchroon als diachroon. Het doel is als het ware ingebakken.

Sturen in het besef van organisatiecultuur kan kort als volgt worden getypeerd. Wie: dominante actoren. Waarmee: een betekenisvolle structuur, doelstelling en handelwijze. Hoe: creëren perspectief en interacties. Waartoe: gedeelde betekenisgeving en interpretatie van individuele ervaringen.

Een managementfunctie in de meer klassieke betekenis van "de functie waarbij getracht wordt het streven van een groep mensen te bevorderen om gezamenlijk een doel te bereiken" (zie blz. 20) is als zodanig niet in dit model te isoleren. De sturing van de organisatie vindt in de



(inter)acties van de actoren plaats. Daarbij zijn de (formele) managers niet per definitie de dominante actoren. Of zij dominant zijn hangt immers af van de mate waarin de andere actoren binnen en buiten de organisatie hen als leider ervaren en daar ook naar handelen. Dit is op zijn beurt weer afhankelijk van de mate waarin zij er in de interacties in slagen de (inter)subjectieve werkelijkheid van andere actoren te "enkadreren" (Smircich en Morgan 1982) en bepalen.

Laat ik hier uitgaan van een of meerdere dominante actoren die met de andere deelnemers aan de organisatie een/het doel willen nastreven. Als belangrijkste functie voor deze dominante actor(en) valt dan te noemen het tot stand laten komen van een gedeelde werkelijkheidsbeleving van verschijningsvormen van de organisatie die afdoende aansluit bij de verschillend ervaren sociale belangen. Het "verder" tot een sociaal feit worden van de verschijningsvormen is daarbij zeker niet het hoogste goed gelet op het immobiliserende effect daarvan. Groter nog is het risico van het autonoom worden van een verschijningsvorm als sociaal feit. De alsdan optredende dissociatie tussen wat de organisatie is en doet, en wat bij de mensen leeft, kan onherstelbare schade aanrichten. Evenzo lijkt het profijtelijk te kunnen zijn indien een verschijningsvorm het soms niet brengt tot een gedeelde, intersubjectieve werkelijkheid. Aldus zal management, zullen de dominante actoren dienen te focussen op een dynamisch evenwicht rond het niveau van de intersubjectieve werkelijkheid.

Om te komen tot een krachtig strategisch management zullen de activiteiten van de dominante actoren eerst en vooral moeten bestaan uit het creëren van het perspectief waarbinnen de subjectief beleefde verschijningsvormen tot een intersubjectieve werkelijkheid of een sociaal feit kunnen worden. Dit perspectief omvat dus niet alleen de functie van de organisatie, maar evenzeer de structuur en de manier van werken en met elkaar omgaan. Een "centrale leidraad" kan hier een zeer nuttige richtinggevende en centrerende functie vervullen. Deze missie omvat dus niet alleen het doel, het bestaansrecht of de waarde van de organisatie, maar evenzeer de principia die de organisatie hanteert om dat doel te bereiken in haar manier van werken, of die zich nu manifesteert in structuren, (inter)acties of strategieën.

Om de bedoelde transformatie binnen dit perspectief te bewerkstelligen, zullen individuele acties gemobiliseerd moeten worden die tot een versterking kunnen leiden van de individueel ervaren werkelijkheid. Daarnaast moeten interacties worden gefaciliteerd terwille van een gedeelde, en dus krachtige betekenis- en zingeving.

Het uiteindelijk doel van het strategisch management in dit verband is het laten samenvallen van de door actoren gedeelde subjectieve werkelijkheidsbeleving van de organisatie, met het op strategisch niveau nagestreefde perspectief dat alle organisationele verschijningsvormen omvat zoals de functie, de structuur en de manier van werken en met elkaar omgaan. Een samenvallen dus van het individuele perspectief en het organisationele perspectief.

Bij het uitvoeren van de management activiteiten zal de onderlinge relatie in de betekenis van het doel, de structuur en de manier van werken, permanent aandacht vergen. Een wezenlijke verandering in een van de drie, zal niet alleen repercussies hebben voor de andere twee, maar tevens voor het totale perspectief. We hebben het dan over de wisselwer-



king tussen zaken als "de" organisatiestructuur, procedures, instrumentarium of huisvesting, en over de wijze van omgaan met elkaar, van belonen en straffen of van selecteren en opleiden.

Essentieel is het, om te focussen op hoe medewerkers hun ervaringen interpreteren, op wat hun handelen voor hun betekent, en of dit aansluit op het door hun ervaren sociale belang.

Dominante actoren, leiders, zullen betekenisvol moeten handelen. Dit kan geschieden met behulp van een voorbeeldfunctie door in het handelen consistent, expliciet en impliciet, waarden mee te dragen, over wat betekenisvol is, en normen over hoe te handelen. Als de belangrijkste instrumenten zie ik hierbij de interpunctie, de articulatie (Smircich en Morgan 1982) en de definiëring of bezegeling van de betekenis en zin van im- en expliciete zaken of gebeurtenissen. Met behulp hiervan kan een dominante actor het proces faciliteren waarin actoren betekenisgeving en interpretatie gaan delen. Meer dan bij sturing alleen via structuren of procedures, staat of valt cultuurbeïnvloeding dus met de instelling en handelwijze van de dominante actoren in een organisatie-eenheid.

### **3.5. Cultuurbewust strategisch management, een beschouwing**

#### **3.5.1. De gelijkgerichtheid in benadering**

In de voorafgaande paragrafen tekende zich geleidelijk de gemeenschappelijkheid af van de geconstrueerde concepten van strategisch management, van het daarin hanteren van transformatie-theorieën en van strategie als perspectief en van het interactionele organisatiecultuur model.

De concepten blijken elkaar in deze gemeenschappelijkheid echter niet alleen te versterken maar ook nadrukkelijk aan te vullen. Ik wil proberen dat in deze paragraaf kort inzichtelijk te maken, om tenslotte onder 3.5.2. tot een op de praktijk gerichte synthese te komen.

In het gehanteerde concept van strategisch management (zie 3.2.1.) gaat het om een wijze van werken waarbij doelstellingen een integraal onderdeel uitmaken van alle handelingen structuren en dergelijke op alle niveaus in de organisatie. De doelstellingen van de organisatie zijn ingebakken in de manier van werken of in de structuren en het een kan niet veranderen zonder het ander. Eenzelfde concept is vervat in de constructie van organisatiecultuur (zie 3.3.3.). In de totstandkoming van een (inter)subjectieve werkelijkheid door het proces van betekenisgeving en interpretatie door individuele actoren is nauwelijks plaats voor een isolatie van doelen, structuren enz. Dit laatste is in feite zelfs een voorwaarde voor het hanteren van de transformatie-theorieën.

De primaire taak voor sturing op strategisch niveau is in alle concepten het scheppen van een kader waarbinnen, en een perspectief waarnaar actoren binnen en buiten de organisatie zich in hun werkzaamheden kunnen richten. In het strategisch management ligt het accent op een perspectief als een bepaalde kijk op de wereld (zie 3.2.2.), evenals bij het sturen in het cultuurconcept. Dit is ook het geval, zij het misschien wat symbolischer, bij het "focussen" in de transformatie-theorieën, zijnde het scheppen van een leidend beeld waarmee de medewerkers zich kunnen verbinden.



Het focus in de concepten is eveneens min of meer eenvormig. Het strategisch management richt zich op het doelbewuste in het handelen, het cultuurconcept op de betekenis- en zingeving in het handelen en in de transformatie-theorieën draait het om de drijvende en scheppende krachten in mensen.

De instrumenten zijn nauwelijks minder verwant. In het concept van strategisch management is dit de permanente articulatie, expliciete benoeming van doelen. Het cultuurbewust managen leidt hier gericht tot een op de betekenisgeving gerichte toevoeging met twee meer gevarieerde en op diverse niveaus toe te passen instrumenten. Deze zou ik aan willen duiden als "interpunctie" en "definiëring", respectievelijk staand voor het op relevante momenten bij relevante zaken stilstaan, en het duiden van im- of expliciete handelingen of dingen. De transformatie-gedachte kent geen extern toe te passen instrument, doch richt zich op het stimuleren, faciliteren van verbindingen met het leidend perspectief en met elkaar.

Hiermee is het wezen van de strategie-functie in de drie concepten inderdaad (Mintzberg 1976) vooral een "right-hemispheric-activity". Het accent ligt immers op het vormen van samenhangende beelden en op het aanvoelen, profileren en inspireren van betekenissen en symbolen.

### 3.5.2. De theorie van de praktijk

Samengevat kunnen we nu het cultuurbewuste strategisch management als volgt omschrijven. Het gaat om een vorm van sturing die ten doel heeft om het door de individuele actoren gedeelde "perspectief", de gedeelde werkelijkheidsbeleving van de organisatie te laten samenvallen met het op strategisch niveau nagestreefde perspectief en verschijningsvormen van de organisatie. Daarbij wordt uitgegaan van een manier van werken waarbij de doelstellingen op alle niveaus een belangrijk en onlosmakelijk aspect zijn van handelwijzen, structuren, procedures, instrumentarium, kortom van alle verschijningsvormen van de organisatie. Rond deze geïntegreerde doelstellingen wordt een kader geschapen waarbinnen interacties tussen actoren in en buiten de organisatie gefaciliteerd worden. Evenzo worden een perspectief met referentiepunten gecreëerd waar de actoren hun handelingen naar kunnen richten en waarmee zij zich kunnen verbinden of vereenzelvigen. Daarbij is het noodzakelijk om een permanente afstemming te faciliteren tussen kader, perspectief en referentiepunten enerzijds, en de opvattingen en strevingen van de dominante actoren anderzijds. Zo zullen de individuele werkelijkheden, en dus ook de hierop gebaseerde gedragingen, aan blijven sluiten op de strategie van de organisatie. Als instrumenten zijn hierbij door de dominante actoren te hanteren wat ik genoemd heb de articulatie, interpunctie en definiëring van de betekenis van im- en expliciete handelingen.

In de praktijk van deze tijd zou deze visie op het sturen van een organisatie bijvoorbeeld tot de volgende activiteiten kunnen leiden.

**"Kader, perspectief, referentiepunten".** Voorop zou moeten staan het samen expliciteren en blijvend benadrukken en symboliseren van dat "waar we als organisatie voor staan". "Wat is ons bestaansrecht, waar zijn we goed in?" Zo'n missie, zo'n perspectief kan de mensen leiden, kan ze ook aantrekken. Het betekent eveneens dat functies waar de organisatie zich niet in kan onderscheiden van zijn omgeving, afgestoten moeten kunnen worden.

In het verlengde daarvan is het van belang de grenzen expliciet te maken



van het kader waarbinnen de organisatie opereert, wat zijn de principia die de organisatie hanteert om haar doelen te bereiken? Bijvoorbeeld: hoe kijken wij als organisatie tegen de wereld aan?, hoe is de manier waarop wij hier nu eenmaal werken?, wat zijn de dingen die je hier niet kunt maken? of waarmee leg je hier eer in?

Concretere referentiepunten, speciale en voor iedereen bekende en vaak symbolische items kunnen dit kader meer structuur en vastheid geven.

**"Beheer"**. Getracht wordt om het ook in de tijd vastleggen van zaken waar mogelijk te voorkomen en in principe weinig onderscheid te maken tussen "buiten" en "binnen" van de organisatie. Veranderingen in doelen, taken zullen gevolgd moeten kunnen worden door wijzigingen in manieren van werken of structuren.

**"Structuur"**. Intern of extern georiënteerde taakgerichte eenheden zullen in z'n algemeenheid gesproken bij voorkeur kleiner en autonomer zijn. Staf- en steunfuncties zijn daarbij zoveel mogelijk in de "lijn"-functies geïntegreerd. In instrumentarium, inrichting of huisvesting kan de gemeenschappelijkheid van de organisatie en de (symbolisering van de) missie en manier van werken benadrukt en uitgedragen worden (zie huisstijl blz. 28).

**"Manier van werken"**. Belangrijk zijn het faciliteren van interacties op diverse niveaus en door verschillende sectoren, alsmede van het aangaan van persoonlijke interacties. Thema-gerichte projectgroepen, maar ook persoonlijke coaching zijn mogelijke vormen hiertoe, evenals in service trainingen of gezamenlijke interne bijscholingssessies. Evenzo geldt dit beoordelings- en beloningssystemen waarin niet alleen naar de kwaliteit van "het product" gekeken wordt, maar ook naar die van "het proces", de attitude, instelling of het gedrag waarmee wordt gewerkt. Concreet geformuleerde "values" of "non-values" kunnen hieraan richting geven.

Eén van de belangrijkste beïnvloedingsmomenten is gelegen in de selectie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Het is essentieel daarbij te focussen op de mate waarin deze aansluiten bij, c.q. zich aangetrokken voelen tot de missie van de organisatie, de bestaansredenen en de manier van werken en met elkaar omgaan.

**"Dagelijkse leiding"**. Hierbij komt het erop aan om in de dagelijkse gebeurtenissen, handelingen of materiële zaken permanent te proberen het kader, het perspectief of de missie en de referentiepunten van de organisatie zichtbaar te maken. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door in een relevante context stil te staan bij in dit verband relevante dingen (interpuncteren), het benoemen van de betekenis van processen of zaken (articuleren), het duiden van de betekenis (definiëren), het onderstrepen of het opnieuw naar voren brengen van zo'n betekenis. Dit alles met oog voor de perceptie van dit handelen door medewerkers, maar ook door externe relaties van de organisatie.

Met name op het niveau van de dagelijkse leiding van een eenheid is de positie van dominante actoren cruciaal voor de beïnvloeding van organisatiecultuur, evenals op het meer strategische niveau waar het kader en perspectief van een organisatie wordt aangereikt. Dit betekent dat in de geschetste activiteiten allereerst op deze mensen gefocussed zal moeten worden. Hierbij zullen echter tegelijkertijd, inhaerent aan het interactie-model, andere actoren dan de bestaande een meer dominante positie zullen kunnen ontwikkelen.