



HOGESCHOOL GENT
Departement Sociaal-Agogisch Werk (SOAG)
Opleiding Sociaal Werk
Voskenslaan 362 – 9000 GENT

ORGANISATIECULTUUR



“DE ORGANISATIECULTUUR VAN HET WIT-GELE KRUIS VAN
WEST-VLAANDEREN ALS TROEF, ALS EMPLOYER BRAND!”

Naam: Vincent VERBRUGGHE

Stageplaats: Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

Promotor: Eymard ROMMENS

Optie: Personeelswerk

Academiejaar 2007-2008



HOGESCHOOL GENT
Departement Sociaal-Agogisch Werk (SOAG)
Opleiding Sociaal Werk
Voskenslaan 362 – 9000 GENT

ORGANISATIECULTUUR



“DE ORGANISATIECULTUUR VAN HET WIT-GELE KRUIS VAN
WEST-VLAANDEREN ALS TROEF, ALS EMPLOYER BRAND!”

Naam: Vincent VERBRUGGHE

Stageplaats: Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

Promotor: Eymard ROMMENS

Optie: Personeelswerk

Academiejaar 2007-2008

Dankwoord

Bij het begin van deze thesis wil ik graag enkele mensen bedanken.

Eerst en vooral komt mijn promotor mijnheer Eymard Rommens aan de beurt. Ik ben hem erg dankbaar voor de tips en de goede raad. Verder richt ik een dankwoordje aan mijn familie en vrienden voor de steun. Ik vergeet ook zeker niet alle medewerkers van de maatschappelijke zetel van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. In het bijzonder mevrouw Anne Trenson, mevrouw Sabine De Brabant, mevrouw Ann Haesaert en mijnheer Eric Muylaert, waarmee het aangenaam werken was gedurende mijn twee stages. Ten slotte wil ik alle mensen bedanken die een deel van hun kostbare tijd hebben opgeofferd om mijn enquêtes en interviews te beantwoorden.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
Inleiding	7
1. Voorstelling van de stageplaats	9
1.1. Historiek, missie en visie	9
1.2. Organisatie en organogram.....	10
2. Een gezond tussendoortje: het <i>magnifying glass</i> op onze zorgverstrekkers	12
3. Organisatiecultuur	16
3.1. Cultuur.....	17
3.1.1. Organisatiecultuur als leef- / werkwijze.....	18
3.1.2. Emotioneel geladen betekenissen en aanwijzingen	18
3.2. Uitingsvormen van cultuur volgens Peter van den Boom	19
3.2.1. Symbolen	20
3.2.2. Taalgebruik.....	20
3.2.3. Verhalen.....	20
3.2.4. Handelingspraktijken	22
3.3. Functies en overdracht van cultuur.....	23
3.3.1. Overdracht van betekenissen	24
3.3.2. Is cultuur uitsluitend statisch en dus moeilijk te veranderen?.....	24
3.4. Samenvatting cultuur.....	25
3.5. Tussentijdse conclusie.....	25
3.6. Een eerste greep uit het gamma aan definities	26
3.7. Uitingsvormen van organisatiecultuur	27
3.7.1. Sanders en Neuijen.....	27
3.8. Waarom is de organisatiecultuur zo belangrijk?.....	29
3.9. Waar heeft de cultuur zijn standplaats?	30
3.10. Wat is een organisatiecultuur nu eigenlijk?.....	30
3.10.1. Cultuurniveaus	30
3.10.1.1. Cultuurniveaus: alles wel beschouwd	33
4. Het kwalitatieve onderzoek	33
4.1. De inhoud van een cultuur: theorie getoetst door middel van inzichten, me bijgebracht door de leden van de directie	33
4.1.1. Overleven in de externe omgeving	34
4.1.1.1. Missie, strategie en doelstellingen.....	34
4.1.1.2. Middelen: structuur, systemen en procedures	37
4.1.1.3. Metingen: systemen voor opsporing en correctie van fouten .	39
4.1.2. Integratie van de menselijke organisatie	44
4.1.2.1. Gemeenschappelijke taal en begrippen.....	44
4.1.2.2. Grenzen in groepen: wie ligt er goed en wie ligt er uit?	46
4.1.2.3. Hoe relaties worden gedefinieerd	47
4.1.2.4. De toewijzing van status en beloningen.....	50

4.1.3.	Dieper liggende veronderstellingen over werkelijkheid, tijd, ruimte, waarheid, de menselijke natuur en de intermenselijke relaties	52
4.1.3.1.	Veronderstellingen over de relatie tussen de mens en zijn natuurlijke omgeving.....	52
4.1.3.2.	Veronderstellingen over de menselijke natuur.....	54
4.1.3.3.	Veronderstelling over de intermenselijke verhoudingen.....	56
4.1.3.4.	Veronderstellingen over wat echt en waar is	56
4.1.3.5.	Veronderstellingen over tijd en ruimte.....	56
5.	Het kwantitatieve onderzoek	60
5.1.	Organizational Culture Assessment Instrument.....	60
5.1.1.	Model van Cameron en Quinn	60
5.1.1.1.	OCAI-vragenlijst	62
5.2.	Het Cultuurprofiel van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen ...	63
5.3.	First Organisational Cultural Unified Search	65
6.	Employer Branding	69
6.1.	Het verband tussen organisatiecultuur en branding	73
6.2.	Waarom zou men kiezen voor het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen?.....	75
7.	Besluit	77
Bibliografie		79
Bijlagen		81

Inleiding

Er werd me de voorbije jaren zo veel verteld over de eindmeet van mijn bacheloropleiding, het trekken en schrijven van een afstudeerproject, dat het erover denken alleen me al angst in boezemde. Nu is mijn tijd gekomen om deze 'TO DO' tot een goed einde te weten brengen. Tot mei 2008 zal ik ermee opstaan en ga ik er ook mee slapen. Als het voeren van een afstudeerproject dan toch heel wat bloed, zweet en tranen van de student vergt, laat het thema dan iets zijn dat me echt boeit, iets wat leeft binnen mijn stageorganisatie.

Ik beoog met dit werk een geschreven foto van de huidige situatie van de organisatiecultuur binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen weer te geven. Hoe wordt aan de organisatiecultuur die de top in zijn strategie, missie en visie aan zijn medewerkers probeert over te dragen, gestalte gegeven binnen het bedrijf?

Ik ga van start met een voorstelling van mijn stageorganisatie; dit om de lezer een idee te geven binnen welk kader dit afstudeerproject geschetst moet worden.

In het tweede hoofdstuk breng ik een ode aan de verpleegkundigen, want zij zijn tenslotte de motor van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen.

Het derde hoofdstuk bevat een theoretisch kader van het onderwerp "organisatiecultuur" gevormd door middel van literatuuronderzoek, waarbij o.a. antwoord gegeven zal worden op volgende subprobleemstellingen: Wat is organisatiecultuur? Welke uitingsvormen onderscheidt men in een organisatiecultuur?

In hoofdstuk vier ga ik dieper in op de inhoud van een organisatiecultuur, een kwalitatief onderzoek als het ware. Naast de theorie, tracht ik na interviews met leidinggevenden een globaal beeld te schetsen van hoe de directie de huidige cultuur aanvoelt en voert, dit om de theorie te staven met frappante praktijkvoorbeelden. Ik probeer te beschrijven wat de huidige situatie is en wat men belangrijk vindt.

Hoofdstuk vijf is gewijd aan het kwantitatief onderzoek. Vormt onze huidige cultuur een draagvlak voor de ganse structuur of anders gezegd voor zowel het 'boven' en de 'beneden' van de organisatie? Om het 'boven' te onderzoeken zal ik gebruik maken van het gedachtegoed van Cameron en Quinn, die een instrument ontwikkelden voor diagnosticering en verandering van een organisatiecultuur: het Organizational Culture



Assessment Instrument (OCAI). Dit instrument scoort de bestaande cultuur op zes dimensies wat uiteindelijk leidt tot een totaalprofiel van de organisatiecultuur. Na het lezen van dit hoofdstuk zal duidelijk worden dat via deze methode niet alleen de huidige organisatiecultuur kan worden vastgesteld, maar ook hoe de gewenste of de toekomstige cultuur eruit zal moeten zien. Voor de 'beneden' daarentegen, zal ik me baseren op de Focus-'95-vragenlijst, die werd ontwikkeld aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de Katholieke Universiteit Leuven.

In het zesde en laatste hoofdstuk wens ik ook even stil te staan bij het 'hot item' *employer branding*. Een vraag waar ik zal trachten een antwoord op te vinden is of onze organisatiecultuur een troef is om uit te dragen naar de buitenwereld. De organisatiecultuur van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen als troef, als employer brand!

Veel leesplezier!

1. Voorstelling van de stageplaats

1.1. Historiek, missie en visie



Wie de verpleegkundigen van het Wit-Gele Kruis nog nooit in het straatbeeld heeft gezien, is volgens mij de afgelopen zeventig jaar niet buiten gekomen. Vroeger verplaatsten ze zich met de fiets, brommer of in een 2 pk'tje, maar tegenwoordig zien we hen in hun autootjes met het bekende logo, in pauselijke kleuren geel en wit, door de straten rijden.

Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen is in 1938 ontstaan door een vereniging van katholieke artsen en is uitgegroeid tot de pionier en marktleider van de georganiseerde thuisverpleging die maandelijks ongeveer 12.565 patiënten te hulp schiet (cijfergegevens 2006).¹

De missie van de VZW bestond er al die jaren in om hulpbehoevenden, meer bepaald zieken, bejaarden en mindervalide personen, zo lang mogelijk in optimale omstandigheden in hun natuurlijke habitat, het thuismilieu, te verzorgen. Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen stuurt daartoe dagelijks een heus leger van verpleegkundigen de baan op die verpleegkundige zorgen aan huis verstrekken en dat ten gunste van alle sociale klassen.

De missie van het Wit-Gele Kruis wordt op basis van vijf centrale waarden gerealiseerd: zorgzaamheid, (Christelijke) solidariteit, samenwerking, respect en levenslang leren.

Met zorgzaamheid doelen ze op de meest kwaliteitsvolle verzorging met oog voor de totaalproblematiek van de patiënt, waar een goede intake onontbeerlijk is.

Respect slaat – om het in de Christelijke sfeer te houden – op “je naasten liefhebben”. Concreet betekent dit het tonen van respect voor de patiënt door bijvoorbeeld het richtuur op de dienstroosters na te leven, de juiste zorgen toe te dienen of een onmiddellijke invulling van iedere vraag tot zorgverlening. Zo komen ze tot de uitbouw van een unieke vertrouwensrelatie met de patiënt en de andere zorgverleners.

De Christelijke solidariteit moet vooral niet eng worden opgevat. Ze zijn gegroeid van een gesloten Christelijke zuil naar een moderne en dynamische organisatie die ten dienste staat van en met maximaal respect voor alle leden

¹ Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen (2007). Infomap Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. Intern document. Brugge, Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

van om het even welke mutualiteit of cultuur. Onder solidariteit verstaan ze eveneens een adequate, professionele samenwerking en een vlotte uitwisseling van gegevens tussen de eerste en tweede lijn, waarbij ze geen enkele uitdaging uit de weg gaan. Omdat de studenten van nu de medewerkers van morgen kunnen zijn, hebben zij nauwe contacten met scholen en begeleiden ze graag hun studenten.

Zo komen we tot de vierde pijler: het levenslang leren in een lerende organisatie. Ze willen een ondersteunende organisatie zijn die instaat voor een persoonlijke begeleiding van verpleegkundigen en medewerkers. Het competentiedenken is hen niet vreemd. Door het voeren van functioneringsgesprekken met medewerkers staan zij in voor de ontwikkeling van de noodzakelijke competenties. Op regelmatigere basis - door hen day-by-day feedback genoemd - willen zij ondersteuning bieden in de persoonlijke groei van collegae, onder andere door het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), het peter- en meterschap, een stagementor of door interactieve "vorming, training en opleiding (VTO)".

Een laatste waarde is de samenwerking. De doelstelling hierbij is dat alle medewerkers gedreven worden door dezelfde dienstverlenende cultuur waar teamspirit en collegialiteit de spelregels vormen. Daartoe zorgen ze voor infodoorstroming via Nieuwsflits, Wit-Gele Thuis, intranet, enz.

1.2. Organisatie en organogram

De organisatie is op een decentrale en horizontale manier gestructureerd, wat een spreiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden inhoudt. In januari 2008 telt het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen 1.021 medewerkers.

De provincie West-Vlaanderen is onderverdeeld in 13 afdelingen: Brugge Zuid-Oost, Brugge-Oostkust, Oostende, Tielt, Diksmuide, Roeselare, Torhout, Veurne, Avelgem, Ieper, Harelbeke, Kortrijk en Poperinge. De afdelingen zijn op hun beurt nog eens onderverdeeld in equipes die kunnen samenvallen met een wijk, parochie of een deel van een gemeente.

De centrale diensten en de directie - maatschappelijke zetel genoemd - bevinden zich in Brugge. Ze zorgen voor een vlotte administratieve en logistieke ondersteuning samen met een permanentiedienst die een 24/7 dienstverlening waarborgt. In eerste instantie zijn er de bediendes die verantwoordelijk zijn voor het onthaal, telefoon en alle administratieve verrichtingen voor de verschillende afdelingen.²

Daarnaast zijn er centraal een aantal diensten zoals HRM, Informatica, Kwaliteitsbevordering, Boekhouding, Administratie en Logistiek en *last but not least...* de personeelsdienst waar ik voor het tweede jaar op rij kennis en kunde opdoe.

Aan het hoofd van elke afdeling staat een afdelingsverantwoordelijke die verantwoordelijk is voor het operationeel management van de afdeling in al

² Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen VZW (s.d.), WGK West-Vlaanderen. [online]. Brugge: Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. <http://www.wgkwvl.be> (geraadpleegd op 01.02.2008)

haar aspecten en die bijgestaan wordt door nursingbegeleid(st)ers. Deze laatste hebben een actieve rol in de directe patiëntenzorg en superviseren op de kwaliteit van het werk, de organisatie en de leefbaarheid van de diensten. Daarnaast participeren ze in de interne en externe communicatie en ondersteunen en begeleiden ze de verpleegkundigen.

Binnen elke afdeling kan men beroep doen op referentieverpleegkundigen die uitblinken in een bepaald vakgebied zoals diabetes, wondzorg, stoma en decubitus (= een medische term voor 'doorligwonde'), geriatrie, dementie en incontinentie, palliatieve zorgen, pijn- en symptoomcontrole en ergonomie.

Tot slot zijn er nog de verpleegexperten die verpleegkundigen ondersteunen bij het implementeren van kwaliteitsprojecten en een aanspreekpunt vormen voor referentieverpleegkundigen.

Een nieuwigheidje is de aanvullende dienst, de dieetdienst, die de nood aan voedings- en/of dieetadvies inlost en zorgt voor aangepaste begeleiding en ondersteuning voor patiënten. Daarnaast informeren ze ook de verpleegkundigen met deskundig advies.

2. Een gezond tussendoortje: het *magnifying glass* op onze zorgverstrekkers

Alvorens ik van start ga met mijn eigenlijke onderzoek naar de huidige en wenselijke organisatiecultuur, wens ik even stil te staan bij het beroep van verpleegkundige. Drie jaar terug besloot ik om mij in te schrijven aan het Departement Sociaal-Agogisch Werk aan de Hogeschool Gent, toen nog met het idee uiteindelijk te belanden in de afstudeerrichting Maatschappelijk Werk. Datzelfde jaar werd ik geconfronteerd met een aftakelende grootvader in een RVT, wat bij mij het realiteitsbesef naar boven bracht dat ik niet de geschikte persoon was om in tijden van vergrijzing maatschappelijk werk, desgevallend ouderenzorg te verrichten. Ziekte en overlijden stroken niet met het vooruitgangsgeloof en de moderniseringstendens van de Verlichting die ik destijds naast de andere culturele en antropologische stromingen had moeten studeren. Ik heb enorm veel respect voor het werk van zorgverstrekkers, maar ikzelf zou hoogstwaarschijnlijk voortdurend de regel van "afstand versus nabijheid" schenden of anders gezegd ik trek mij het lot van mijn naasten te zwaar aan.

Tijdens mijn tweedejaarsstage kreeg ik de kans om mee te gaan op een voormiddagdienst. Een opportuniteit die ik niet zomaar aan me voorbij liet gaan, want vele bedienden collega's zullen deze kans wellicht nooit krijgen. Nochtans zou het nuttig zijn om net als in de tv-één-reeks "Op Gelijke Voet", managers en bedienden naar de werkvloer te laten "af dalen": zo lang als nodig in de schoenen stappen van een verpleegkundige levert volgens mij een goed inzicht op in de functie en kan de onderlinge teamspirit en collegialiteit verder opkrikken.

De patiënten die ik die voormiddag mee een bezoekje bracht kan ik me nog levendig herinneren. De eerste patiënt was een man die helder bij geest was, maar geplaagd door het poliovirus ofte kinderverlamming. Hij had van zijn kingsize-bed zijn nestje gemaakt waardoor hij alles bij de hand had. Zijn vrouw was intussen ook opgestaan en zat te ontbijten terwijl de verpleegkundige haar man een wasbeurt gaf. Ik had het al meteen wat moeilijk dat we zo snel het huis moesten verlaten. Nog voor hij zijn schort uithad hield hij het knopje van de automatische rolluiken ingedrukt en ... op naar een volgende.

Een nog relatief jonge man deed open en volgde ons naar zijn woonkamer. Voor ik de familiefoto's aan de muur had bekeken had de man zijn bretellen al los. Quasi meteen hing er een pakkend onaangenaam luchtje in de *living*. Ik had nog nooit een stoma van dichtbij gezien... Terug in de auto refereerde de verpleegkundige naar een zeer toepasselijke frase uit het nummer "We Care A Lot" van Faith No More "it's a dirty job but someone's gotta do it".

Ik was blij dat de verpleegkundige mijn bezoek bij de mensen met een enthousiast "we zijn vandaag met twee" aankondigde. Ik merkte dat het voor de patiënten weinig aanpassing vergde, meer zelfs ik was het die me het vaakst nog onwennig voelde.

Bij een derde huis dat we aandeden was een medewerker van onze partner Familiehulp al druk in de weer de strijk te verzorgen. De vrouw was vorig jaar in de straat over een losliggende tegel gestruikeld met een gebroken schouder als resultaat. Hierdoor was ze niet meer in staat zich te wassen, laat staan zich aan te kleden. Haar strijdlustige man had destijds een proces ingespannen tegen *Stad Brugge*, wat hen veel geld heeft gekost aan advocaten, maar uiteindelijk niets heeft opgebracht omwille van de onmenselijke "verzekeringen". Alsof die miserie nog niet genoeg was, werd datzelfde jaar kanker ontdekt bij de man.

Aangrijpende verhalen, waarop ik niet altijd een antwoord klaar had. Ik merkte op dat ik me vanaf het derde bezoek niet meer stoorde aan de naaktheid, maar dat ik zonder schroom kon praten met de mens vóór mij. Al snel werd me duidelijk dat de verpleegkundige een graag geziene figuur is. Een bedlegerige vrouw had mij met de verpleegkundige zien babbelen in de auto vooraleer we de patiënt gingen bedienen. Bij het binnenkomen maakte de vrouw er een opmerking over, maar met een *smile* van hier tot in Calcutta.

Een verpleegkundige weet hoe hij met de mensen moet omgaan. Ik zag doorheen alle bezoeken een andere verpleegkundige. Hij/zij levert echt hulp op maat van de patiënt. Bij hen die er op staan om nog een watertje met een wafel achterover te slaan, calculeert hij/zij dit gewoon in zijn planning.

Wat me nog zoal is bijgebleven? Eén van de patiënten van de verpleegkundige was een vrouw die haar voeten graag door hem laat wassen en inwrijven. In huis liep zowel een *kiekske* als een kat rond; vertederend. De verpleegkundige merkte op dat de wonde aan haar been terug wat open was gegaan waarop ze eerlijk opbiechtte dat de kip *eraan had gezeten!*

Waar ik het 't moeilijkste mee had was een tweetalige vrouw in haar appartement. Ik schatte haar halfweg de 70, maar uiteindelijk bleek dat ik er 20 jaar bij moest tellen. Ze praatte voornamelijk Frans, maar ze verstond onze gebrekkige replek. Na haar opname in het ziekenhuis had ze het van criteria B naar A geschopt. Ze was dus minder zwaar hulpbehoevend geworden en dat op haar leeftijd. Petje af, dacht ik. Toen we wat aan het praten gingen werd ze herinnerd aan haar stad van herkomst - Strassbourg - en het plotse overlijden van haar zus die onlangs nog op bezoek was gekomen. De vrouw begon te huilen. Ik vond het erg aangrijpend, ook omdat we kort daarna terug de baan op moesten en we haar moesten achterlaten met haar verdriet.

Als laatste bezochten we een welstellend bejaard koppel. De man was de vorige week opgenomen in het ziekenhuis omdat hij al dagenlang niet meer kon wateren. Ik had het gevoel dat hij niet gemakkelijk over zijn plasser kon spreken, maar wie wel...? De verpleegkundige spoelde zijn blaassonde, ontsmette de penis en weg waren we. *Fingers crossed* dat het maar bij een tijdelijke sonde bleef voor de man.

Uit deze voormiddag kon ik besluiten dat het werk van een verpleegkundige niet echt iets voor mij zou zijn.

Ik heb een te zwakke maag, zou me niet tijdig kunnen opladen voor een nieuwe werkdag, ik ben te snel aangedaan van al die prikkels die op me afkomen en het uurrooster lijkt me onpraktisch... De verpleegkundige had het erover dat hij

de thuisverpleging nu wel stilaan gezien heeft en hij tegen een nieuwe uitdaging geen neen zou zeggen.

Enerzijds is dit jammer, gezien het aantal aanhangers van zijn 'fanclub', maar anderzijds kan ik de man geen ongelijk geven. Er was die morgen toch heel wat was- en aankleedwerk en ik kan er inkomen dat het met een A1-diploma ietsje meer mag zijn. De verpleegkundige opteert voor opleidingen in het geven van feedback en psycho-sociale hulp aan patiënten. Hij merkte op dat vele verpleegkundigen hun werk op de duur als bandwerk opvatten waardoor ze niet meer stilstaan bij wat er in de hoofden van de patiënten omgaat. Hij streeft naar een totale zorgverstrekking boven een louter praktische. Ik kan hem geen ongelijk geven.

Ik kan de lezer wel vertellen dat de verpleegkundige nog steeds in dienst is van de organisatie, waaruit ik kan concluderen dat het werk hem enerzijds blijft motiveren en de cultuur dat tikkeltje meer affiniteit biedt ten opzichte van onze thuiszorgconcurrenten!

Peter van den Boom heeft het beroepsprofiel van een thuisverpleger zo prachtig verwoord: "Als een professional van een instelling voor thuiszorg cliënten helpt, treedt zij in de intieme woonsfeer van de cliënt en zijn of haar naasten."³

Hoewel ik verre van een liefhebber ben van het werk van filosofen kan ik er niet omheen de Duitser Sloterdijk te vermelden. In diezelfde context spreekt hij over "het binnentreden in een endosfeer; een eigen verinnerlijkte binnenwereld die een bron van zingeving is om de dagelijkse problemen en uitdagingen aan te gaan en die bovendien veiligheid en geborgenheid biedt".⁴

Van den Boom gaat verder en stelt dat een thuisverpleger uitmunt in routine, dat blijkt uit het aanwenden van zijn vaardigheden én het flexibel zijn in die verschillende ruimtes met elk een verschillende cultuur. Door de vele gezinsculturen die hij aandoet raakt hij snel vertrouwd in de omgevingen waar hij de zorgdiensten levert. Nochtans houdt routine ook een groot gevaar in, wanneer men niet meer stilstaat bij wat het voor de hulpbehoevende betekent om iemand toe te laten tot zijn terrein. Ook als men de rollen omkeert komen er "niet altijd zo vanzelfsprekendheden" aan het licht. Zorgen aan huis betekent voor de verpleegkundige het zich telkens verplaatsen van de ene patiënt naar de volgende, omgaan met verkeersdrukte, het zich aanpassen aan de patiënt met zijn naaste mantelzorger, en wennen aan het interieur en comfort – of het gebrek daaraan – van de woningen.

En toch waarderen de rondrijdende verpleegkundigen dat veeleisende, vrij zware avontuur. Ze appreciëren de verkregen autonomie en stellen de erg menselijke, persoonlijke intimiteiten erg op prijs en worden en maken er een deel van uit.

Kenmerkend aan het Wit-Gele Kruisconcept is de relatie tussen zorgverstrekker en de patiënt. Elke patiënt heeft dag in dag uit zijn vaste verpleegkundige, zodat de patiënt snel gewoon wordt aan zijn/haar zorgverstrekker, wat de

³ VAN DEN BOOM, P., Handboek Thuiszorg. Zorg voor de cultuur van thuiszorginstellingen. Maarssen, Elsevier, 2004, p 1-13.

⁴ SLOTERDIJK, P., Sferen. Amsterdam, Boom, 2003, p 539.

weg opent voor het noodzakelijke vertrouwen, het meewerken, aanvaarden en dankbaar zijn voor de deskundigheid en vriendelijke hulp.

Voor de verpleegkundige is het net de dankbaarheid van de patiënt die sterk motiverend werkt en het beroep aantrekkelijk maakt.

Toch moet er iets zijn dat verpleegkundigen de kracht geeft om dagelijks dat solidariteitsprincipe na te streven, naast het alledaagse verplegen, de repetitieve handelingen als wassen, verschonen, wonden verzorgen en het geven van inspuitingen, als een vooropgestelde waarde in de organisatie; ... onze cultuur!

We moeten ook de eigen zingeving en motivatiebehoeften bij medewerkers indachtig zijn. Waar doen ze het voor en wat hopen ze *in return* te krijgen uit het werk? De professional neemt de cultuur van het Wit-Gele Kruis ook mee naar de mensen op zijn dienstlijst. Op dat moment is hij of zij het visitekaartje van de organisatie, en representeert de organisatiecultuur wanneer hij/zij de cultuur van de patiënt aandoet. Hij/zij veruiterlijkt de opvattingen, betekenissen, ambities, waarden en normen zoals die diepgeworteld in de organisatie zijn.

Om terug te komen op het organisatiecultuurbegrip of het meest wezenlijke van onze organisatie, wat door van den Boom ook wel "de diepe krachtbron van een organisatie" wordt genoemd, dat uit zich in allerlei verschijningsvormen, zoals de dagelijkse activiteiten (de omgang met elkaar, de patiënten en andere belangengroepen), de rituelen, de symbolen, verhalen over vroeger en dergelijke meer.

Het gaat over diep verankerde betekenissen, opvattingen, waarden en normen in de cultuur van een organisatie. Het is de krachtbron van de intramurale organisatie die zinnelijkheid verleent, richting geeft aan activiteiten en medewerkers in staat stelt hun honger naar – om het op zijn Maslow's uit te drukken - zelfactualisatie en zelfontplooiing te stillen. Het vormt voor hen een eigen endosfeer op basis waarvan zij hun competenties effectief kunnen aanwenden. Het geeft hen geborgenheid.

In wat verder volgt wordt het begrip organisatiecultuur besproken. Ik baseer me daarbij op verschillende inzichten uit de verschillende literatuurbronnen dat ik aanwende...

3. Organisatiecultuur

Over het begrip organisatiecultuur kunnen boekenplanken vol geschreven worden, een heel literatuuronderzoek op zich aan gewijd worden, of in mijn geval een thesis met een buitensporig aantal pagina's. Daarom acht ik het opportuun om enkel die schrijvers, modellen en typologieën aan te halen die relevant zijn voor mijn verder onderzoek of zaken die ik herken binnen mijn stageorganisatie. In wat volgt wordt het begrip (organisatie)cultuur besproken. Ik baseer me daarbij onder andere op de inzichten die zijn ontwikkeld in de antropologie. Tussen de regels door moet ik erbij vertellen dat het niet eenvoudig – zelfs onmogelijk – is om een door ieder onderschreven definitie te geven van het begrip 'cultuur'. Ongeveer een halve eeuw geleden stelden wetenschappers Kroeber en Kluckhohn al vast dat er 164 verschillende definities werden gehanteerd.⁵

Sinds de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw wordt in de literatuur steeds meer aandacht besteedt aan het begrip organisatiecultuur. Mc Kinsey onderzocht vanaf 1977 de relatie tussen specifieke kenmerken van organisaties en hun effectiviteit en in de VS werd gezocht naar een verklaring voor de successen van het Japanse bedrijfsleven. Een verklaring hiervoor werd gevonden in de andere cultuur, een heel eigen manier van aanpak van de Japanners, een cultuur die zich ook weerspiegelde in de manier waarop hun bedrijven functioneerden. Hieruit kwam het bewustzijn voort dat het gedrag van mensen in organisaties er meer wordt door beïnvloed dan de aanwezige technologie en structuur.⁶

De eigenheid van organisaties werd van dan af uitgedrukt met het begrip organisatiecultuur. Het begrip wordt dus gebruikt om het eigensoortige karakter van een organisatie aan te geven. Dat karakter is dan herkenbaar aan de manier van doen van de medewerkers van de organisatie. Deal en Kennedy beschrijven de organisatiecultuur dan ook als 'de manier waarop we hier de dingen gewend zijn te doen'.

Er wordt verondersteld – op zijn Aristoteles' – dat het geheel meer is dan de som van de delen. Het specifieke karakter van een organisatie kan je herkennen aan een patroon, een structuur van gedragingen. Dat patroon is het zichtbare gedeelte van de cultuur. Een veelgebruikte metafoor is die van een ijsberg: het topje, dat patroon waar ik zonet over sprak, is zichtbaar, maakbaar, 'manageable'. Doch, het patroon van gedragingen komt voort uit het minder zichtbare en meetbare. Wat zich onder water bevindt is verborgen, onbewust en moeilijk te begrijpen. Vaak zelfs zo verborgen dat we niet eens een taal hebben om het onder woorden te brengen (als we er al iets van waarnemen).

⁵ KROEBER, A.L. & KLUCKHOHN, C., Culture a Critical Review of Concepts and Definitions. New York, Vintage Books, 1963.

⁶ COUN, M. & DE MAN, H., Organisatie & management, een fundamentele inleiding in de organisatiekunde. De cultuur van de organisatie. Utrecht, Uitgeverij LEMMA BV, 1995, 191 p.

Zo wordt in de literatuur verondersteld dat bepaalde waarden die in een organisatie centraal staan, ten grondslag liggen aan het handelen. In het Wit-Gele Kruis bijvoorbeeld zijn respect, samenwerking, zorgzaamheid, levenslang leren en christelijke solidariteit de centrale waarden. Met het uitdrukken van die centrale waarden scheidt men een bepaalde identiteit of imago. Ook de strategie van een organisatie kan mee de identiteit bepalen en richting geven aan de collectieve opvattingen en gedragingen. Zo kan de organisatie hiermee het beeld over zichzelf scheppen van 'ondernemend', 'agressief' of 'innoverend'. Het patroon van gedragingen waarin de organisatiecultuur zichtbaar wordt, ontstaat in deze opvatting door een onderliggende mentale programmering van de organisatieleden; een programmering die aangeleerd is of wordt. Het moet wel gezegd dat de organisatiecultuur veel minder meetbaar en beïnvloedbaar is dan de hardere en materiële aspecten van organisaties. De cultuur behoort tot de meer zachte en immateriële aspecten, maar is daarom niet minder doorslaggevend voor het succes en de effectiviteit van de organisatie. De gedeelde waarden, normen en opvattingen van de medewerkers zijn moeilijker vast te stellen en indien nodig te veranderen dan zaken als taakverdelingen, informatiesystemen, ... ⁷

3.1. Cultuur

Het woord 'cultuur' had oorspronkelijk de betekenis van 'de natuur omvormen'. Later zal men een andere betekenis aan het begrip geven, namelijk de bewerking van de geest en wijsgerige vorming om als een deugdzame te functioneren in de samenleving. In de samenleving? Hét studieobject van de Antropologie!

Antropoloog Taylor was bij de eersten om op de proppen te komen met een definitie van cultuur als 'het complexe geheel van kennis, geloof, kunst, wetten, moraal, gewoonten en alle andere vermogens en gewoonten die een mens verwerft als lid van de samenleving'. Het 'complexe geheel' wordt door mensen geconstrueerd. Het zijn dus diezelfde mensen die hun eigen cultuur ontwikkelen en onderhouden.

Voor deze definitie geldt echter dat de vlag de lading niet dekt, of anders gezegd: het toont echter niet wat dat complexe geheel voor mensen betekent en op welke manier ze die kennis van dat complexe geheel verwerven om een acceptabel lid te worden van de samenleving of organisatie. Met andere woorden: hoe leert de medewerker de cultuur van het Wit-Gele Kruis kennen, zodat dit complexe geheel tot uiting komt in zijn handelen?

Een cultuur bestaat uit verschillende lagen. Er is enerzijds sprake van een soort ideeënwereld (veronderstellingen, waarden en dergelijke) en anderzijds zijn er tastbare aspecten zoals activiteiten en symbolen.

Antropologen onderzoeken de leefwijze van een groep en ontdekten dat een organisatie niet zozeer een cultuur heeft, maar een cultuur *is*. Als culturele

⁷ ALBLAS, G. & WIJSMAN, E., Gedrag in organisaties. Groningen, Wolters-Noordhoff bv, 1998, p. 308-310.

eenheid onderscheidt een thuiszorgorganisatie zich daarom van *multinationals*. Zo bepaalt de culturele aard van een organisatie onder andere welke betekenissen men geeft aan waarderingscijfers van patiënten, aan samenwerkingsvragen van andere aanbieders, de noodzaak voor verandering, ...

3.1.1. Organisatiecultuur als leef- / werkwijze

Het is niet voldoende de organisatiecultuur te zien als het werkklimaat, de collectieve opvattingen, de sociale structuur of als een reeks waarden en normen. De organisatiecultuur kunnen we het best begrijpen als de totale werkwijze van mensen die werken bij een organisatie of de manier waarop mensen *hier* nu eenmaal te werk gaan. Een geheel van betekennissen construeren die werkwijze. Het zijn betekenissen die mensen in het leven roepen ten aanzien van wat op hen afkomt, op, rond en naast het werk. Ze oriënteren de mens op de belangrijkste aspecten in het werkbestaan, het verschaft inzicht in het belang van collegialiteit, het behandelen en de bejegening van patiënten en het werken volgens processen en protocollen. Op basis van die betekenissen ontwikkelt men aanwijzingen om met die verschijnselen om te gaan, zodat je opgenomen en geaccepteerd wordt in de organisatie. Daaruit kan geconcludeerd worden dat cultuur in zijn diepste laag bestaat uit betekenissen en aanwijzingen.

3.1.2. Emotioneel geladen betekenissen en aanwijzingen

Organisatiecultuur is de manier waarop de mens zijn eigen leef- en werkbestaan voortbrengt. De medewerker moet kennis hebben van het geheel aan betekenissen dat hem oriënteert op de werkelijkheid, hem inzicht geeft in wat er toe doet in het werkbestaan en welke normen, waarden, geboden, verboden sturing geven aan het dagelijks ageren.⁸ De cultuur maakt de medewerker duidelijk hoe de gevormde werkelijkheid eruitziet en hoe men daarop adequaat dient te reageren. Wat onder je schedeldak zit is de drager van de betekenissen, van de standaarden voor de juiste handelwijze in de thuiszorginstelling om een geaccepteerd lid van de organisatie en dus van de cultuur te zijn. Cultuur zou men nu verkeerdelijk kunnen zien als louter kennis, maar we zijn er niet als we cultuur uitsluitend rationeel benaderen. Cultuur is meer dan rationele kennis.

Betekennissen uiten zich ook in emotioneel geladen cultuurvormen zoals activiteiten, handelingen, symbolen, verhalen, rituelen, gebouwen, (medische) instrumenten, kunst, ... Dat merkt men wanneer deze worden bekritiseerd. Door de emotionele geladenheid is de cultuur een ideologische krachtbron die richting geeft, een *energizer*, een zinverlener aan het werkbestaan, een

⁸ TENNEKES, J., *Organisatiecultuur; een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn, Garant, 1995, p. 19

opwekker van solidariteit, een reduceerder van de complexiteit van het operationele, dagdagelijkse bestaan.⁹

Een nieuwe medewerker in het Wit-Gele Kruis moet dus de emotioneel geladen betekenissen binnen de organisatie kennen en emotioneel aanvoelen, evenals de aanwijzingen om met die werkelijkheid effectief om te gaan. Aanwijzingen die bestaan uit de waarden, normen, gedrags-, kledings- en houdingsvoorschriften, geboden en verboden. Slaagt de medewerker daarin, dan is hij/zij een geaccepteerd lid van de gemeenschap.

Het klinkt misschien als de wilde verhalen over het doorstaan van de zwijnerij tijdens studentendopen om geaccepteerd te worden. Deze vergelijking gaat echter niet op voor professionele organisaties, maar het maakt duidelijk dat cultuur in grote mate het denken, doen en voelen regelt van de medewerker in de thuiszorgorganisatie. Eenvoudig gesteld: deze medewerker voelt het goed aan, heeft een goede kijk en doet de juiste dingen.

Cultuur is als het ware een blauwdruk *van* de werkelijkheid, hetzij de betekenissen en *voor* die werkelijkheid, hetzij de aanwijzingen voor het juiste handelen.

Samengevat kunnen we het begrip cultuur opvatten als de door een groep geconstrueerde, emotioneel geladen betekenissen van de werkelijkheid en aanwijzingen voor die werkelijkheid om daar adequaat op te reageren.

3.2. Uitingsvormen van cultuur volgens Peter van den Boom

Volgens Peter van den Boom zijn er twee lagen te onderscheiden in een cultuur. Het onzichtbare deel bestaat uit betekenissen en aanwijzingen, terwijl de tastbare wereld de waarneembare cultuurvormen omvat: symbolen, specifiek taalgebruik, verhalen over vroeger en gedragingen.

Door de tastbare cultuurvormen maakt een groep haar betekenissen en aanwijzingen die zij van belang vindt, concreet. Medewerkers uitten die betekenissen onder elkaar om zo de cultuur over te dragen, in stand te houden en nieuwe elementen toe te voegen. De culturele betekenissen en aanwijzingen laten zich dus aflezen aan de hand van de uitingsvormen. Dus in het taalgebruik (of het omgaan met symbolen, zoals de kantoorinrichting) openbaren de betekenissen, waarden en normen zich.

Door de taal en bijvoorbeeld specifieke gedragingen voort te zetten, onderhoudt men de onderliggende betekenissen en aanwijzingen. Er is dus als het ware een zichzelf onderhoudende cirkelwerking. Betekenissen sturen de concrete uitingsvormen en omgekeerd onderhouden mensen die betekenissen door het in stand houden van de uitingsvormen.

Ik geef in wat volgt summier een aantal karakteristieken van de cultuurvormen waardoor een cultuur zich uit.

⁹ TRICE, HARRISON & BEYERS, *The Culture of Work Organizations*. New Jersey, Prentice-Hall, 1993.

3.2.1. Symbolen

Symbolen representeren een betekenis of een waarde die een groep van belang vindt zonder dat die waarde zelf aanwezig is. Het zijn dragers van een boodschap. Zo wil ons logo kort, krachtig en vooral eenduidig uitdrukken waar het Wit-Gele Kruis voor staat. Ook het gebouw, bijvoorbeeld, of de inrichting zijn – uiteraard rekening houdend met voorschriften – uitingsvormen van de dieperliggende betekenissen.

3.2.2. Taalgebruik

Onder taalgebruik in een organisatie verstaan we grappen, grollen, fratsen en plagerijtjes, maar ook het specifiek jargon om zaken te duiden, geruchtenstromen, zegswijzen en spreekwoorden. Het is de culturele uitingsvorm bij uitstek om betekenis te geven aan wat zich voordoet op de werkvloer, tussen afdelingen, het kader en de directie. Door middel van taal creëren mensen de werkelijkheid en delen die werkelijkheid door erover te praten. Je bent pas een geaccepteerd lid van de groep als je vooral de informele taaluitingen kent en die in de juiste context, op de juiste momenten en op de juiste plaats weet te gebruiken. De taal als culturele uitingsvorm (grappen, geruchten, jargon, zegswijzen, spreekwoorden, ...) is de drager van betekenissen die men geeft aan de wereld die zich aandient.

Die betekenissen kunnen echter in informele kring verschillen van die van de formele beleidsopvattingen. Op basis van het voorgaande zou men de vraag kunnen stellen of we in de managementpraktijk een organisatie niet te veel benaderen als een rationele eenheid (strategische doelen, functiestructurering, procesbeschrijvingen en dergelijke), terwijl de organisatie werkelijkheid toch gewoon een sociale verbeeldingswereld is waarin mensen door middel van taal zaken benoemen en die een plaats geven en zo een werkelijkheid produceren.

Door middel van taal geven mensen tegelijkertijd de "cultuurgrenzen" aan. Als je het jargon en de grap met de diepere betekenis echt snapt en aanvoelt, ben je lid van de groep. Tevens heeft een cultuur door taalgebruik de neiging zich voort te zetten; het reproduceert de mores, de gebruiken, de zeden, van de groep.

3.2.3. Verhalen

Patiënten vertellen aan verpleegkundigen verhalen die uit het leven gegrepen zijn, managers schetsen – willen ze effectief overkomen - verhalen over hoe ze de organisatie over een aantal jaren zien in hun beleidsambities. Medewerkers hebben het over oudgedienden, treffende verhalen over de beginjaren, verhalen over wat er onlangs gebeurde. Een cliënt die beroep doet op een diëtist heeft het in zijn intake naast zijn voorliefde voor *crème au beurre* ook over zijn levensverhaal, ... Kortom het vertellen is eigen aan de mens. Het zijn de mythen, sagen, legenden en vertellingen die de betekenissen en aanwijzingen

blootleggen: zo moet je de werkelijkheid interpreteren en zo moet je doen, voelen en denken in overeenstemming met de strekking van het verhaal. Garrithers stelt dat het vertellen van verhalen een menselijke activiteit is die het grootste informatiegehalte bevat vergeleken met alle andere activiteiten.¹⁰

In organisaties vertellen mensen elkaar mythen over de oprichting en de eerste jaren van tegenslagen en transformatie; een verhaal van starten en groeien, organiseren en hervormen, lobbyen, ruziën, herstructureren, specialiseren, presteren en innoveren. Het zijn verhalen over belangrijke personen uit het verleden, die men soms aanhaalt om bepaalde zaken te legitimeren wel of niet te doen. Organisatiemythen bevatten emotioneel geladen basisopvattingen en betekenissen die de oprichter verdedigde en die toen effectief bleken. De visie van weleer en de onderliggende betekenissen worden nog steeds onderhouden door hen die deze mythen voorstaan en delen.

Sagen gaan over de strijd met andere zorgaanbieders, de overheid, belangengroepen of andere speelveldbepalende actoren in de loop van de geschiedenis. Het zijn niet maar feiten; men laat weg en dikt aan. Maar bij alle verhalen geldt: hoe functioneren de verhalen in de dagelijkse praktijk? Sturen ze de mensen nog aan in hun activiteiten en onderliggende betekenissen? Strookt de strekking van de verhalen met het ingezette beleid?

Andere verhalen zijn: legenden (een wonderlijk verhaal over een inspirerende, spirituele gebeurtenis, persoon of voorwerp) en vertellingen over alledaagse gebeurtenissen. Met dit vertellen scoort de verteller bij zijn collega's, want de strekking ligt in lijn met de overheersende betekenissen en aanwijzingen die men onderhoudt van en voor de werkelijkheid.

Samenvattend kan worden gesteld dat mensen door het vertellen van verhalen uitdrukking geven aan wat werkelijk van belang is op de werkvloer. Een verhaal produceert een cultuurgebonden werkelijkheid van de groep waartoe de verteller behoort. Het verhaal overstijgt de rationele managementlogica, omdat het verhaal verwoordt wat al vooraf gegeven is in de geschiedenis van de organisatie. De luisteraar komt zo in contact met de bronnen van zingeving, het wezenlijke dat een organisatie wil zijn en waarop zij zich wil laten aanspreken. Het verhaal is een uitbeelder van wat er werkelijk toe doet in een thuiszorgorganisatie. Het raakt de mens in zijn hoofd, hart en handelen. Daarom heeft het verhaal door zijn toegankelijkheid een grotere impact dan allerlei managementwetenschap.

Een verhaal dat de geschiedenis van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen houdt... Bij de oprichting van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen 70 jaar terug, bestond het voornaamste doel erin om de noodlijdenden thuis te gaan helpen en te verzorgen. Heel de activiteit steunde hoofdzakelijk op

¹⁰ GARRITHERS, M., Why Humans have Cultures; Explaining Anthropology and Social Diversity. 1992, Oxford, Oxford University Press.

vrijwilligerswerk van kloosterzusters. Het is een verhaal van mensen die dag en nacht ter beschikking waren.

Alle nieuwe verpleegkundigen werden in 1970 in groep opgeleid in de Annuntiatenstraat te Brugge; daar waar nu de maatschappelijke zetel gehuisvest is. Een maand lang dienden zij in Brugge – als het ware in quarantaine – te verblijven. Naast de opleidingen gaf men ook de cultuur en de waarden mee van de organisatie. Men ging alles met de paplepel ingeven, men bleef bij die verpleegkundigen van 's ochtends – over de middag at men samen om te horen wat de verpleegkundigen vertelden en te weten als ze "mee" waren – tot 's avonds waar er tijd en ruimte was voor ontspanning en amusement. Zo kwam er groepsvorming op gang, *teambuilding*. Er werd met die verpleegkundigen een uitstap gemaakt: men vaarde op de Brugse rijtjes of men ging een trappist drinken bij de paters van Zevenkerken, waarna er een evaluatie met de begeleidende verpleegkundigen volgde.

Men deed dat met alle mogelijke middelen die men op dat moment ter beschikking had. Na 3 maand kwam men terug voor een evaluatienamiddag en op de slotevaluatie kwam men bij de directeur, die besliste of men de samenwerking stopte of nog een maand langer diende te blijven. Dat was opleiding anno 1970.

3.2.4. Handelingspraktijken

Met praktijken wordt verwezen naar de wijze waarop de leden van een groep omgaan met het werk en werkgerelateerde aspecten. Hoe gaat men om met collega's, leidinggevendenden, met beleid en bijvoorbeeld met structuuraspecten. Van de handelende medewerkers 'leest' men de cultuur van de instelling af.

Er zijn ook bijzondere praktijken: rituelen. Dat zijn gestandaardiseerde en tot in detail vastgelegde gedragingen. Ze reduceren onzekerheden en geven vorm aan de statusverschillen die er zijn in een organisatie. In veel organisaties ziet men weinig nut in werkoverleg. Via de pc is veel van de informatie al bekend en het werk van de medewerkers is in hoge mate geïndividualiseerd.

Toch kun je een dergelijk ritueel niet zomaar schrappen. Wel kun je het een andere inhoud en vorm geven. Ook het management development programma voor nieuwe leidinggevendenden is zo op te vatten als een ritueel, een *rite de passage*. Men leert oude gedragingen los te laten en men maakt zich nieuwe rollen eigen. Directieleden vervullen hierbij een belangrijke rol met hun verhalen over het ontstaan en verder verloop van de organisatie.

Uit het voorgaande is de volgende conclusie te trekken: uitingsvormen van een cultuur maken de onderliggende betekenissen van de werkelijkheid en aanwijzingen voor die werkelijkheid inzichtelijk. Tegelijkertijd onderhouden leden van een groep die dieperliggende betekenissen voor het gebruik van die uitingsvormen in de dagelijkse praktijk.

3.3. Functies en overdracht van cultuur

Voor de mens is zijn cultuur een overlevingsbron. Naast zijn psychologische kwaliteiten en biologische karakteristieken biedt het geheel van betekenissen en aanwijzingen hem handvaten: wat te denken, te voelen en wat te doen om een adequaat lid van de groep te zijn? Als een bemiddelaar tussen *professional* en omgeving reduceert de cultuur de vele onzekerheden die het werkbestaan oplevert. Het is daarmee een ordeningsinstrument: het geeft stabiliteit in de sociale relaties, het biedt een kader voor beslissingen, het is een identificatiebron, het kan solidariteit bewerkstelligen en het is een legitimeringsbron voor het hanteren van conflicten. *Of course* bevat de cultuur ook aanwijzingen (geboden) om een volwaardig lid te worden en promotie te maken. Ook het tegenovergestelde is mogelijk: er zijn aanwijzingen (verboden) die aangeven wat er gebeurt bij wanprestaties, het niet behoorlijk of niet tijdig nakomen van aanvaarde *agreements*, en het openbaren van taboes.

De cultuur kan ook als een zinverlenende bron functioneren. Dat betekent dat de werkzaamheden die de thuisverpleegkundige verricht in het levensdomein van de patiënt, betekenis krijgen in een ruimer geheel: het maatschappelijk doel. Zijn dagelijkse handelingen worden dan in verband gebracht met overstijgende betekenisconstructies die van morele of relationele aard zijn en die aansluiten bij zijn motivationele behoefte. Het zal iets zijn van een gevoeligheid voor het verlangen iets voor de ander te willen betekenen en daarmee waardering te ontvangen. In dit samenvloeien (er voor de ander zijn en tegelijk je eigen behoeften bevredigen) wordt de verpleegkundige geraakt in zijn gevoeligheid, sensibiliteit.¹¹

Interne sturing vanuit zinverlening is van belang bij solistisch werkzame professionals in de thuiszorg. Andere sturingsinstrumenten, zoals directe supervisie en volledige sturing vanuit protocollen, schieten doorgaans tekort bij verpleegkundigen.

Het is maar de vraag of de organisatiecultuur deze essentiële samenvloeiing van zingeving en motivatie nog mogelijk maakt. Staat dit iets willen betekenen voor de patiënt nog wel zo centraal in het organisatiebeleid? Als dat niet meer zo is, zal de verpleegkundige haar waardering moeten krijgen uit andere zaken, zoals uit het realiseren van de normtijden per patiënt, werken in overeenstemming met RIZIV-tariefstructuren, ... maar dan is er een cultuur die als organisatiebinnenwereld geen warmte geeft, want (management)wetenschap maakt niet warm. Daarbij, het gevoel waardevol te zijn, neemt af. Wat je bereikt is een negatieve zingevingsuitkomst: wat heeft mijn werkbestaan te betekenen in een dergelijke kille formalistische context?¹² Tevens kan er onzekerheid bestaan bij het binnentreden in de gezinsculturen

¹¹ BURMS, A. & DE DIJN, H., *De rationaliteit en haar Grenzen; Kiritiek en Deconstructie*. Assen, Van Gorcum, 1995, p. 7, 9, 17, 35.

¹² BURMS, A. & DE DIJN, H., *De rationaliteit en haar Grenzen; Kiritiek en Deconstructie*. Assen, Van Gorcum, 1995, p. 17, 27, 32, 47.

van de patiënten en het samenwerken met andere culturen in samenwerkingsverbanden.

3.3.1. Overdracht van betekenissen

Net omdat cultuur zulke belangrijke functies vervult en de mens maakt tot een combinatie van een psychologisch, biologisch én 'cultureel' wezen, vindt een groep het van belang de cultuur over te dragen en te onderhouden. Cultuuroverdracht vindt plaats in een sociaal verband waar mensen praten, zienswijzen, benaderingen en gevoelens uitwisselen. De twee hoofdfuncties die cultuur kan vervullen voor de individuele leden van een groep zijn onzekerheidsreductie en zinverlening. Zinverlening is essentieel voor de solistisch werkzame professional.

Het is daarom de uitdaging voor het management om de meest diepe betekenis van het werk van een thuiszorgorganisatie ('iets voor anderen willen betekenen') staande te houden bij ingrijpende veranderingen. Daar zou wel eens de grens van het verantwoord veranderen kunnen liggen.

3.3.2. Is cultuur uitsluitend statisch en dus moeilijk te veranderen?

In deze paragraaf tracht ik vooreerst te achterhalen in hoeverre cultuur statisch is en voorts in hoeverre je kunt spreken van één organisatiecultuur.

Als je het voorgaande gelezen hebt lijkt het er soms op dat cultuur uitsluitend een statisch fenomeen is en dus zichzelf alleen maar reproduceert. Het lijkt er dan op of de eenmaal geconstrueerde leef- en werkwijzen niet meer zijn te veranderen.

Dat is niet zo: cultuur dwingt de mens niet alleen maar via de achterraut te kijken.¹³ Als nieuwe medewerkers in een thuiszorgorganisatie andere opvattingen, zienswijzen en betekenissen meenemen over de omgang met patiënten, leidt dat tot discussie en mogelijks tot spanningen: handhaven of veranderen. Los van de nieuwkomers zien we soms in organisaties dat bepaalde betekenisgevende constructies en aanwijzingen voor het handelen niet meer werken in deze tijd of strijdig zijn met andere betekenissen en aanwijzingen. Verandering wordt dan noodzaak.

Cultuur is volgens de antropoloog Taylor een complex geheel. De vraag is of dat geheel nog uit delen bestaat. Met andere woorden: is er ook sprake van subculturen? Het is ondenkbaar dat een cultuur uitsluitend wordt gekenmerkt door consistentie, harmonie en consensus.¹⁴

Er zijn altijd spanningen onder de afdelingen en teams, tussen topmanagement en middenkader en tussen stafafdelingen en lijnmanagers. Dus zijn er subgroepen met hun eigen emotioneel geladen ideologische betekenissen en

¹³ BATE, P., *Strategies for Cultural Change*. Oxford, Elsevier Science, 1995, p. 89.

¹⁴ MARTIN, J., *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Londen, Sage Publications, 2002, p. 115.

aanwijzingen voor het goede handelen. Organisatiecultuur moet dus worden opgevat als een dynamisch fenomeen. Veranderingen ontstaan van binnenuit door contacten met andere culturen, door nieuwkomers, doordat bepaalde zienswijzen niet meer werken en doordat sommige aanwijzingen strijdig zijn met andere.

3.4. Samenvatting cultuur

In dit deel is gesteld dat een organisatie vooral een culturele entiteit is. Dat betekent dat alles wat men doet in een organisatie cultureel geladen is. *Nothing is not culture* zegt men wel eens.¹⁵ Organisatiecultuur werd omschreven als de door een groep geconstrueerde, emotioneel geladen betekenissen van de werkelijkheid en aanwijzingen voor die werkelijkheid, zodat de mens een adequaat lid van de groep is.

Deze betekenissen en aanwijzingen geven vorm en inhoud aan de uitingvormen (symbolen, specifieke taal, verhalen en praktijken). Onderling versterken die uitingvormen elkaar. Door de uitingvormen in stand te houden, onderhouden groepsleden ook weer de onderliggende betekenissen en aanwijzingen. In een organisatie kunnen meerdere ideologisch geladen subculturen bestaan die met elkaar samenwerken en elkaar soms tegenwerken. Mensen wisselen hun cultuur niet zo maar in, omdat cultuur onzekerheden reduceert, een sociale ordening geeft en een zinverlenende bron kan zijn om te werken en tegenslagen te overwinnen. Culturele betekenissen en aanwijzingen draagt men vooral in gesprekken met elkaar over. Het zijn de hints en suggesties die men geeft en de verhalen die men als illustratie vertelt. Cultuur heeft ook iets dwingends, je kunt je er vrijwel niet aan onttrekken.

3.5. Tussentijdse conclusie

Als een thuisverpleegkundige van het Wit-Gele Kruis patiënten helpt, treedt zij in de intieme woonsfeer van de patiënt en zijn of haar naasten; hij/zij treedt binnen in een vertrouwde binnenwereld van de patiënt. Die moet zij zich voor een stuk eigen maken en de leiding nemen in een communicatieve vraaggestuurde relatie. Dat zijn kerncompetenties die de thuisverpleegkundige maakt tot een professional.

Met welke zinvragen en motivationele vragen doet zij dat? Het zal iets zijn van een gevoeligheid voor het verlangen iets te willen betekenen voor hulpvragers en waardering te willen krijgen.

Een cultuur vereist onderhoud door middel van het voeden van nieuwe elementen. Ik denk hierbij aan (personeels)instrumenten, nieuwe diensten of doelgroepen, een andere bejegening, een platte of een decentrale organisatiestructuur, het verlenen van meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers en dergelijke. Nieuwe elementen die noodzakelijk zijn om

¹⁵ ALVESSON, M., *Understanding Organizational Culture*. Londen, Sage Publications, p.25.

slagvaardig om te blijven gaan met de omgeving en de interne integratie op niveau te houden. Uit het voeden van de cultuur blijkt ook de zorg voor die cultuur en het woord 'zorg' is toch een diep verankerde waarde in een thuiszorgorganisatie, niet?

Peter van den Boom legt de link tussen wat Nietzsche in 'De geboorte van de tragedie' verkondigde en de verschillen in het vatten van het werkbestaan. Van den Boom doet hierbij (net als Nietzsche) beroep op twee tegengestelden binnen de Griekse tragedie. De valkuil voor leidinggevendenden kan zijn dat zij de organisatie uitsluitend in termen van strategie, structuur en fysieke elementen opvatten (gebouwen en dergelijke). Van den Boom stelt dat dit de wereld van de schone schijn is – een soort wereld van Apollo. Het is de wereld van de orde, rationaliteit, harmonie, consistentie, transparantie: de beheerste wereld. Maar diezelfde persoon zegt dat er ook een onderliggende wereld is, de wereld van Dionysus (de God van de roes). Dat is de wereld van het irrationele, het ongetemde, de taalconstructies en verhalen over toen. Cultuurgeladen leidinggeven betekent een antenne ontwikkelen, juist voor deze wereld en altijd de vraag te stellen: hoe zal hetgeen we ontwikkelen ten behoeve van de Apollinische wereld, vallen in de Dyonische wereld?

3.6. Een eerste greep uit het gamma aan definities

Bijna elke publicatie over het onderwerp organisatiecultuur besteedt aandacht aan wat deze term precies inhoudt. Voor een definitie verwijzen de meeste auteurs naar Hofstede of Schein.

Hofstede (1986): 'de collectieve mentale programmering van de leden van en de belanghebbenden bij een onderneming.'¹⁶

Schein (1985): 'de fundamentele veronderstellingen en opvattingen waar men van uit gaat.'¹⁷

De mentale programmering waar Hofstede het over heeft is gericht op het overdragen van waarden, normen en opvattingen.

Waarden zijn die zaken die men collectief goed en juist vindt, die men graag wil, en waarnaar men dus wil streven zoals vrijheid, beleefdheid, prestatiegerichtheid, gezelligheid en eerlijkheid.

Normen zijn concrete gedragsregels. Ze schrijven voor wat wij behoren te doen of wat ongeoorloofd is. Het zijn als het ware sociale verplichtingen.

¹⁶ HOFSTEDEN, G., Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen. Hoofdstuk 1: Inleiding en Hoofdstuk 8: Van modegril tot instrument. Amsterdam, Uitgeverij Contact, 1993, 352 p.

¹⁷ SCHEIN, E.H., The corporate culture survival guide, Sense and nonsense about culture change. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1999, 199 p.

Volgens Ofman maken de normen en waarden van de individuen en de daarop gebaseerde keuzen ten aanzien van het handelen van de organisatie en de inrichting ervan (doelen, structuur, processen, technologie), samen datgene wat men de cultuur van een organisatie zou kunnen noemen. Hiermee worden dan de talloze geschreven en ongeschreven regels in de organisatie bedoeld, die aangeven welk gedrag er verwacht wordt van iemand en welk gedrag aangemoedigd en beloond wordt.

Bij cultuur hebben we te maken met het gedrag dat "normaal" geworden is, de ingebakken gewoontes. Zicht krijgen op deze gewoontes is belangrijk, omdat een organisatie een organisme is dat net zo werkt als het menselijk lichaam. Wanneer er iets ingeplant wordt dat niet strookt met de gewoontes van het lichaam, komen er afstotingsmechanismen op gang. Als deze mechanismen van tevoren zichtbaar gemaakt zouden worden, zou men erop kunnen anticiperen.¹⁸

Zoals ik al eerder aangaf is er aan definities van organisatiecultuur geen gebrek. Om het begrip organisatiecultuur toch wat tastbaarder te maken geef ik in wat volgt aan waarin organisatiecultuur tot uiting komt.

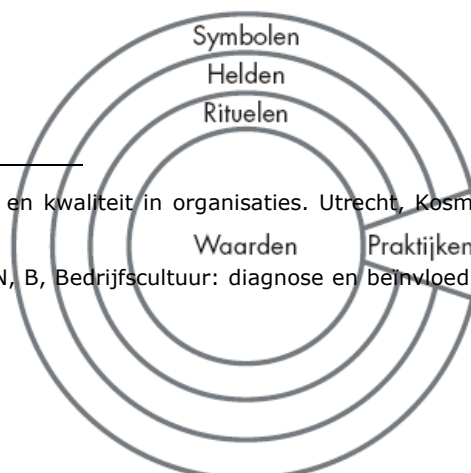
3.7. Uitingsvormen van organisatiecultuur

3.7.1. Sanders en Neuijen¹⁹

Het ui-model van Sanders en Neuijen geeft een duidelijk beeld van de elementen waarin organisatiecultuur tot uiting komt en het spreekt velen tot de verbeelding omdat het visueel weergegeven wordt.

De vier elementen waar het hierbij om gaat, zijn niet allemaal even diep geworteld, maar lopen van zichtbaar naar onzichtbaar, van de buitenste schil naar de kern. Ze kunnen met de schillen van de ui worden vergeleken.

Een kleine kanttekening: Zoals je vast wel weet gaat "uien schillen" onvermijdelijk gepaard met tranen. Ik zie het als een ultieme opdracht van de organisatie om een traanvrije ui te ontwikkelen, wat er volgens mij op neerkomt dat iedereen de cultuur als positief en dus nastrevenswaardig ervaart en daarbij organisatiewaarden hoog in het vaandel draagt. Als de cultuur goed aanvoelt, plukt elke medewerker daar de vruchten van!



¹⁸ OFMAN, D. D., Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers B.V., 2000, 206 p.

¹⁹ SANDERS, G. en NEUIJEN, B., Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding. Den Haag, Van Gorcum & Comp. B.V., 1999, 146 p.

Figuur: Ui-model van Sanders en Neuijen

Uitingsvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Het bestaan hiervan kunnen de leden van een organisatie zich over het algemeen gemakkelijk voor de geest halen omdat ze nu eenmaal het tastbare, zichtbare gedeelte van een cultuur vormen. Dit is te vergelijken met de artefacten waar Schein over praat. Deze symbolen, helden en rituelen hebben de waarden van een organisatie ten grondslag; waarden die veel dieper geworteld zijn en die het hart, de kern, van de ui en dus de cultuur vormen.

Van de aard hiervan zijn de leden van een organisatie zich niet of in geringe mate bewust. Die waarden bepalen welke rituelen gewenst zijn, wie de helden zijn binnen een cultuur en waarom bepaalde symbolen gebruikt worden. Deze waarden zijn de basis voor de praktijken van de cultuur. Praktijken verwijzen naar de manier waarop de waarden van een cultuur worden uitgedrukt, benadrukt en gecommuniceerd en worden weer onderverdeeld in symbolen, helden en rituelen. Praktijken zijn aldus de concrete invulling van onderliggende, niet zichtbare waarden.

Symbolen zijn voorwerpen, woorden of handelingen die naast een dagelijkse betekenis tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Symbolische zeggingskracht heeft de aard van huisvesting van een organisatie, de kantoorinrichting en het kantooronderhoud weer, evenals het taalgebruik en het soort humor. Symbolen zijn de meest manifeste, publieke cultuuruitingen, die daardoor ook voor een *outsider* het best zichtbaar zijn.

Helden (of antihelden) zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Ideeën over helden verwijzen naar wat binnen de organisatie of delen van de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd. Het gaat hier om gedragsmodellen: van de wijze waarop een held aan zijn werk vorm heeft gegeven gaat een voorbeeldwerking uit.

Rituelen zijn sociale gewoonten die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Rituelen zijn onder andere verbonden aan begroetingen, vergaderingen, gedragspatronen tijdens de lunchpauze en aan het vieren van verjaardagen en jubilea. Ook het maken van plannen, zoals het opstellen van een vijfjarenplan, kan een rituele functie hebben.

Waarden hebben een 'jij-behoort'-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie betreft: de leden ontlenen hieraan veel van hun oordelen over wat zij goed of slecht, rationeel of irrationeel vinden. Het gaat hier om hun oordeel binnen de organisatiecontext.

3.8. Waarom is de organisatiecultuur zo belangrijk?²⁰

De organisatiecultuur is belangrijk omdat, als men besluiten zou nemen zonder rekening te houden met de in het bedrijf van kracht zijnde culturele motor, dat onvoorziene en ongewenste gevolgen kan hebben. De cultuur van een organisatie dient men om te beginnen serieus te nemen, want een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming! Men moet dus eerst kijken naar de mogelijke gevolgen en vervolgens ten overstaan van de wenselijkheid, een keuze maken.

Van een organisatie op rijpere leeftijd (of op leeftijd?) zoals het Wit-Gele Kruis, kan men zich voorstellen dat zij al verschillende generaties professionele managers heeft gehad. Deze organisatie is uitgegroeid tot een organisatie met diverse bedrijfseenheden, te onderscheiden naar geografische omgeving, waarvan de verschillende afdelingen met de Maatschappelijke Zetel gevestigd in Brugge het bewijs is. De verschillende bedrijfseenheden die waarschijnlijk eigen subculturen ontwikkelen of hebben ontwikkeld. De cultuurelementen dienen, indien ze bijdragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie, in stand gehouden worden.

Daarnaast moet men trachten de diverse subculturen te integreren, *mixen* of op zijn minst met elkaar in overeenstemming te brengen. De organisatie moet tevens die cultuurelementen opsporen en veranderen die bij verandering van de externe omstandigheden disfunctioneel kunnen zijn. Het is dus noodzakelijk te weten met welke culturen men als organisatie te maken heeft om zo sommige delen van de cultuur te behouden en andere te kunnen veranderen.

²⁰ SCHEIN, E. H., De bedrijfscultuur van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. Schiedam, Scriptum, 2000, p. 15-59.

3.9. Waar heeft de cultuur zijn standplaats?

De cultuur is eigen aan een groep. Van zodra een groep voldoende ervaring heeft opgedaan begint zich een cultuur te vormen. Culturen zijn te vinden op allerlei niveaus van kleine teams, werkgroepen tot op het niveau van afdelingen, functionele groepen en andere organisatie-eenheden met een gemeenschappelijke kerntaak en gemeenschappelijke ervaringen.

Schein beweert dat elk hiërarchiek niveau een eigen cultuur kent. Culturen bestaan bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis op het gehele organisatieniveau. Zelfs een bedrijfstak, zoals de gezondheidsector, kan door de gemeenschappelijke beroeps- en opleidingsmatige achtergrond van de mensen die daarin werkzaam zijn, als geheel een eigen cultuur bezitten. Wanneer je het grootste deel van je leven doorbrengt binnen een bepaalde beroepsgroep en organisatie, zal je een groot deel overnemen van de gemeenschappelijke culturele thema's van andere medewerkers binnen deze beroepsgroep of organisatie. Een cultuur is van invloed omdat de opvattingen, waarden en gedragingen van de individuele medewerkers vaak alleen binnen het verband van de culturele identiteit van mensen, begrijpelijk worden.

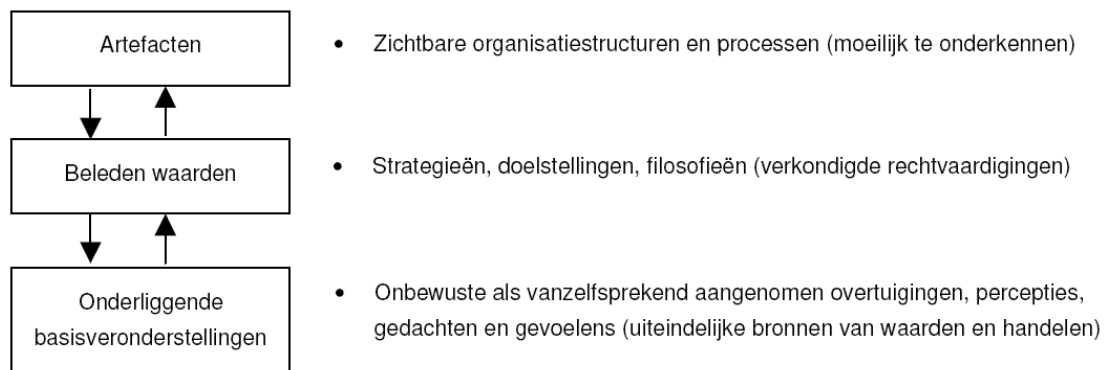
3.10. Wat is een organisatiecultuur nu eigenlijk?

In deze paragraaf wil ik achterhalen wat een organisatiecultuur nu eigenlijk is. Ik heb reeds een aantal brillen opgezet en daarmee het cultuurbegrip vanuit verschillende invalshoeken benaderd, maar ik hoop dat het niet alleen mij is opgevallen dat verschillende auteurs in hun pogingen een cultuur te begrijpen, haar te sterk willen 'simplificeren'.

Waar is de bewijslast? Vaak zegt men dat een cultuur bestaat uit 'de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan', 'de rituelen en rituelen van onze onderneming', 'het bedrijfsklimaat', 'onze fundamentele waarden', en ga zo maar door. Het zijn allemaal verschijnselen van de cultuur, maar men moet beseffen dat cultuur op verscheidene niveaus aanwezig is en dat wij de dieper gelegen niveaus ervan moeten kunnen begrijpen vooraleer we ze kunnen sturen.

3.10.1. Cultuurniveaus

Edgar H. Schein verdeelt cultuur in drie verschillende, steeds dieper liggende, lagen die variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar. In een ideale situatie zijn de drie lagen geheel met elkaar in overeenstemming. In werkelijkheid is dit echter zelden het geval...



Figuur: Cultuurniveaus

Op het eerste niveau vind je de artefacten: het observeerbaar gedrag en de concrete bewijzen (symbolen) voor de onderliggende cultuur. Dit vormt het gemakkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie: het omvat wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt. Denken we hierbij aan de waarneming en de emotionele reacties dat men heeft op de architectuur, de aankleding en de sfeer die op zich ook het gevolg zijn van de wijze waarop de medewerkers zich zowel tegenover jou als tegenover elkaar gedragen. Zo kan je meteen aanvoelen dat verschillende organisaties op verschillende manieren handelen en zelfs diensten, afdelingen binnen eenzelfde organisatie verschillend handelen. Zo merkte ik op bij het Wit-Gele Kruis dat op het gelijkvloers, waar het onthaal, de logistiek, de preventieadviseur werkzaam zijn, de mensen elkaar voortdurend spreken, gesloten deuren ontbreken, men informeel gekleed loopt, en er overal intense gevoelens heersen. Bij de directieleden, de boekhouding en de personeelsdienst op de bovenverdieping gaat het er stukken formeler aan toe. De deuren van de bureaus zijn dicht, de gesprekken verlopen op gedempte toon, de kleding is formeel en je proeft een sfeer van zorgvuldig overleg en een trage gang van zaken. Op artefactniveau is de cultuur heel duidelijk en heeft ze een onmiddellijk emotioneel effect. Toch moet je daar voorzichtig mee zijn, want je weet niet echt waarom de leden van de organisatie zich aldus gedragen en waarom de organisatie op die eigen manier in elkaar zit. Alleen door rond te lopen en om je heen te turen kun je niet vaststellen wat er gaande is. Daarvoor moet je met de medewerkers praten en hen vragen stellen over de dingen die je waarneemt en voelt. Zo kom je op het volgende cultuurniveau.

Op het tweede niveau bevinden zich de beleden waarden. Het moge duidelijk zijn dat uit mijn ervaringen met de artefacten en de gedragspatronen ik onvoldoende weet over de cultuur en dat ik daarvoor dieper moet graven. Vragen stellen over de dingen waar in de organisatie waarde aan wordt gehecht. Waarom werkt men bijvoorbeeld achter een gesloten deur? Deze vragen zijn nodig bij de waargenomen artefacten die je verwonderen of niet lijken te passen bij wat je zou verwachten. Door insiders te bevragen kwam naar boven dat goede besluiten onmogelijk zijn zonder zorgvuldige overweging

en dat men waarde hecht aan privacy en de gelegenheid voor de medewerkers om goed over de dingen na te denken alvorens in actie te komen.

Ik zou de organisatie nu kunnen onderbrengen in een typologie en stellen dat het Wit-Gele Kruis een '*command-and-control*' organisatie is in plaats van een op teamwerk gebaseerde netwerkmachtige organisatie waarin mensen greep hebben op hun eigen werk. Daar schuilt echter het gevaar om mensen en organisaties in hokjes te stoppen, etiketten te plakken. Aan deze verleiding mag ik echter niet toegeven. Het is duidelijk dat het zichtbare gedrag wordt bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau. Dat dieper liggende niveau kan al dan niet in overeenstemming zijn met de waarden en de principes waar de organisatie zegt op te steunen. Als ik de cultuur wil begrijpen, moet ik erachter zien te komen wat er op een dieper liggend niveau aan de hand is...

Niveau 3 is dat van de gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen. Inzicht in dit dieper gelegen niveau veronderstelt dat je de organisatie in haar historische context beziet. Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders hebben de organisatie gedurende haar bestaan tot succes geleid? Organisaties worden opgericht door mensen die hun overtuigingen, waarden en veronderstellingen opleggen aan het door hen aangeworven personeel. Veronderstel dat de oprichters van het Wit-Gele Kruis de opvatting huldigden dat verpleegkundigen moeten kunnen samenwerken, respect moeten tonen en vol zorg ten opzichte van de organisatie en de omgeving naar de verschillende belangengroepen toe, zo een succesvolle dienstverlening weten te realiseren. Men trekt anderen aan die in hetzelfde geloven (namelijk die vooropstaande waarden) en houdt ze ook in dienst. Wanneer zij op deze manier er in blijven slagen diensten te leveren die door de markt op prijs worden gesteld, zullen die overtuigingen en waarden gemeengoed worden en als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Met andere woorden, de essentie van een cultuur bestaat uit deze gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en als de organisatie succesvol blijft ook vanzelfsprekend worden. Dit is het resultaat van een gemeenschappelijk leerproces. Ze werden een gemeenschappelijk en als normaal beschouwd goed omdat de nieuwe medewerkers beseften dat de overtuigingen, waarden en veronderstellingen van de oprichters hebben geleid tot het succes van de organisatie en daarom wel juist en nastrevenswaardig moeten zijn.

Hoewel die veronderstellingen wel degelijk "leven" binnen de organisatie zijn de leden van de organisatie zich, doordat ze als vanzelfsprekend worden aangenomen, niet van hun bestaan bewust.

Ik beseft nu dat een cultuur zo stabiel en zo moeilijk te veranderen is, doordat ze de terugslag is van alles wat de groep in de tijd heeft geleerd: de manier van denken, voelen en kijken naar de wereld en die de groep zo succesvol heeft gemaakt. De belangrijkste elementen van de cultuur zijn in essentie onzichtbaar. Medewerkers kunnen dus niet meteen vertellen wat hun cultuur is. Ook belangrijk om weten is dat er geen goede of verkeerde, betere of slechtere

culturen bestaan. In sommige organisaties is het zaak om meer teamgericht te werken, bij andere ligt de nadruk op het meer verdelen van de bevoegdheden op uitvoerend niveau, omdat dat misschien de enige manier is waarop zo'n organisatie goede resultaten kan boeken. Nog andere organisaties worden gekenmerkt door strikte discipline en sterk gestructureerde onderlinge verhoudingen en slagen aldus in hun missie. De beste of de juiste cultuur bestaat dus niet.

3.10.1.1. Cultuurniveaus: alles wel beschouwd

Een cultuur wordt in essentie bepaald door de aangeleerde, stilzwijgende of impliciete veronderstellingen waarop medewerkers hun dagelijks gedrag steunen. Dit resulteert in 'de manier waarop medewerkers nu eenmaal te werk gaan', maar zelfs de organisatieleden kunnen niet gemakkelijk achterhalen waarop hun dagelijkse gedrag is gebaseerd. Zij weten alleen dat dit de manier is van denken en handelen en rekenen er ook op. Het leven wordt op deze manier voorspelbaar en zinvol. Wie die veronderstellingen snapt en kan blootleggen is in staat in te zien hoe ze leiden tot gedragsmatige artefacten. Dus uit de waarneming van het gedrag alleen kan je de veronderstellingen niet afleiden. Ik zal gesprekken moeten voeren met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken...

4. Het kwalitatieve onderzoek

4.1. De inhoud van een cultuur: theorie getoetst door middel van inzichten, me bijgebracht door de leden van de directie

In dit onderdeel ga ik op zoek naar de aspecten die van belang zijn in een organisatiecultuur. De theorie van Schein diende hiertoe als kader voor mijn gesprekken met de directieleden, want het zijn vooral zij die de koers uitzetten en trachten een cultuur te scheppen die kan leiden tot het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Informatie en eigen inzichten die ik kreeg over waar het bij hen in de organisatiecultuur om gaat, worden in de grijze kaders weergegeven. Onderstaande 'figuur' geeft aan op welke terreinen culturele veronderstellingen van invloed zijn. Wat opvalt, is dat culturele veronderstellingen naast betrekking hebbend op het interne functioneren van de organisatie, ook verband houden met de wijze waarop de organisatie zichzelf ziet in relatie tot haar omgeving.

-
- 1) Zaken die te maken hebben met het voortbestaan
 - Missie, strategie en doelstellingen
 - Middelen: structuur, systemen en processen
 - Metingen: systemen voor opsporing en correctie van fouten

- 2) Zaken die te maken hebben met de integratie
 - Gemeenschappelijke taal en begrippen
 - Afbakening en identiteit van groepen

Figuur: Waar gaat het in een cultuur om?

4.1.1. Overleven in de externe omgeving

4.1.1.1. Missie, strategie en doelstellingen

Elke organisatie moet om te blijven bestaan en te kunnen groeien uitvoerbare veronderstellingen in het leven roepen voor de zaken die ze moet doen en hoe ze dat moet doen. Een organisatie die wenst te slagen in haar missie, wil kunnen blijven bestaan en groeien, moet doen wat haar omgeving eist en toelaat. Organisaties ontwikkelen veronderstellingen over hun fundamentele opdracht en hun identiteit, hun te bereiken strategische doelen, hun financieel beleid, over een aantal manieren om het werk te organiseren, om zichzelf te meten en middelen om bij te sturen als ze uit koers zijn geraakt of dreigen achterop te hinken. Toen de organisatie bestaansgrond kreeg, hadden de oprichters en de eerste hoger geplaatsten een idee van missie en identiteit, van wat zij trachtten te zijn, welke diensten en markten zij zouden gaan ontwikkelen, wie zij waren en wat hun bestaan rechtvaardigde. Om leefbaar te zijn moesten zij voor de beantwoording van deze vragen een geloof verdienend verhaal bedenken en de eerste instroom aan personeel moest deze verhalen aanvaarden en geloven, ook al dacht men dat het misschien niet zou werken. Toen het duidelijk werd dat het wel bleek te werken en de organisatie merkbaar succes boekte, ontstonden bij de oprichters en bij de medewerkers rond deze overtuigingen gemeenschappelijke veronderstellingen die als vanzelfsprekend werden ervaren. Strategie kan men dus niet scheiden van de cultuur, want het strategisch denken, dat te maken heeft met de soorten diensten, markten, de gewenste kwaliteit, de prijs die daar tegenover staat enz..., wordt eveneens gekleurd door stilzwijgende veronderstellingen over wat de organisatie is en wat haar opdracht is.

De fundamentele missie van mijn stageorganisatie is zorgbehoevenden zo lang mogelijk in hun vertrouwde thuisomgeving te houden. Destijds heeft het Wit-Gele Kruis gekozen voor een missie die duidelijk zegt waarvoor ze staan en waar ze zich onderscheiden ten opzichte van anderen en ten overstaan van de diverse doelgroepen: de patiënt, mantelzorg, artsen, de maatschappij, en de medewerkers zeker niet te vergeten. Ten opzichte van anderen, de concurrenten, weten zij zich te onderscheiden door het vooropstellen van een aantal waarden zoals het christelijke solidariteitsprincipe, wat er op neerkomt dat ze geen enkel onderscheid maken tussen rang, stand en overtuiging. Men staat dus ten dienste van alle mutualiteiten en ook de voortrekkersrol die zij pretenderen te hebben – en mijns inziens werkelijk hebben – spreekt aan.

Het is echter nooit de bedoeling geweest dat een medewerker die missie kan afdreunen, bij wijze van spreken. Hoewel het wel erg zou zijn als een verpleegkundige uit de lucht zou vallen als men het over die belangrijke persoonlijke vertrouwensrelatie met de patiënt heeft. Of wanneer een verpleegkundige wat betreft die hechte partnerschap met de huisarts en andere zorgverstrekkers zou zeggen daar pas de nodige tijd voor uit te trekken wanneer het hem/haar past en dat eigenlijk niet zo belangrijk acht. Neen, die missie moet eerder leven, men moet er naar handelen!

Wat rechtvaardigt het bestaan van de organisatie? Omwille van de problematiek van die patiënt, die mindervalide, die zieke medemens die ofwel niet (langer) naar het ziekenhuis kan of die niet naar het ziekenhuis wil, om daar toch een professionele zorg te verlenen.

Natuurlijk, en dat vind ik heel belangrijk om indachtig te zijn: met behoud of verbetering van zijn of haar levenskwaliteit. Het is niet de bedoeling om die patiënt *per se* thuis te houden in erbarmelijke, mensonwaardige toestanden. Dan moet het besef komen niet meer te kunnen voldoen, dat niet meer tegemoet kan worden gekomen aan de aspiraties van de patiënt en zijn naasten. Vandaar dat die missie belangrijk is. Verpleegkundigen ervaren in dergelijke situaties enorme psychische druk, los van de hoge werkdruk, en komen tot het besef dat ze geen oplossing meer bieden, dat ze geen goed werk meer verrichten. Dan moet men besluiten dat dat niet langer een thuispatiënt is; daar liggen ook de grenzen van de organisatie. De verpleegkundigen kennen die grens, maar ze geven ze niet graag toe, wat begrijpelijk is.

Hoe zijn de strategie en de doelstellingen van de missie afgeleid? Men is gestart met een strategische studie van de verschillende belangengroepen, waarbij men zich afvroeg wat de sterktes en zwaktes waren naar die doelgroepen toe, naar opportuniteiten zocht, bedreigingen in kaart bracht en zich boog over het vraagstuk naar de externe evoluties en de daarbij horende (nieuwe) noden en hoe men daar een antwoord op kon vinden.

Eerst hebben ze dat op het directiecomité samengesteld en in iedere afdeling hebben ze een representatieve groep laten samenstellen door de medewerkers zelf: een aantal verpleegkundigen, administratief medewerkers,

hoofdverpleegkundigen, nursingbegeleiders, en telkens werd de vergaarde informatie getoetst.. Het was voor hen een hele openbaring dat men het unaniem eens was over het feit dat de doelgroep meer inhield dan enkel de patiënt. Voordien had men weinig oog voor zoveel andere doelgroepen, belangengroepen: de medewerkers, mantelzorgers, artsen, ziekenhuizen, scholen, vakbond, regering, leveranciers, mutualiteiten, ...

De tweede stap was het nagaan wat nu de externe factoren waren. Zo'n 12-13 jaar terug, was dat het inpalmen van de markt door de zelfstandig verpleegkundigen. Het kwaad was al helemaal geschied en dat was en is nog steeds een groot trauma. De meeste medewerkers hadden zich voelen evolueren van een monopoliepositie naar een feitelijke positie van 45% van de markt (waar de organisatie nu nog altijd staat). Er waren nog externe evoluties. Huisartsen begonnen zich te groeperen in de SIT's (= **s**amenwerkings**i**nitiativef **t**huiszorg), in wachtdiensten enzovoort, terwijl ze voordien erg individueel werkten.

Een opportuniteit voor de organisatie was dat ze voortaan onmiddellijk een algemeen aanspreekpunt hadden.

Andere externe evoluties, bijvoorbeeld die van demografische of economische aard zoals de vergrijzing en het snoeien in de portefeuille van de gezondheidssector, zorgden ervoor dat men zich ging focussen op de geriatrische patiënt en de middelen anders ging aanwenden, inzetten.

Vervolgens werd gezamenlijk het strategisch hoofddoel overeengekomen, namelijk de zorgbehoevenden zo lang mogelijk verzorgen in hun vertrouwde omgeving.

Maar nog waren ze er niet, men ging een aantal strategische doelstellingen oplijsten waar ze per doelstelling brainstormden over de noodzakelijke acties om die doelstellingen te realiseren.

Onderstaande figuur geeft de missie weer van het Wit-Gele Kruis zoals die vandaag de dag wordt verspreid.

Bovenal willen wij het mogelijk maken dat zorgbehoevenden zo lang mogelijk verzorgd worden in hun eigen vertrouwde omgeving.

Wij streven hierbij naar de verbetering en minstens het behoud van de levenskwaliteit.

- Wij willen zonder enig winstbejag de meest kwaliteitsvolle verzorging bieden door :
 - enerzijds het leveren van verpleegtechnische kwaliteit volgens de recente professionele en wetenschappelijke inzichten
 - en anderzijds door een dienstverlening met oog voor de totale problematiek van de patiënt.
- Wij zijn ervan overtuigd dat de uitbouw van de unieke vertrouwensrelatie tussen patiënt en verpleegkundige de basis is van een dergelijke kwaliteit, evenals het hecht partnerschap tussen de verpleegkundige en de behandelende arts en de andere zorgverleners.
- Wij zijn bezield door het christelijke solidariteitsprincipe en maken dus geen enkel onderscheid tussen rang, stand en overtuiging.
- Wij willen als toonaangevende organisatie de voortrekker zijn in de professionele uitbouw van de thuisverpleging en op die manier een belangrijke meerwaarde betekenen voor de eerstelijnszorg.
- Wij willen voor al onze medewerkers een ondersteunende organisatie zijn die hen toelaat de nodige competenties te ontwikkelen, die iedere medewerk(st)er stimuleert in zijn/haar natuurlijke drang tot zelfontplooiing en die de competenties en de vaardigheden van iedere medewerker duidelijk benut.
- Wij willen dat alle medewerkers van alle afdelingen gedreven worden door dezelfde dienstverlenende cultuur. Al onze activiteiten staan borg voor de continuïteit van onze organisatie en voor de invulling van deze missie. Dit in het belang van de patiënten, de medewerk(st)ers en de maatschappij.

Figuur: De missie van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

4.1.1.2. Middelen: structuur, systemen en procedures

De wijze waarop een organisatie besluit tot invoeren van haar strategie en doelstellingen vormt het volgende inhoudsniveau van de cultuur. Elke organisatie die succes boekt, ontwikkelt een manier om haar werkzaamheden te structureren. Als de officiële organisatiestructuur werkt of als ze tot successen leidt gaat men heilig geloven dat dit de beste, juiste organisatievorm is. De mate waarin de structuur is aangepast aan de te vervullen taak en de aard van de omgeving waarin de organisatie functioneert, doet gemeenschappelijke veronderstellingen ontstaan over hoe de organisatie in elkaar moet steken. De complexiteit van een cultuuranalyse komt in deze categorie tot uiting, in die zin dat een organisatie een gemeenschappelijke missie en strategische doelen voor ogen heeft, terwijl toch onderdelingen (lees: afdelingen) van die organisatie zich in hun streven om die te verwezenlijken anders kunnen organiseren. Zo ontstaat binnen de totale cultuur van de organisatie een aantal subculturen. Doch, subculturen kunnen enorm functioneel en efficiënt zijn, doordat de verschillende afdelingen van de organisatie elk in een ander milieu succes moeten boeken...

Hoe ontwikkelde het Wit-Gele Kruis haar manier om doelstellingen te bereiken?

Na de missie te hebben uitgeschreven en op basis van het gehele gedachtegoed zijn ze in en volgens strategische kernresultaatsgebieden (de markt, HRM, financiën enz.) beginnen denken en handelen. Het zijn al die gebieden, waar je succes in zal moeten boeken, wil je je missie realiseren. Je kunt het vergelijken met het tegenwoordig in de zorginstellingen gebruikte Vlaamse managementmodel voor zorgexcellentie Kwadrant, dat nauw verwant is met de alom bekende modellen als EFQM en INK.

Als voorbeeld neem ik het resultaatsgebied van HRM. Welke successen wilde men daar dan in boeken? Eén van de peilers was de verdere optimalisatie van het rekruterings- en retentiebeleid dat gestalte kreeg door het optimaal maken van de werkomstandigheden. Er werd een analyse van de werkomstandigheden gemaakt, alternatieve uurroosters kwamen in omloop, er werd een ombudsdienst opgericht waar de medewerker met klachten terecht kon. Er werd gezorgd voor een sterk vereenvoudigde verwerking van de verpleegkundige administratieve rompslomp, etc.

In het kader van het retentiebeleid, het binden en boeien van medewerkers, ging men extra aandacht besteden aan de logistieke ondersteuning: het onderhoud van de wagens, het verpleegkundig materiaal. *Just-in-time delivery*. Men ging ook extra aandacht besteden aan het verpleegkundig potentieel: ondersteuning van de basis door de nursingbegeleider, verpleegexperten, afdelingsverantwoordelijke en het stagebeleid verder uitbouwen, want de stagiairs van vandaag zijn de medewerkers van morgen.

Waarom ontwikkelde zij haar huidige structuurvorm? Weerspiegelt de officiële structuur en de wijze waarop het werk wordt verricht voor een groot deel de overtuigingen van de oprichters en leiders van de organisatie?

Er werd gekozen voor decentrale structuur of het delegeren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar "lagere" organisatorische niveaus vanuit het principe dat je de dienstverlening, zeker in de thuiszorg, zo dicht mogelijk bij de patiënt moet organiseren. Met de nieuwe middelen van telecommunicatie kan men zich afvragen of dat nog allemaal zo actueel is.

Er werd zeer recent vastgesteld, toen een afdeling te groot werd, met het enthousiasme van de betrokken afdelingsverantwoordelijke die een kans zag om tijdelijk twee afdelingen te *runnen*, dat dat niet goed afliep, omdat het merendeel van de medewerkers veel nood heeft aan coaching en de aanwezigheid van de afdelingsverantwoordelijke.

Telewerken? Thuiswerken? Dat moet normaal kunnen in de toekomst, maar momenteel is de organisatie daar helemaal niet klaar voor. Een groot deel van de *bestaffing* bestaat uit verpleegkundigen – dat zijn echte doeners, emotionele mensen die nood hebben aan *coaching* en sturing.

Dat merkte ik ook tijdens de opleidingen *ex cathedra*, interactief, maar die heel moeilijk blijven hangen. Hoe langer hoe meer evolueren wij naar het leren op het werkveld: voorbeeldfuncties, het tonen, het samen doen.

Je voelt ook dat een verpleegkundige het niet waardeert wanneer een afdelingsverantwoordelijke te lang of te vaak afwezig is. Heel vreemd, nu de dienstlijsten up-to-date gehouden worden, met de GSM of andere vormen van telecommunicatie, maar toch ook niet...

Zijn er aanwijzingen voor het bestaan van sterke subculturen binnen de organisatie? Waarop zijn deze gebaseerd?

Ik ben ervan overtuigd dat er verschillende subculturen zijn. Je hebt de dominante coalitie, dat zijn diegene die over de "macht" beschikken en veel zeggingschap hebben.

Ik voel de aanwezigheid van een stroming, die eerder conservatief is en die het accent legt op de uitbouw en cijfers van de organisatie, alsook een stroming die eerder progressief is. Deze laatste acht eveneens de uitbouw en de cijfers belangrijk en waardevol, maar besteedt daarnaast meer dan voldoende aandacht aan het personeel om iedereen tevreden te houden. Ik beseef goed dat de organisatie leefbaar moet blijven en dat de winst terug moet geïnvesteerd worden in projecten en indirect ten gunste van de medewerkers.

Het Wit-Gele Kruis West-Vlaanderen is bvb. de enige waar de wagens nog niet voor privédoeleinden mogen gebruikt worden. De toelating daartoe zal de medewerkertevredenheid verhogen.

Een VZW die winstgevend is, daar had ik het in het begin moeilijk mee. Deze wordt echter niet aan aandeelhouders uitbetaald; het blijft in de organisatie en ik denk dat ze die middelen in de toekomst echt nodig zullen hebben, gezien de overheid steeds snoeit de budgetten. Het moet wel de ambitie zijn om de overheid ervan te overtuigen dat er een daadwerkelijke nood is en hen erop aansporen om de initiatieven in de toekomst te financieren. Ondertussen moet men het wel gedurende geruime tijd met eigen middelen zien te redden, maar dat is een berekend risico. Als men voortrekker wil zijn in die thuiszorg, moet men ook starten met nieuwe initiatieven.

4.1.1.3. Metingen: systemen voor opsporing en correctie van fouten

Het derde cultuuraspect heeft te maken met de wijze waarop de organisatie zichzelf meet, en fouten opspoort en herstelt. Organisaties ontwerpen verschillende mechanismen om een begrijpbaar, waarneembaar beeld te krijgen van de omgeving: veelvuldig ondervragen om te weten wat zich daarbuiten allemaal afspeelt, marktonderzoeken, marketingmensen die moeten onderzoeken wat er aan de hand is en die informatie overmaken aan anderen, enzovoort.

Voor de meeste organisaties vormen de financiële resultaten dé manier om te zien of er iets fout gaat, maar culturele veronderstellingen zijn bepalend voor de soorten informatie die vergaard wordt en hoe die wordt geïnterpreteerd. Zo

kan de organisatie zich laten leiden door het marktaandeel als indicator voor het welslagen. Als de organisatie functioneel is georganiseerd, kan zich in de financiële afdeling een eigen subcultuur ontwikkelen en kunnen conflicten ontstaan tussen financiën, HRM en marketing, over het feit aan welke indicatoren het welslagen van de organisatie zal worden afgemeten. De opsporing van fouten als de correctie ervan geven een beeld van de geschiedenis van de organisatie en de persoonlijkheid van haar oprichters. Veel organisaties ontwikkelen een zondebokcultuur. Managers worden opgeleid in gesimplificeerd oorzaak-en-gevolg-denken en hebben behoefte om alles in de hand te hebben. Binnen de managementcultuur heeft individuele verantwoordelijkheid de status van een heilig huisje. De reactie op deze wijze van denken bestaat erin dat, als er iets verkeerd gaat, men gaat uitzoeken wie daar de schuld aan heeft, wie daarvoor verantwoordelijk is en dus ter verantwoording kan worden geroepen. Organisaties vertonen onderling verschillen in hun reacties op wat er aan het licht komt. Bij de ene organisatie wordt de schuldenaar meteen de laan uitgestuurd, terwijl elders de betrokkene niet eens te horen krijgt dat hij ergens de schuld van heeft gekregen. Hij/zij wordt eenvoudigweg geschrapt van de lijst snelle carrièremakers en krijgt een minder belangrijke opdracht of wordt op een promotioneel zijspoor gezet.

In sommige organisaties word je van een project afgehaald en gedwongen iets anders te zoeken. Als je binnen de organisatie een andere baan vindt en die goed vervult, word je een geslaagd reclasseringsgeval. Hier ligt een belangrijke veronderstelling over mensen ten grondslag: als iemand mislukt komt dat door een verkeerde afstemming tussen de persoon en zijn taak, maar de persoon is wel altijd in orde. In dit geval hecht men veel waarde aan de mensen, maar ook dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen carrière en mondig moet zijn als hij en zijn taak niet *matchen*.

Nog een systeem van foutencorrectie in organisaties is dat men vermijdt of verzuimt personen de schuld te geven en in plaats daarvan op zoek gaat naar de eigenlijke oorzaak of de systeemfout die ten grondslag ligt aan het mislukken.

Ik heb in dit eerste luik laten zien dat de missie, strategie, middelen, metingen en herstelsystemen van een organisatie doortrokken zijn van de cultuur. Een organisatiecultuur heeft niet alleen te maken met mensen en hoe zij gemanaged worden, of alleen met *teamwork* of beloningssystemen. Neen, culturele veronderstellingen ontstaan in de tijd en betreffen de kernstructuur van de organisatie en haar missie en strategie.

Welke foutopsporingsystemen kent het Wit-Gele Kruis? Hoe ontdekt men dat doelen en taakstellingen niet worden gehaald?

Het ontdekken van het mislukken in de doelstellingen schuilt in de eerste plaats in het *coachen*: het belangrijkste is te praten met je mensen, hen te begeleiden, en ten tweede door een aantal mechanismen. Eén van die mechanismen zijn de cijfers, de statistieken. Een ander mechanisme is de *audit*.

Als het gaat over taakstellingen en doelstellingen die niet worden gehaald, zowel op een afdeling als op provinciaal niveau, werkt men met een aantal indicatoren: bijvoorbeeld dat er groei moet zijn met een bepaald percentage naar aantal (nieuwe) patiënten toe, of hoe de verhouding zit qua zorgafhankelijkheid, met andere woorden of men vooral zware of licht afhankelijke patiënten heeft.

Als je als organisatie wil blijven bestaan is het belangrijk dat je nieuwe patiënten krijgt, dus daarvoor dienen die indicatoren. Dat zijn zaken die besproken worden met de verschillende afdelingen. Afdelingen hebben tweemaal per jaar een *audit*, dat wil zeggen dat die indicatoren of doelstellingen die die afdeling moet bereiken tweemaal per jaar besproken wordt met het directiecomité, de betrokken afdelingsverantwoordelijke en zijn nursingbegeleiders. De audit is eigenlijk een hele doorlichting van de organisatie.

Welke doelen zijn dat? Als het (papier) verpleegdossier wordt opgestart bij patiënten, dan moet men dat in principe in de afdelingsadministratie *inputten*. Vanuit de Maatschappelijke Zetel kan men perfect informatica-gewijs berekenen hoeveel procent van de behandelde patiënten een verpleegdossier heeft. Waar dat percentage te laag is zal daaraan moeten gewerkt worden, want dat moet eigenlijk 80-90 zelfs 100% zijn. Het efficiëntst zou zijn dat er in het begin van het jaar zo'n audit plaatsvindt voor het komende jaar, momenteel zit dat nog niet in een cyclus, maar worden die audits gepland in het voorjaar en in het najaar.

Verder in die audit bespreekt de afdeling (de afdelingsverantwoordelijke en nursingbegeleider) een SWOT-analyse van hun afdeling: waar zijn wij goed in, waar zijn wij minder goed in, wat zijn onze opportuniteiten en bedreigingen naar de toekomst toe. Op basis daarvan wordt een beleid vastgelegd. Een opportuniteit kan zijn dat een (nieuw) rusthuis opstart met dagverblijf, een ziekenhuis dat een fusie aangaat, een dagcentrum dat opengaat, of het aangaan van een nieuwe partnerschap met huisartsen. Terwijl een gevaar kan inhouden dat zelfstandigen in de regio zich profileren door cadeaus te geven aan huisartsen...

Aan de hand van die SWOT worden de indicatoren toegelicht die al dan niet goed zijn. Na dat overleg wordt gezamenlijk beslist wat de prioriteiten zijn waar men het volgende jaar voor zal gaan en wat de doelstellingen zijn die men zal proberen te bereiken.

Het kan bvb. zijn dat binnen een bepaalde afdeling het aantal insulinepatiënten of diabetespatiënten heel laag is. Dus zal men de contacten met diabetescentra,

referentieverpleegkundigen diabetes, ziekenhuizen moeten verstevigen. Daar gaat men dan een jaar aan werken om tegen het eind van 2008 die indicator van 60 op 80% te brengen. Zes maanden later zit men opnieuw samen om op basis van cijfergegevens - die gaan zowel over medewerkers, het verpleegkundig beleid, kwaliteitsbeleid, financieel beleid - een stand van zaken te maken met blik op de toekomst. Op zich is dat nog allemaal jong, het werken met indicatoren, het werken met audits is sinds 2005.

Er werd al een voorstel van een cyclus gemaakt en ook het evaluatiedocument werd aangepast om zes maanden later een functioneringsgesprek te voeren. Kwestie van een stand van zaken te hebben om dan op het einde van het jaar echt wel een evaluatie te doen op basis van de resultaten en de beheersing van de functie. Er is daar evenwel geen verloning aan gelinkt zoals in veel organisaties er op basis van een evaluatie een loonsverhoging of een bonus uitbetaald wordt. Dat bestaat hier niet, omdat ze natuurlijk een VZW zijn.

Wat ik er ervoer, en dat heeft ook een stuk met cultuur te maken, is dat men met teveel zaken tegelijk bezig is. Men heeft nog heel wat werk wat betreft het samen beslissen met de afdelingen van wat nu de prioriteiten zijn en concreet af te spreken waar ze moeten staan net voor de jaarwisseling. Maar er gebeurt zo veel in een jaar dat soms andere zaken een hogere prioriteit krijgen, waardoor de focus niet altijd op de vooropgestelde indicatoren gehouden kan worden.

Bestaan er tussen de delen van de organisatie verschillen in de wijze waarop zij zichzelf meten en wat zij met de resultaten daarvan doen? Vindt men in dergelijke verschillen aanwijzingen voor belangrijke subculturele verschillen?

Er zijn 13 afdelingen en die hebben elk wel voor een stuk hun eigen prioriteiten. Wat voor de ene afdeling belangrijk is, kan voor de andere weinig belangrijk zijn. Dat heeft ook grotendeels te maken met de afdelingsverantwoordelijke die werksituaties van vroeger meenemen naar hun huidige functie of mensen die er al jaren werken en in de loop der jaren hun eigen prioriteitenlijstje hebben opgesteld. Hoewel, de afdelingen bepalen niet zelf hun doelstellingen, want ook het directiecomité zal proberen om daar mee wat slagkracht in te hebben. Belangrijk wellicht, maar toch zien de leidinggevenden die afdelingen niet dagelijks bezig. Het is de bedoeling dat de afdelingen zelfsturende teams zijn en dat men vanuit de directie geopteerd heeft om die afdelingen wat vrijheid te geven waardoor iedere afdeling iet of wat *carte blanche* heeft om te evolueren in de richting die ze zelf willen.

De directie heeft niet het gevoel dat de 13 afdelingen zo sterk uit elkaar liggen waardoor men zou moeten ingrijpen, maar dat de afdelingen verschillende accenten leggen, dat is zeker. Eén van onze afdelingsverantwoordelijken is bvb. iemand die van een rust- en verzorgingstehuis (= RVT) komt en die een palliatieve vooropleiding gehad heeft. Men voelt aan dat die persoon volop bezig is met het smeden van samenwerkingsverbanden Palliatief Netwerk. Het accent wordt daar nu op gelegd en dat is zeker niet verkeerd. Dat heeft ook te maken met waar je je sterk in voelt. Een afdelingsverantwoordelijke die een goede

diabetesvoorkennis heeft, zal veel makkelijker met ziekenhuizen in contact komen met een diabetescentrum, dan een afdelingsverantwoordelijke die geen vooropleiding verpleging liep. Die gaat minder vlug uit zichzelf de klemtoon leggen op verpleeginhoudelijke aspecten, omdat die daar gewoon minder kaas van gegeten heeft. De complementariteit tussen afdelingsverantwoordelijken en nursingbegeleiders in zulke afdelingen is dan nog belangrijker en doorslaggevend om succes te boeken.

Wat doet men eraan wanneer men merkt dat bepaalde belangrijke doelstellingen niet worden gehaald?

Opvolging vindt men belangrijk als eerste stap wanneer doelstellingen niet bereikt worden. In veel organisaties doet men alsof doelstellingen worden bereikt en speelt men als het ware een mooie vaudeville. Dat is een groot gevaar.

Dat vindt men tijd-, energie- en kwaliteitsverspilling. Doelstellingen zijn geen evidentie, het behalen ervan gaat over het algemeen gepaard met veranderingen en het is normaal dat die niet meteen worden behaald. De directie probeert openheid te creëren, open communicatie hoog in het vaandel te dragen en dit ook uit te stralen, hoewel dit soms moeilijk is in een grote organisatie. De directieleden zijn tenslotte een beetje een onbekende.

Men kan als het niet loopt, het project op zich in vraag stellen: *misschien hebben we het niet goed aangepakt, hebben we het overschat, zijn we te vlug willen gaan, werkt het niet ten opzichte van een bepaalde doelgroep*. Men zoekt naar oorzaken en die tracht men te verhelpen en bij te sturen.

Heerst er dan een zondebokcultuur? Dat probeert men steeds te vermijden. De organisatie is geëvolueerd van een vrij verticale structuur, waar de wil van de voormalige algemeen directeur wet was en vandaar de doe-mentaliteit bij de medewerkers. Op een bepaald ogenblik was men vanuit de basis vragende partij om meer te participeren, meer autonomie te verkrijgen. Er is daar toen door de top mee ingestemd en ik voel dat medewerkers geen heimwee hebben naar de tijd dat men het voor hen besliste.

In een hiërarchische cultuur gaat men al meer op zoek naar een boosdoener, en het is duidelijk dat het niet de bedoeling is van te bestraffen, maar wel van zich af te vragen waar de organisatie faalt.

Men durft soms geen fouten toegeven. Er speelt daar ook een zekere persoonlijke trots in mee. Ik vermoed dat er tussen de 13 afdelingen onderlinge concurrentie bestaat. Dat kan heel waardevol zijn. Maar men moet erover waken dat het niet ontaardt in negatieve concurrentie, dat de ene afdeling ten opzichte van de andere de schone schijn ophoudt.

Het toegeven van het niet bereiken van doelstellingen, moet men durven. Het getuigt van wijsheid. Het slechtste is dat je het niet ziet.

Het is wel de bedoeling dat men er gezamenlijk iets aan gaat doen en daarvoor moet men authenticiteit uitstralen, eerlijk toegeven als er zaken niet naar behoren lopen. Daarvoor is de slagzin "lerende organisatie" in het leven geroepen. Authenticiteit van de mensen is belangrijk in een bedrijfscultuur. Dat men zegt wat men doet en dat men doet wat men zegt...

4.1.2. Integratie van de menselijke organisatie

De cultuur is eveneens gericht op de betrekkingen tussen de mensen in een organisatie, de stimulerings- en beloningssystemen, de mate van *teamwork*, de verhoudingen tussen superieuren en ondergeschikten, de communicatie, ... eigenlijk alle aspecten die de werkplek meer of minder productief en aangenaam kunnen maken. De culturele veronderstellingen die ten aanzien van deze domeinen ontstaan zijn eveneens van cruciaal belang en staan in interactie met de andere veronderstellingen.

4.1.2.1. Gemeenschappelijke taal en begrippen

De meest voor de hand liggende manifestaties van een cultuur zijn een gemeenschappelijke taal en begrippen. Dat merk je ook van zodra je buiten je landsgrenzen rondreist, hoe moeilijk het is je draai te vinden als je de taal en denkwijze van de plaatselijke bevolking niet machtig bent. In het bedrijfsleven doet zich dat ook voor wanneer nieuwe medewerkers proberen te achterhalen hoe zij zich moeten kleden, hoe zij ten overstaan van hun baas moeten praten, zich op een bijeenkomst moeten gedragen, wijs moeten geraken aan het jargon en de afkortingen van andere medewerkers, hoe assertief ze moeten zijn, tot hoe laat ze aan het werk moeten blijven, enz ...

Een van de oorzaken van de tijd die het kost voordat iemand ingewerkt is in een nieuwe organisatie en productief wordt, is dat de normen, werkwijzen en manieren van denken uniek zijn voor een organisatie en die met vallen en opstaan moeten worden (aan)geleerd.

Kent de organisatie een speciaal jargon of bepaalde afkortingen die voor hen vanzelfsprekend, maar voor een buitenstaander vreemd en onbegrijpelijk zijn? Wat zijn specifieke termen binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen die alleen insiders begrijpen?

Wat me opviel is dat iedereen het erover eens is dat ze een eigen, specifiek jargon hebben, maar dat het geven van concrete voorbeelden niet zo evident bleek. Dit is niet echt abnormaal, want eenmaal je vertrouwd bent met het jargon, ben je er niet echt meer van bewust. Alle zorgcodes die ze gebruiken zijn interne taal en worden binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen perfect begrepen. Binnen mijn stage-organisatie heb je enerzijds het verpleegkundig vocabularium en anderzijds het IT-vocabularium, maar dat heb je wel in elk bedrijf. Daarnaast gebruiken ze ook veel interne afkortingen.

Zo staat NVZ voor "niet verpleegkundige zorgen", KBZ voor "verstrekte zorgen die bij Koninklijk Besluit niet terugbetaald worden door het RIZIV", ...

Anderen hebben het dan weer over "de Conventie" en over het "KB78". Iedereen zit meteen op dezelfde golflengte van zodra men het over dergelijke begrippen heeft. (Voor hen die het interesseert, het "KB78" slaat op het Koninklijk besluit van 10 november 1967 betreffende de uitoefening van de geneeskunst, de verpleegkunde, de paramedische beroepen en de geneeskundige commissies.)

De verpleegkundig directeur meldde bvb. tijdens de beleidsvergadering, dat men in de voorbije maanden 37 patiënten had met een "WC". Een buitenstaander heeft niet meteen door dat die afkorting staat voor een "complexe wondzorg". Jargon kan belachelijk overkomen, maar het draagt wel bij tot de professionele profilering en is tijdsbesparend.

In de wandelgangen hoorde ik bvb. gesprekken als : "Waarvoor moet je bij die patiënt gaan?" 's Morgens voor zijn T, 's avonds voor zijn DEZ, zijn I en zijn MED. De taakhoud van die verpleegkundige houdt in dat zij 's morgens instaat van de patiënt het "Toilet" ofwel het wassen, aankleden en toiletbezoek. 's Avonds geeft men Diabetes Educatie tot Zelfzorg wat inhoudt dat er aan de patiënt en zijn familie uitleg wordt gegeven over diabetes, praktische tips worden gegeven, de relatie tussen voeding, medicatie en insuline wordt belicht, psychosociale aspecten enz,. Daarna volgt nog een Inspuiting en wordt de MEDicatie klaargezet voor de patiënt.

Al deze afkortingen zijn typisch voor het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. Nieuwe verpleegkundigen studeren deze in aan de hand van een lijst met alle mogelijke afkortingen die op hun dienstlijst kunnen vermeld worden. Als een nieuwe verpleegkundige niet weet waarvoor een afkorting staat, kan die steeds terug grijpen naar de lijst. Zelfredzaamheid!

Los van die afkortingen heb je nog een specifiek jargon, bijvoorbeeld als men spreekt over de boven en de benedengrens. Verpleegkundigen gaan niet de dingen verrichten boven hun professionaliteit, die zijn voor een arts. Anderzijds gaan ze ook niet stofzuigen, de ruiten poetsen, koffie klaarzetten, de rolluiken optrekken, ... Bij deze laatste begint het al moeilijk te worden, daar kom je aan de benedengrens van de verpleegkunde. Belangrijk ten overstaan van verpleegkundigen is dat zij soms geen onderscheid maken tussen het verpleegkundige zijn en het verzorgende zijn, terwijl de directie erop hamert dat "wij gaan voor verpleging".

Verzorging daar heb je Gezinszorg, Bejaardenhulp voor, afhankelijk van de Vlaamse Gemeenschap en die gesubsidieerd worden. Het Wit-Gele Kruis doet aan verpleging en hangt af van de Federale Overheid waarmee een conventie is afgesloten.

Ieder domein heeft zo van die begrippen. Zo heb je ook het jargon op het terrein van Human Resources. Zo werd een aantal jaren terug "het portfolio van de verpleegkundige" geïntroduceerd en de "begeleidingsfiche". Een beetje vergelijkbaar met de portfolio van een model. Het portfolio is eigenlijk het visitekaartje van en voor de verpleegkundigen, de medewerkers. Binnen de organisatie is het portfolio eigenlijk de verzameling van alle professionele documenten met een overzicht van beëindigde opleidingen. Als de medewerker wil doorgroeien dan gaat die met het verzamelde het bewijs leveren dat hij/zij klaar is om nursingbegeleider, referentieverpleegkundige of verpleegexpert te worden. Het is eigenlijk het principe dat de medewerker dat in handen neemt,

maar even goed kan de directe verantwoordelijke daar nog een aantal zaken aan toevoegen zoals functioneringsdocumenten.

De begeleidingsfiche is een stuk van het functioneringsproces of het evaluatieproces, op basis van competententies in kaart gebracht door opvolging op het werkveld.

Wat mij eveneens is opgevallen dat er voor non-profit te zijn met heel veel terminologie gegoocheld wordt die slaat op resultaten en op cijfers. Weinig hoofdverpleegkundigen (want afdelingsverantwoordelijken noemde men tot voor enkele jaren hoofdverpleegkundigen) in ziekenhuizen gebruiken de term return on investment, omzet per dienstlijst, het woord personeelskost...

Ik denk dat men als non-profitorganisatie erg ver gaat in het gebruik van dergelijke financiële termen en dat het voor een nieuwstartende afdelingsverantwoordelijke en nursingbegeleider niet zo evident is op dat niveau te betrekken in maandelijkse rapportering, trimesteriële rapportering, eindresultaten. Dat doet men in een ziekenhuis niet, omdat men niet tot op dat niveau cijfers doortrekt. Een afdelingsverantwoordelijke is binnen de organisatie eerder een bedrijfsleider, die de afdeling draaiend houdt.

4.1.2.2. Grenzen in groepen: wie ligt er goed en wie ligt er uit?

Elke organisatie ontwikkelt manieren om de mate van lidmaatschap vast te stellen. Dat kan gaan van uniformen, (rang)onderscheidingstekens tot wie recht heeft op een parkeerplaats en andere privileges. Nieuwkomers die zich de taal en de denkwijzen eigen maken, komen die tegen in de organisatie. Een belangrijk stadium van aanvaard zijn is wanneer de nieuwkomer voldoende wordt vertrouwd om "geheimen" te mogen horen: wat er zich feitelijk allemaal afspeelt, wie goed ligt en wie niet, waar de organisatie werkelijk mee bezig is, het privéleven, enz ... Samen met het lidmaatschap komt de verplichting om loyaler te zijn, geheimen binnenskamers te houden, hard te werken en veel van zichzelf in de organisatie te investeren. De gemeenschappelijke veronderstelling over het lidmaatschap en de daarbij behorende verplichtingen geven gedeeltelijk mee vorm aan de organisatiecultuur.

Wordt er weleens iemand in de organisatie binnengehaald los van de competenties die hij of zij bezit?

Neen, men is daar heel voorzichtig mee. Hoe beter men die persoon kent, hoe meer men hem/haar aan proeven zal onderwerpen. Het is heel gevaarlijk om mensen via een "lange arm" een organisatie binnen te loodsen. Het feit dat je iemand een totaal selectieproces laat doorlopen heeft een reden, niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de kandidaat. Als iemand wel bij de organisatie wil komen werken, maar liefst aan geen selectieproces meedoet, dan mist hij of zij een kans.

Het is als organisatie al moeilijk genoeg om een competente kandidaat aan te werven, dat men bezwaarlijk het selectieproces overboord kan gooien. Men heeft zich daar nog nooit aan bezondigd en terecht.

4.1.2.3. Hoe relaties worden gedefinieerd

Organisaties hebben steeds veronderstellingen die zij koesteren over gezagsverhoudingen en de mate van intimiteit die men tussen de leden gepast vindt. Sommige organisaties maken de psychologische afstand tussen superieuren en ondergeschikten zo klein mogelijk. Er mag dan wel een hiërarchie bestaan, de medewerkers worden toch aangemoedigd hun chefs te tutoyeren, wanneer zij het nodig vinden de niveaus van hiërarchie te doorbreken. Andere organisaties houden zich formeel aan de hiërarchie. De verhoudingen tussen de niveaus zijn er zeer formeel en het is not done en onvoorstelbaar dat iemand bepaalde niveaus passeert of zich tegen de baas verzet.

Nauw verbonden met die gezagsverhoudingen zijn de veronderstellingen over de mate van openheid en de persoonlijke verhoudingen in de organisatie. In sommige organisaties verwacht men van de medewerkers dat zij niets voor zich houden. Dat zijn uitzonderlijken.

Meer courant zijn de normen die duidelijke grenzen stellen waar wel en niet over kan gesproken worden, wat wel of niet tegen de baas of een ondergeschikte kan gezegd worden. Men gaat er soms van uit dat het privéleven buiten de poort moet blijven. In veel organisaties worden sociale evenementen georganiseerd als beloning voor hun medewerkers. In bepaalde gevallen worden alleen de medewerkers uitgenodigd, terwijl bij andere ook de partners welkom zijn.

Kortom, iedere organisatie ontwikkelt eigen culturele veronderstellingen over de gewenste mate van vertrouwdheid tussen de medewerkers onderling.

Hoe gepast is het de baas hier in de rede te vallen?

In de rede vallen doet men normaal niet, maar het oneens zijn met iemand kan wel. Dat gebeurt wel onder tijdsdruk, maar in feite is dit niet de ideale manier van doen. Wanneer iemand gedurende een ganse tijd een vergadering gijzelt of een piste opgaat die absoluut niet strookt dan durft men die wel onderbreken. Het ideale is dat men door een discussie de rijkdommen van de twee meningen kan verwerken in een compromis. Er heerst hier wel een klimaat waar men zijn mening vrij mag uiten.

Als directiecomité let men er wel op dat men in het bijzijn van anderen elkaar niet tegenspreekt. Ook al staat men niet achter alles van collega's, toch is de manier waarop heel belangrijk, het standpunt moet beargumenteerd worden. Daar kan ik alleen maar achter staan.

Een lid van de directie wees me er op dat ik dit een stuk situationeel moet zien. Men zal de baas en de collega's bijvoorbeeld niet tegenspreken op een overlegforum als het SIT (=SamenwerkingsInitiatief Thuiszorg). Wordt er iets verkeerd gezegd dan zal men daar gepast op anticiperen met de socratische dialoog: "ja goed, maar anderzijds moet ik daar aan toevoegen dat we toch...".

Dat zegt tegelijk iets over de cultuur: dat je respect hebt voor elkaar op alle niveaus, niet alleen ten overstaan van de baas en collega's, ook ten overstaan van verpleegkundigen. Uiteraard mag men zijn gedacht zeggen, anders werkt het niet meer. Je moet signalen geven, meedenken, mee zoeken en reageren. Iemand die een promotie mist in een functioneringsgesprek, in een loopbaangesprek, die een opleiding stopzet, een demotie doet... dat doet pijn, maar je kunt niet anders dan het duidelijk te zeggen. Je wilt uiteraard niemand pijn doen, maar in functie van de organisatie en omdat je uiteindelijk weet als ik die persoon nu die kans geef en die groeit door dan wordt hij/zij binnen zes maanden met zijn eigen incompetentie geconfronteerd en dat is nog veel pijnlijker. Als je mensen pijn doet, doe je dat liever niet in een forum, maar face-to-face.

Welke persoonlijke en bedrijfsfeiten worden binnen het Wit-Gele Kruis gevierd en hoe?

Er is een personeelsfeest voor de totaliteit van de groep. Dat is om de corporate image te tonen aan de totaliteit en de omgeving. Dat heeft iets, en men houdt eraan om dit te blijven doen.

Op mijn laatste stagedag werd ik mee uitgenodigd op het personeelsfeest in Duinbergen: een BBQ met een exclusief concert van Ishtar (kandidaten voor het Eurosong 2008), een competitie tussen de afdelingen in de vorm van een vliegerwedstrijd, een dessertbuffet met aangepaste lekkere wijnen ... Geslaagd!

Op lokaal niveau, op niveau van de afdeling, zijn er nog andere feesten. Tweemaal per jaar doet de directie een dotatie voor een feestje of om met de voltallige groep op stap te gaan. De eigenlijke bedoeling is teambuilding en het

gezellig samen zijn. In de praktijk is dat meestal een zomerfeest en een kerstfeest, maar eigenlijk is men vrij bij het organiseren.

Daarnaast worden bepaalde medewerkers, (bvb. ter gelegenheid van 15 of 25 jaar beroepsloopbaan) en de (brug)gepensioneerden, één keer per jaar uitgenodigd op een feest, waarbij ook de partner in de dank wordt betrokken.

Er zijn verder bepaalde initiatieven naar de medewerkers toe: de dag van de verpleging, de dag van de secretaresse, het lidmaatschap aanbieden voor het NVKVV.

Tot slot worden er nog allerlei lokale initiatieven ondersteund: de voetbalclub Wit-Gele Duivels, Het Wit-Gele Kruis in beweging met haar wandelclub, de fitoclub, initiatielessen Nordic Walking, het jaarlijkse paaseieren rapen door de kids in de afdeling Brugge Zuidoost of het sinterklaasfeest in de afdeling Avelgem.

Hoe gemakkelijk gaat men informeel om met collega's in de organisatie?

Het is niet zo dat men op directieniveau in z'n vrije tijd collega's vlug tot vrienden maakt. Al vinden men het wel leuk om mensen te zien tijdens informele momenten. Zelfs op een gewone werkdag zal de boog niet altijd gespannen staan en gaat men informeel met elkaar om. De medewerkers zijn wel geëngageerd om mee te werken aan het organiseren of aanwezig te zijn op festiviteiten. Onlangs werd er een quizavond georganiseerd waar elke afdeling zijn slimme bollen kon op afsturen of als er een personeelsfeest is of er gesupporterd moet worden voor de voetbalclub de Wit-Gele Duivels. Dit is interessant omdat je mensen zo vanuit een andere invalshoek leert kennen en dat is altijd verrijkend.

Uit de interviews met de chefs bleek ook dat er een sterk samenhangsgevoel en een zorgzame houding onder de medewerkers leeft. Zo stelde een directielid dat hij niemand die zopas een slecht-nieuws-boodschap gekregen heeft per auto zou laten vertrekken, maar dat hij die medewerker een lift zou geven. Als er een sterfgeval wordt gemeld door een medewerker is er altijd iemand van de organisatie die naar de begrafenis gaat, en zelfs meer dan dat. Ze nemen contact op met die medewerker of zijn familie, vragen hoe ze zich voelen, brengen een bezoek, privénummers worden uitgewisseld, ...

Vorige week stond hier een medewerker om ons te bedanken. Dat zijn momenten in een loopbaan, dan groeit er wat.

Op het ogenblik dat medewerkers er nood aan hebben, moet je er kunnen zijn! Voor de bloemen en de zoenen uit te delen, vind je gemakkelijk iemand, maar de problemen en de moeilijke momenten dat moet je als verantwoordelijke zelf aanpakken.

Laat de leidinggevende de medewerker weten hoe hij functioneert, of moet hij daar maar naar raden?

Dat hangt eerder af van de span-of-control of het aantal mensen dat een manager of leidinggevende onder zich heeft. Als je een beheersbaar aantal medewerkers moet leiden, dan lukt dat best. De meeste nursingbegeleiders

nemen zo 'n 25 verpleegkundigen voor hun rekening, dat is haalbaar om die op te volgen en te begeleiden. Een afdelingsverantwoordelijke die gevraagd wordt functioneringsgesprekken te voeren, dat werkt al moeilijker als je weet dat er in de grootste afdelingen in de provincie over de 100 verpleegkundigen tewerkgesteld worden. Het zou onbegonnen werk zijn voor de verpleegkundig directeur om die functioneringsgesprekken en begeleidingen van de 13 afdelingsverantwoordelijken en de verpleegexperten te organiseren.

4.1.2.4. De toewijzing van status en beloningen

Elke organisatie ontwikkelt een status- en beloningssysteem. De duidelijkste vorm bestaat uit salarisverhogingen en bevorderingen. Organisatieculturen verschillen van elkaar voor wat betreft de betekenis die wordt gehecht aan beloningen. In sommige organisaties en voor sommige medewerkers zijn bevorderingen en loonsverhogingen de belangrijkste bronnen van status. In andere organisaties zijn de titels of het aantal ondergeschikten, de omvang van het project, het projectbudget, de zichtbaarheid in de organisatie, de mate waarin de leiding hen consulteert over strategische vraagstukken, hun professionele status buiten de organisatie als beloning en als statussymbool meer van betekenis dan het salaris en de financiële voordelen. Een van de moeilijkste taken waarmee de nieuweling in de organisatie wordt geconfronteerd, is wijs te worden uit het status- en beloningssysteem.

Welk gedrag wordt er verwacht en hoe kom je te weten wanneer je goed of verkeerd handelt. Een vaak voorkomende klacht van medewerkers is dat ze niet weten hoe zij functioneren, omdat ze geen bruikbare feedback krijgen. Beoordelingssystemen worden geacht die feedback te garanderen, maar vele chefs vinden het vervelend open te vertellen hoe de medewerker functioneert. Een feedbacksysteem zoals de "360° graden feedback" waarin gegevens verzameld worden van iemands baas, zijn collega's en zijn ondergeschikten, kan in deze organisaties soelaas brengen. De mate waarin zulke systemen open zijn, hangt ook af van de culturele veronderstellingen over de aard van de relaties.

Wat beschouwt men in de werksituatie als beloning?

De organisatie is ervan overtuigd dat het normaal de ambitie van iedereen moet zijn om te groeien, om wijzer te worden, om rijper te worden, om beter te worden.

Iemand die meent geen hogere functie aan te kunnen, toch over de streep kunnen halen en dan zien dat die medewerker door middel van coaching en begeleiding erin slaagt een hogere functie te bekleden, schept voldoening.

Iedereen komt er binnen als basisverpleegkundige. Er wordt een politiek gevoerd die sluimerende competenties bij de medewerkers naar boven wil halen via het opmaken van een carrièreplan, via een POP.

Vandaar de horizontale doorgroeifuncties die destijds ingevoerd zijn, zijnde nursingbegeleider, referentieverpleegkundige, om vanuit die basis mensen te zien doorgroeien.

Een directielid bracht mij tot inzicht dat beloningen variabel zijn doorheen je loopbaan. Men kan daar de piramide van Maslow op projecteren. In het begin van je loopbaan en als je trouwt, samen leeft, bouwt en/of kinderen hebt, zijn het loon en de extralegale voordelen belangrijk. Eenmaal dat je zekerheid hebt, worden andere zaken belangrijk tot men de top van de piramide, zelfrealisatie, bereikt.

Vanuit het HRM-kamp kreeg ik te horen dat medewerkers het als een beloning beschouwen als de werkomstandigheden verbeterd worden. Men krijgt dan appreciatie van de medewerkers voor de genomen initiatieven.

Als beloning ziet men tevens de uitdagingen die er zijn, een stuk *carte blanche* krijgen om daar iets te mogen mee doen. Allen zijn ze het eens dat beloningen verband houden met appreciatie, respect, waardering, het gevoel ervaren iets bereikt te hebben, dat het iets opgeleverd heeft ...

Aan welke signalen besteedt men aandacht om er achter te komen hoe men functioneert?

Men stelt het krijgen van feedback door collega's zeer op prijs. Daarnaast vangt men in de wandelgangen en in de afdelingsbezoeken signalen op over zijn/haar functioneren. Feedback ook via mensen die bepaalde zaken willen bespreken, omdat ze vermoeden dat daar iets mee kan veranderen. Of medewerkers die ventileren, in de hoop dat men er op een discrete en correcte manier mee zal omgaan en het verlangen koesteren dat daar iets mee gedaan wordt. De directieleden zijn ervan overtuigd een goed beeld te hebben van waar iemand goed in is en waar men waakzaam voor moet blijven.

Wat voor soort mensen maken snel promotie bij Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen?

Daar is een procedure voor die goed in elkaar zit. Om promotie te maken moet je je toch profileren. Bijvoorbeeld als een toekomstig coach, moet je het professioneel goed doen en aandacht hebben voor die boven- en benedengrens, ... Anders ga je het nooit schoppen tot nursingbegeleider. Dat is het eerste wat ze bij een nursingbegeleider gaan screenen. Bovendien moet die de verpleegkundigen daarop attent durven te maken.

Of je moet je gaan profileren in verpleegdomeinen als diabetes, wondzorg, decubitus, ... Voor een grijze mus met niet dat extraatje, die niet opvalt in positieve zin tijdens patiëntenbesprekingen, die daar geen standpunt inneemt, ... zit er weinig promotie in.

Hoewel, zij die niet blaken van ambities worden eveneens als waardevolle schakels in de organisatie beschouwd. Zij die gestudeerd hebben voor verpleegkundige en die ervoor ijveren dan hun patiënten thuis kunnen blijven, zijn broodnodig.

Kortom, wie het wil maken binnen het Wit-Gele Kruis moet ervoor gaan, moet authenticiteit en dynamisme uitstralen, dromen hebben en die in samenwerking willen realiseren.

4.1.3. Dieper liggende veronderstellingen over werkelijkheid, tijd, ruimte, waarheid, de menselijke natuur en de intermenselijke relaties

4.1.3.1. Veronderstellingen over de relatie tussen de mens en zijn natuurlijke omgeving

In organisaties leven er opvattingen, om een dominante marktpositie in te nemen en de markt te 'definiëren', terwijl anderen een niche zoeken en proberen daar zo goed mogelijk in te passen.

Hoe definieert het Wit-Gele Kruis zichzelf met betrekking tot andere in haar bedrijfstak, en welke aspiraties heeft ze voor de toekomst?

Als een organisatie die borg staat voor kwaliteit, met een toekomstvisie, die zowel in het heden als naar de toekomst een heel interessante, valabele partner is.

Naar de toekomst toe zullen nieuwe niches moeten uitgebouwd worden, liefst in samenwerking met - want het is niet de bedoeling dat je oorlogen gaat ontketenen in je sector - maar als het moet alleen. Nieuwe niches om die nieuwe noden te dekken, waar er iets mee moet gebeuren of de profitsector zal als de "grote boosdoener" ons voor zijn.

Het Wit-Gele kruis wil de voortrekker zijn, dat staat in hun missie en dat willen ze ook uitdragen ten overstaan van anderen. Ik denk ook wel dat ze dat doen. De ontwikkeling van een elektronisch verpleegdossier (kortweg 'EVD') is in ontwikkeling en wordt verder uitgewerkt en verfijnd. Doel van dit project is om de verpleegkundige te ondersteunen bij de dagelijkse zorgverstrekking waardoor zij/hij administratief gedeeltelijk ontlast wordt. Door het gebruik van een handcomputer (PDA) kan de informatiedoorstroming tussen de verschillende actoren in de thuisverpleging sneller gerealiseerd worden.

Ik denk wel dat ze te braaf communiceren vergeleken met anderen, maar ze durven ook niet altijd te communiceren. Neem nu de klinische zorgpaden, ze investeren daar een aantal mensen in die daar mee bezig zijn. Als het brood gesneden is komen de andere speelveldbepalende actoren met de vraag of ze het mogen hebben. Psychiatrische thuiszorg is nog zoiets. Ze hebben een jaar gepalaverd over wanneer ze ermee zouden opstarten en als het zover was, kreeg men de reactie geen patiënten meer te kunnen doorgeven.

Het vormt een probleem dat het idee telkens wordt gekaapt nadat het eerst tot ontwikkeling is gekomen.

Ik voel wel dat men er geen probleem mee heeft om iets dat ze ontwikkeld hebben, door te geven. Als je de Miele bent onder de wasmachines, weet je wel dat je zal gekopieerd worden, maar toch weet iedereen een Miele te appreciëren, omdat dat de voortrekker is. Ik denk dat men in het Wit-Gele Kruis wil hebben dat ze over hun organisatie op dezelfde manier spreken.

Het papieren verpleegdossier werd er ontwikkeld en is al enkele jaren een vaste waarde in de thuiszorg. Het Wit-Gele Kruis is echter niet te beroerd om die knowhow door te geven aan anderen. Het wordt voorgesteld en men mag het kopiëren. Liefst zou men dat op het SIT doen waar iedereen kan horen dat ze er al jaren mee werken, dat het goed ontwikkeld is en dat er veel energie in gestopt is. Het gaat hen niet louter om het profileren ten overstaan van de partnerscollega's of de zelfstandige, concurrerende verpleegkundigen, maar wel om het principe dat het verpleegdossier niet alleen voor de patiënten van het Wit-Gele Kruis van belang is, maar voor gans de thuiszorgsector.

Men ondervindt dat artsen het eveneens een waardevol instrument vinden, want zij kunnen daar zelf ook zaken in noteren, wat het ganse verpleegdossier nog transparanter maakt. Bovendien, waarom zou men het niet doorgeven, als men er aan verder werkt.

De voortrekkersrol van het Wit-Gele Kruis komt sterk terug naar voor wanneer men het heeft over het invoeren van domotica, e-health en e-care in de thuiszorg. Daar ligt nog toekomst voor het Wit-Gele kruis, want daar is er nog een tekort – mensen willen een gevoel van veiligheid en geborgenheid.

“De thuisverpleging op afstand” is zeker een goede zaak voor regio's waar de bevolking heel gespreid is. Hoewel, als je met patiënten praat, dan vinden ze die persoonlijke relatie met de verpleegkundige nog belangrijk.

Maar waar ze werk van maken is die ganse bewakings- en beveiligingssystemen. Inderdaad, de maatschappij kan het niet opbrengen om bij demente of licht demente patiënten continu een fysiek persoon in te zetten voor bewaking.

De wereld van domotica moet hierbij zeker haar intrede nemen. In feite kun je al heel wat doen met relatief eenvoudige, “goedkope” toepassingen. Sowieso moet je als voortrekker de evoluties blijven volgen: domotica, beveiliging, en bewaking, structurering en ondersteuning op afstand, dat soort dingen.

Die domotica geldt niet ter vervanging van de thuisverpleegkundige, maar als een aanvulling van de dienstverlening. Nu vullen ze die opdracht van beveiliging niet continu in, 24 op 24.

Als je hoort waarom een patiënt of de familie beslist tot het laten opnemen dan is dat in de meeste gevallen door een gevoel van onveiligheid en onzekerheid. “Mama is eens gevallen en heeft daar 3 uur hulpeloos gelegen.”

In bepaalde landen, bijvoorbeeld Schotland, bestaat de ambitie dat het een vervangende dienstverlening is: dat men de bloeddruk gaat meten van op afstand, maar hier is dit geen prioriteit.

Om de lezer dit betoog wat te helpen verstaan, illustreer ik de wondere wereld van de domotica in de thuiszorg aan de hand van een voorbeeld. Stel, een verpleegkundige, liefst een vertrouwde stem, die 's morgens de licht demente

patiënt opbelt: "Goeiemorgen, meneer Janssens, heb jij goed geslapen?" "Kan jij je wassen of een douche nemen? Ik kom over een uur langs".

Het is bedoeld voor die patiënten, die niet echt een verpleegtechnische nood hebben, die zich m.a.w. nog kunnen wassen, die dus fysisch in orde zijn, maar die momenten hebben waarbij ze gedesoriënteerd zijn en die dan voor henzelf en voor hun omgeving gevaarlijk worden. Voor die mensen doen wij in West-Vlaanderen nog bitter weinig. Vandaar ook die strategische allianties die het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen aan het maken is met ziekenhuizen, RVT's, ...

Vandaar opnieuw het voortrekker zijn, omdat er een reële nood is, omdat men voelt dat zonder die thuisverpleging het lot van een grote groep mensen in het gedrang komt. Daar gaan ze dus werk van maken.

Beschouwt het Wit-Gele Kruis zichzelf als dominerend of precies passend in een niche?

Je hebt thuisverpleging en je hebt aanvullende activiteiten of nevenactiviteiten. Denken we maar aan bewaking, beveiliging en structurering. Dat is niet meer de niche van de thuisverpleging, maar wel aanvullend. Het zullen aanverwante niches zijn, niet-bestaande of onvoldoende uitgebouwde, die in feite beantwoorden aan de nieuwe noden en die de thuiszorgmarkt ondersteunen. Ze kunnen moeilijk domineren, maar ze kunnen er wel een heel belangrijke rol gaan spelen. Alternatieve thuiszorg, waar de patiënt en zijn familie door geholpen kan worden, dat is de uitdaging.

In thuisverpleging denk ik wel dat ze een gegeven zijn. Weinig mensen, als ze aan thuisverpleging denken, zullen het Wit-Gele Kruis over het hoofd zien.

4.1.3.2. Veronderstellingen over de menselijke natuur

Culturen verschillen van elkaar in de mate waarin ze er van uitgaan dat de mens van nature goed of slecht is, en in de mate waarin zij aannemen dat de menselijke natuur vast staat dan wel vatbaar is voor verandering. Douglas McGregor schreef in zijn "*The Human Side of Enterprise*" uit 1960, dat managers sterk van elkaar verschillen. Sommigen gingen er van uit dat de mens in wezen lui is en alleen werkt door middel van stimulansen en controle, wat door hem Theorie X genoemd werd. Andere namen aan dat de mens in wezen gemotiveerd is tot werken en daarvoor alleen maar de juiste middelen en gelegenheden behoeft; dat wordt Theorie Y genoemd. McGregor stelde dat de visie bepalend is voor de strategie die men zal volgen. Zo voerden managers die hun medewerkers niet vertrouwden de prikklok in, en hielden hen vaak in de gaten ... Het resultaat was dat de medewerkers daarop gingen reageren met grotere passiviteit en zo werd de manager bevestigd in zijn veronderstellingen. Command-and-controlsystemen vinden hun oorsprong in die veronderstelling dat medewerkers niet te vertrouwen zijn.

Anderzijds zullen managers die er van uitgaan dat het personeel wel kan worden vertrouwd en hun eigen doelstellingen koppelen aan die van de organisatie, meer delegeren, als coach functioneren en samen met de medewerkers stimulansen en controlemiddelen bedenken die zij dan zelf zouden bewaken. McGregor merkte op dat managers die de gedachte van Theorie Y waren toegedaan effectiever functioneerden. Toch kunnen verschillende culturele veronderstellingen juist zijn voor verschillende soorten taken en omstandigheden.

Hoe zou de score voor de organisatie er uitzien als men haar zou moeten beoordelen op een tienpuntenschaal (met 1 als aanleunend bij Theorie X van McGregor ("De mens is in wezen lui en alleen tot werken te bewegen door middel van stimulansen en controle") en 10 als stand voor Theorie Y ("de mens is in wezen gemotiveerd tot werken en heeft daarvoor alleen maar de juiste middelen en gelegenheden"))?

Dat zou schommelen tussen 7 en 8, omdat de waarheid altijd in het midden ligt. Het heeft veel te maken met de stijl van managers, maar ik concludeer dat ze niet echt een controlerende organisatie zijn.

Men gaat ervan uit dat de mens in wezen naar zelfontplooiing op zoek gaat? Neen, dat is heel individueel gebonden. Er zijn veel mensen bij ons beland omdat ze op zoek waren naar zekerheid, dat zijn mensen die geen veranderingen wensen. Zijn die gemotiveerd om te werken? Absoluut, maar sowieso hebben een aantal onder hen stimulansen en begeleiding nodig.

Men denkt dat je er niet van mag uitgaan dat een mens in wezen gemotiveerd is tot werken, dat het altijd een combinatie van de twee is. Ik denk dat mensen dichter aanleunen bij het concept motivatie. Je kunt iemand zodanig controleren tot hij niets meer doet, totdat hij vraagt wat het volgende is dat hij moet doen. Het resultaat van te veel controle is dat men op de duur niets meer gaat doen, tot iemand zegt wat je moet doen.

Gelooft men dat medewerkers en managers verder kunnen worden ontwikkeld, of moet men hen in wezen selecteren op de juiste kwaliteiten? Welke kwaliteiten lenen zich voor verdere ontwikkeling, en bij welke is dat niet het geval?

Dan zitten we op het terrein van het competentie-management, waar binnen de organisatie ook veel aandacht naar uit gaat. Men selecteert er op potentieel en men is van het idee dat een aantal zaken gemakkelijk te ontwikkelen zijn en een aantal zaken niet. Creativiteit is volgens hen niet gemakkelijk te ontwikkelen. Als ze een creatief iemand nodig hebben, met een analytisch vermogen of met zin voor ondernemen dan zijn dat competenties die moeilijker te ontwikkelen zijn omdat ze gelinkt zijn aan intelligentie en persoonlijkheid. Coaching, analytisch of probleemoplossend vermogen is te ontwikkelen, maar de mate van de complexiteit van het probleem zal gelinkt zijn aan je intellectuele capaciteiten.

Heeft men dan nooit het voordeel van de twijfel? Ingeval van een competentie die cruciaal is en er blijkt uit de *assessment* - en dat wordt meestal tweemaal

getest – dat die onvoldoende aanwezig is, dan wordt die persoon niet aangeworven.

Hoe worden nieuwe managers er op hun taak voorbereid?

Op de Maatschappelijke zetel te Brugge gaan opleidingen door en elke manager wordt tevens opgeleid door de mensen die het sterkst zijn op een bepaald terrein of in een bepaalde materie. Zo zal de dienst- en verlofplanning, facturatie, aangeleerd worden door een ouwe rot in het vak aan de hand van een logboek waar commentaar wordt in geschreven bij de begeleiding. De begeleiding gebeurt altijd door de directe verantwoordelijke, die binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen de "n+1" genoemd wordt. Die "n+1" wordt door zijn medewerkers als eerste aanspreekpunt en rechtstreekse verantwoordelijke erkend.

Nieuwe managers krijgen een introductietraject waarbij er 3 formele momenten gepland worden waarop de stand van zaken wordt bekeken. Het introductietraject wordt opgemaakt op basis van de competenties en de functiebeschrijving. Wat er vanuit het medewerkersbeleid gedaan wordt is meegaan met de nieuwe managers om te zien of het goed of slecht loopt.

Verder wordt voor elke nieuwe medewerker een peter of meter aangewezen, een vertrouwenspersoon, die contact opneemt en zegt wat de geplogenheden zijn binnen de organisatie, waar de refter is, ... hetgeen door nieuwkomers wel op prijs wordt gesteld. Het is evenwel niet iemand die het opleidingstraject van de nieuwkomer volgt.

4.1.3.3. Veronderstelling over de intermenselijke verhoudingen

Organisaties kunnen de nadruk leggen op loyaliteit en inzet ten dienste van de onderneming, terwijl andere organisaties gericht zijn op vrijheid en zelfstandigheid van het individu.

4.1.3.4. Veronderstellingen over wat echt en waar is

In sommige zakelijke beslissingen krijgen morele of godsdienstige beginselen de overhand, zoals wanneer een organisatie principieel weigert schulden te maken, of wanneer het personeelsbeleid wordt bepaald door religieuze of morele principes. Daarom wordt in de ene organisatie liegen aanvaard als een onvermijdelijke consequentie van de organisatiepolitiek, terwijl in andere organisaties hetzelfde gedrag vanuit morele overwegingen streng wordt gestraft.

4.1.3.5. Veronderstellingen over tijd en ruimte

Culturele veronderstellingen over tijd en ruimte zijn het moeilijkst te herkennen, toch zijn ze doorslaggevend voor de mate waarin wij ons in een bepaalde omgeving prettig voelen. Culturen blijken van elkaar te verschillen in de mate waarin zij tijd zien als "wat je hebt verbruikt krijg je nooit meer terug". Time is money en moet zorgvuldig worden gebruikt. In elke tijdseenheid kan slechts één ding gebeuren, vandaar dat wij gebruik maken van kalenders en agenda's. Organisaties verschillen van elkaar in de betekenis die zij hechten aan op tijd of te laat komen. In de Latijnse culturen kan te laat komen aangezien worden als chic en passend, terwijl dat in Noord-Europese landen als beledigend wordt beschouwd. Vroeger dan nodig op het werk komen en later dan nodig weggaan, kan in verschillende contexten een verschillende betekenis hebben: het kan worden beschouwd als teken van sterke betrokkenheid, maar ook als teken van onvermogen om efficiënt te werken. In vele organisaties zijn schema's en tijdsplanning van cruciaal belang om kansen te kunnen benutten of de coördinatie te vergemakkelijken.

Beginnen de vergaderingen op tijd? Eindigen ze op tijd?

Ik merk dat de meningen hierover wat verdeeld zijn. De meesten zijn het er wel over eens dat de vergaderingen, zoals het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk en de Ondernemingsraad, op tijd beginnen en eindigen, toch zeker binnen de 10 minuten na het aanvangsuur en dat onder het motto: "iedereen die aanwezig is, is aanwezig, zij die niet aanwezig zijn... we starten."

Dat zegt volgens mij iets over de cultuur, over het respect voor de tijd van de medewerkers. Los van het feit wat hen dat kost, voor de tijd dat ze door het wachten verloren hebben, zou het van weinig respect getuigen de verpleegkundigen daarbij onder werkdruk te zetten. Daarom staan ze er op dat vergaderingen op tijd starten.

De leden in districtsvergaderingen houden zich eveneens aan de vooraf afgesproken vergadertijd. De bedoeling van deze vergadering is om de communicatie uit het directiecomité te laten gebeuren en agendapunten vanuit het werkveld aan te kaarten. De nursingbegeleiders worden daarbij uitgenodigd, omdat de directie zo ver afzit van het werkveld, waar tenslotte alles gebeurt. De directie wil dan ook vanuit het werkveld gevoed worden.

Situaties die zich voordoen en voor iedere afdeling gelden worden op de agenda geplaatst en bediscussieerd. Het gaat niet over details, maar strategische, belangrijke zaken. In districtsvergaderingen wordt er vanzelfsprekend inspraak verwacht van de afdelingsverantwoordelijken, zeker als er nieuwe zaken gelanceerd worden, zodat ze het beleid zo nodig kunnen bijsturen.

Uitzonderingen hierop zijn de directiecomité's die weliswaar op tijd beginnen, maar waar er geen einduur wordt opgegeven. Dat komt door het groot aantal agendapunten over verschillende disciplines, beleidsgebieden die aan bod komen. In andere organisaties zit het directiecomité wekelijks samen, bij het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen besloten ze dat slechts eenmaal per maand te doen.

In de interviews met de directieleden kwam naar voor dat ze geen vergadercultuur willen. Iemand noemde dat "vergaderitis" of "vergaderontsteking". Maar kan er überhaupt nog gesproken worden van efficiënt vergaderen als de vergadering soms 12 uur duurt? Voor een omvangrijke organisatie als het Wit-Gele Kruis zal dat wel nodig zijn, niet?

Ruimte heeft net als tijd een belangrijke symbolische betekenis. Een open kantoorinrichting impliceert dat de medewerkers in staat moeten zijn met elkaar te communiceren, terwijl persoonlijke bureauruimten en gesloten deuren de behoefte aan individueel denkwerk symboliseren. In sommige culturen komt privacy erop neer uit het zicht zijn achter een gesloten deur, terwijl in andere culturen het buiten gehoorsafstand zijn, geldt als privacy, ook al kan men je zien.

De normale afstand die mensen ten opzichte van elkaar in acht nemen symboliseert de formaliteit van de relatie: hoe geringer de afstand, des te meer intimiteit er door wordt aangegeven. Als iemand met wie wij ons niet intiem achten te dichtbij staat, voelen wij ons op ons ongemak; als iemand ons dichterbij laat komen, interpreteren wij dit als een bereidheid tot meer intimiteit, zoals wanneer wij iemand iets in het oor fluisteren.

De plaats van bureauruimten symboliseert status en rang. In de regel is het zo dat, hoe hoger de rang, des te hoger in het gebouw de bureauruimte is gevestigd en hoe meer deze is omgeven met fysieke barrières om de privacy te garanderen. De plaats en de oppervlakte van de bureauruimte en het daarin aanwezige meubilair zijn in vele organisaties rechtstreeks gekoppeld aan de rang en functie die iemand bekleedt. Een kamerbreed tapijt of een fraai uitzicht weerspiegelen dus serieuze culturele veronderstellingen over de betekenis van fysieke omgevingselementen.

In welk opzicht weerspiegelt de fysieke inrichting de wijze van werken en de status in de organisatie?

Aanvankelijk was het gebouw in de Annuntiatenstraat ingericht als een school. Het gebouw is prachtig en schitterend gelegen. Ik was aangenaam verrast toen ik hier voor een stageplaats kwam solliciteren. Een oudgediende in de organisatie vertelde me dat het onthaal er voor een tiental jaar ver verscholen zat. Je zag er geen kat. De achterste vleugel van het gebouw werd niet gebruikt, en fungeerde toen nog als een kapel. Nu dient deze zaal voor de vergaderingen van de raad van bestuur, de ondernemingsraad, ... Kort na het millennium heeft men er een meer open gebouw van gemaakt, waardoor de medewerkers zicht kregen op de prachtige omgeving. Het werd een meer ontvankelijk gebouw waar de bezoeker zich meteen welkom voelde. Het eerste verdiep werd voorbehouden voor de voltallige directie en de personeelsdienst, omdat men het persoonlijk contact en persoonlijke communicatie heel belangrijk vindt. Allemaal bij elkaar om - day-by-day - veel en spontaan te kunnen communiceren.

Hoe wordt door de fysieke inrichting van de ruimte de privacy gedefinieerd?

Eigenlijk wordt de privacy in belangrijke mate gerespecteerd.

Men heeft er altijd voor geopteerd dat men bereikbaar is, maar ook dat de deur naargelang je persoonlijke voorkeur al dan niet dicht is. Ze zien het tevens als een vorm van respect om de anderen niet te storen.

Anderzijds ervoer ik dat men bij de directie pas moet komen aankloppen als het echt nodig is en bijvoorbeeld niet, zoals een directielid aangaf, om ergens een kruisbeeld te mogen ophangen.

Er is voor ieder voldoende werkruimte voorzien; niet zoals in veel bedrijven waar je pas een eigen bureau hebt als je tot het hoger kader behoort, en waar de anderen aanschuiven aan landschapsbureaus. Wat eigenlijk normaal is, als er bvb. kantoorruimte in een torengedouw wordt gehuurd in hartje Brussel tegen een aanzienlijke prijs per vierkante meter. Dan worden al die ruimtes rationeel ingevuld.

Hier was dat kennelijk niet nodig.

Op de personeelsdienst waar ik stage liep kregen we te horen dat er nog een medewerker zou bijkomen. Meteen heeft de directie groen licht gegeven om de bestaande plannen om een vleugel door te trekken nu te realiseren, daar bureau's boven te maken en het magazijn leeg te maken om over te schakelen naar het systeem van just-in-time leveringen in de afdelingen. Allemaal opdat de medewerkers er prettig zouden kunnen werken.

Zoals ik al eerder aangaf is het een prachtige omgeving om te werken.

Uit dit hoofdstuk kan worden besloten dat een cultuur fundamenteel, veelomvattend en complex is. Ze bestrijkt alle aspecten van de werkelijkheid en het functioneren van de mens. Ze beïnvloedt de wijze waarop men denkt, voelt en handelt, en geeft aan je dagelijks leven betekenis en voorspelbaarheid.

5. Het kwantitatieve onderzoek

5.1. Organizational Culture Assessment Instrument

Inzicht in de eigen organisatiecultuur wordt verkregen door *assessment* ofwel diagnose van de cultuur. Voor het typeren en beschrijven van organisatieculturen zijn verschillende modellen of instrumenten beschikbaar. Harrison is in 1972 volgens Cartwright²¹ de eerste die een model publiceert voor het typeren van organisatieculturen. In zijn boek *Diagnosing organizational culture* uit 1992 werkt hij het instrument dat hiervoor gebruikt wordt in detail uit.²² Verder wordt in de literatuur regelmatig verwezen naar de typeringen van Deal en Kennedy en Hofstede.

In dit hoofdstuk bespreek ik het model van Cameron en Quinn omdat dit model naast het beschrijven van organisatiecultuur ook inzetbaar is bij het veranderen van organisatieculturen.

5.1.1. Model van Cameron en Quinn²³

Het instrument dat Cameron en Quinn voor het diagnosticeren en veranderen van de organisatiecultuur gebruiken, is het *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Dit mondt uit in een totaalprofiel van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt met behulp van dit instrument beoordeeld op zes dimensies. Deze zes dimensies zijn gebaseerd op een theoretisch model van de manier waarop organisaties functioneren en van de soorten waarden waarop hun culturen zijn gebaseerd, het model van de concurrerende waarden genaamd.

Het model van de concurrerende waarden blijkt in zeer sterke mate overeen te komen met welbekende en algemeen aanvaarde categorie-indelingen voor de wijze waarop mensen denken, voor hun waarden en veronderstellingen, en voor de wijze waarop zij informatie verwerken.

De eerste dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.

De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid, van criteria waarbij de nadruk ligt op

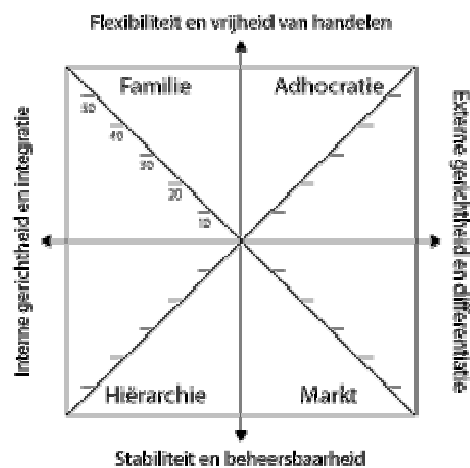
²¹ CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. L., *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Chapter 5: Organizational culture and its assessment. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992, 225 p.

²² HARRISON, R., *Diagnosing organizational culture*. San Diego, Pfeiffer & Company, 1992, 30 p.

²³ CAMERON, K. S. & QUINN, R. E., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven, Academic Service, 1999, p. 53-68.

externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Samen worden deze beide dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren voor de effectiviteit van een organisatie.

Opmerkelijk aan deze kwadranten is dat zij tegengestelde of concurrerende waarden vertegenwoordigen. Elk continuüm benadrukt een centrale waarde die tegengesteld is aan de waarde aan het andere eind van het continuüm: flexibiliteit versus stabiliteit, interne versus externe gerichtheid.



Figuur: Het model van de concurrerende waarden

Helemaal links in het kwadrant zijn organisaties intern gericht (wat is belangrijk voor ons, hoe willen wij werken) en helemaal rechts is men juist extern gericht (wat is belangrijk voor de buitenwereld, de klanten, de markt, in dit geval patiënten, overheid, maatschappij). Helemaal bovenaan in het kwadrant streeft men naar vrijheid van handelen en flexibiliteit, onderaan staat de tegenovergestelde waarde centraal: maximale beheersbaarheid en stabiliteit.

De kwadrantnamen, die de vier culturele hoofdvormen vertegenwoordigen, zijn niet willekeurig uitgekozen. Zij zijn juist ontleend aan de wetenschappelijke literatuur waarin wordt verklaard hoe in de loop van de tijd verschillende organisatorische waarden geassocieerd zijn geraakt met verschillende organisatievormen. Cameron en Quinn ontdekten dat de vier kwadranten die uit deze analyses te voorschijn kwamen precies passen bij de belangrijkste organisatievormen zoals die in de organisatiewetenschappen zijn ontwikkeld.

De vier culturele hoofdvormen zijn als volgt te typeren:

- **Familiecultuur:** een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van Human

Resource-ontwikkeling en men hecht grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.

- **Adhocratiecultuur:** een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.
- **Hiërarchische cultuur:** een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is cruciaal. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaand met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.
- **Marktcultuur:** een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er ingesteld op competitie en doelgerichtheid. De leiders zijn drijvers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is het winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. Op lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.

5.1.1.1. OCAI-vragenlijst

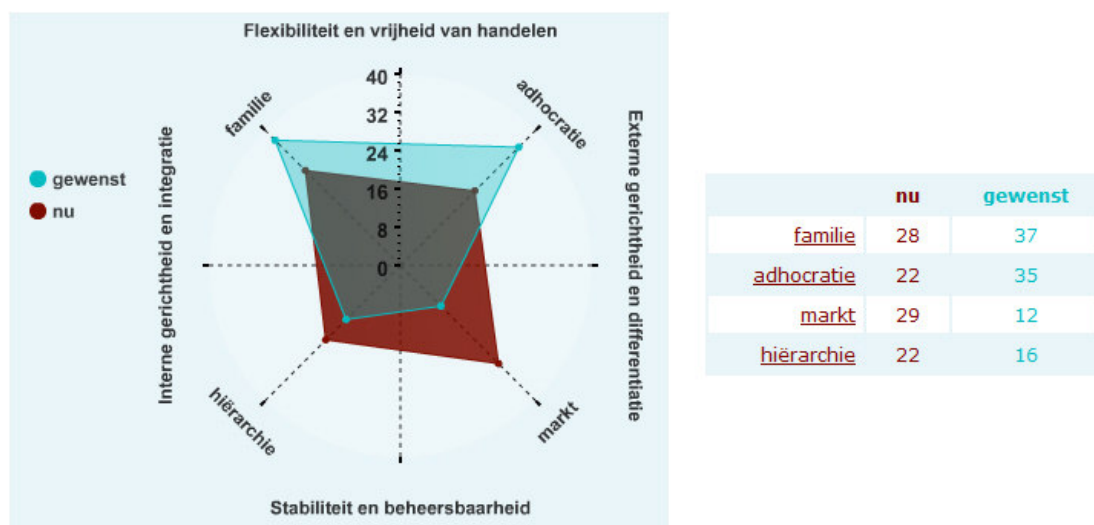
De OCAI-vragenlijst werd afgenomen van de directie, de afdelingsverantwoordelijken en nursingbegeleiders uit Brugge Zuid-Oost en Brugge Oostkust. Telkens moest men 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen.

Respondenten beoordelen zes aspecten van de organisatie:

1. de dominante kenmerken van de organisatie: de 'uitstraling'
2. de stijl van leidinggeven
3. het personeelsmanagement
4. het 'bindmiddel'
5. de strategische accenten
6. de succescriteria.

De resultaten op de verschillende dimensies werden vervolgens samengeteld en gedeeld door het aantal respondenten. Zo werd gemeten in welke mate de huidige organisatiecultuur een mix is van de vier cultuurtypen of dat er bijvoorbeeld één cultuur domineert. Door dezelfde test af te nemen gericht op de gewenste of noodzakelijk geachte organisatiecultuur voor de toekomst, zijn belangrijke actiepunten tot verandering te identificeren.

5.2. Het Cultuurprofiel van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen



Figuur: Cultuurprofiel van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

De huidige organisatiecultuur van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen (rood) heeft kenmerken van een marktcultuur (score 29) en een familiecultuur (28). Innovatie/adhocratie- en hiërarchische cultuuraspecten zijn wel aanwezig (22), maar in mindere mate dan de overige 2 cultuurtypen.

Dit betekent dat de huidige cultuur binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen niet een duidelijk dominant cultuurtype heeft. De huidige organisatie heeft als effectiviteitscriteria cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources. De managementtheorie luidt dat participatie de inzet en betrokkenheid bevordert. Leiders zijn stimulators, mentors, als vaderfiguren.

De strategie om de kwaliteit te verhogen is gericht op *empowerment*, teamvorming, betrokkenheid van het personeel bevorderen, Human resource ontwikkeling en open communicatie. Maar toch wordt de 'druk' van de markt wel gevoeld, wat ervaren wordt in de mate dat effectiviteitscriteria, als het hebben van marktaandeel, het bereiken van doelen en concurrenten verslaan, belangrijker worden. Managers zijn van het principe dat concurrentie de productiviteit bevordert. Een strategie om de kwaliteit te verhogen schuilt in het meten van de voorkeuren van klanten, productiviteitsverbetering, het aangaan van partnerschappen en het vergroten van het concurrentievermogen. Leiders zijn opjagers, elkaars concurrenten of producenten.

De blauwe figuur in de afbeelding laat de gewenste cultuur zien binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen of de situatie zoals de directie en verantwoordelijken ze binnen 5 jaar wil zien. Er is een duidelijk verschuiving van meer dan 10 punten te zien van de marktcultuur naar de adhocratiecultuur. In cijfers uitgedrukt: de marktcultuur daalt van 29 naar 12, terwijl de adhocratiecultuur stijgt van 22 naar 35. De organisatie wenst de nadruk te leggen op de familie- en adhocratie/innovatie karakter, en minder op de hiërarchie- en marktkant van de organisatiecultuur.

Er is sprake van een verschuiving van stabiliteit en beheersbaarheid naar flexibiliteit en vrijheid van handelen, en iets meer toename van interne gerichtheid.

Het familiecultuurtype is dominant in de gewenste cultuur. Een familiecultuur houdt verder een bevordering van teamwerk en participatie in, meer ontvankelijkheid, blijf geven van zorg voor het personeel en het bevorderen van zelfmanagement.

Er is ook een merkwaardige opmars van de adhocratiecultuur waar te nemen. In adhocratieculturen zijn de effectiviteitscriteria die van het nieuwste van het nieuwste te produceren, creativiteit en groei. Managers geloven dat vernieuwingsgezindheid het aanboren van nieuwe bronnen bevordert. De te volgen strategie om de kwaliteit te verhogen wordt verrassing en plezier, het creëren van nieuwe normen, het voorzien in behoeften, voortdurende verbetering en het bedenken van creatieve oplossingen.

Er is ook een verzakelijking in de zorg waar te nemen. De zorg moet efficiënter, zakelijker en sneller. Alles moet worden gemeten. Doorlooptijden, productiecijfers, aantallen patiënten, omzet, zorgzwaarte, kwaliteit van zorg, de minuten per bezoek en andere indicatoren voor prestatiemeting. Er moet steeds meer geregistreerd en verantwoord worden. De werkdruk is groot. Door steeds meer medische specialisatie en meer parttimers moet er vaak gepuzzeld worden.

Verpleegkundigen, managers, verzorgenden: iedereen probeert zich 200 pct. in te zetten, met als gezamenlijk doel: behoud van de kwaliteit van de zorg voor de patiënt, en voldoende 'productie' op een efficiënte manier – omdat het zorgstelsel anders niet meer te betalen is. Alles met de beste bedoelingen dus.

Toch merkt de patiënt dat nauwelijks. Die ligt te wachten op de "zuster", en/of wil een beetje aandacht.²⁴

Die werkdruk en administratieve woede blijken ook uit de resultaten van mijn onderzoek. Wat mij wel gelukkig maakt is de mate waarin de leidinggevenden de huidige situatie als een familiecultuur aanzien: een werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben, waar de betrokkenheid groot is. Succes betekent hier zorg voor mensen, en leidinggevenden zijn vooral mentoren.

In het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen wil men voor de toekomst nadrukkelijk een minder hiërarchische en marktcultuur (zie supra).

5.3. First Organisational Cultural Unified Search

De "First Organizational Cultural Unified Search" of de FOCUS-vragenlijst werd ontwikkeld aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de Katholieke Universiteit Leuven. De vragenlijst bedoelt zowel de organisatiecultuur (normen en waarden) als het klimaat (gedrag) te meten. Ik baseerde mij op deze vragenlijst om op het werkveld, meer bepaald binnen de Brugse afdelingen, een beeld te krijgen van hoe men de huidige cultuur ervaart.

Er werden drie vragenreeksen opgesteld met betrekking tot de cultuur binnen het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. Deze werden voorgelegd aan de verpleegkundigen, zorgkundigen, nursingbegeleiders en afdelingsverantwoordelijken van de afdelingen Brugge-Oostkust en Brugge Zuid-Oost. Er werd hierop anoniem geantwoord door respectievelijk 29 van de 83, en 36 van de 96 aangeschrevenen in die afdelingen.

A. In een eerste reeks van 15 vragen was het de bedoeling dat de medewerkers een keuze maakten in hoeverre bepaalde uitspraken volgens hen van toepassing zijn. Er werden 5 gradaties vooropgesteld, gaande van "volstrekt mee oneens", "mee oneens", "noch eens, noch oneens", "mee eens" tot "volstrekt mee eens".

Gemiddeld werd door meer dan 3/4 geantwoord met "mee eens" tot "volstrekt mee eens" op de volgende vragen:

- Binnen de organisatie heerst een sterke hiërarchie. (87 %)
- Er wordt binnen de organisatie veel gewerkt volgens regels en voorschriften. (93 %)

²⁴ Kikker Groep, (4.12.2007), Verzakelijking in de zorg... behoefte aan menselijke maat groeit. [online]. Olst: Kikker Groep. <http://www.kikkergroep.nl/actueel> (geraadpleegd op 03.05.2008).

Gemiddeld werd door 1/2 tot 3/4 geantwoord met "mee eens" tot "volstrekt mee eens" op de volgende vragen:

- De directie geeft aan wat er wanneer dient te gebeuren. (72 %)
- Men houdt zich strikt aan vooraf opgestelde regels. (50 %)
- Communicatie is veelal informeel. (56 %)
- Er is slechts een beperkt aantal medewerkers dat werkelijk invloed kan uitoefenen op de gang van zaken binnen het bedrijf. (56 %)
- Er is veel ruimte voor de inbreng van ideeën. (51 %)
- Er is ruimte om keuzes en/of oplossingen te beïnvloeden. (52 %)
- Er is sprake van strikte controle op de voortgang van processen binnen de organisatie. (67 %)
- Communicatie vindt veelal schriftelijk plaats (50 %) *
- Veranderingsprocessen worden aangestuurd door de directie. (71 %).

Opvallend is dat toch minstens 1/4 "volstrekt mee oneens" tot "mee oneens" antwoordde op volgende vragen:

- Veranderingen worden tevoren geheel uitgestippeld en doordacht. (25 %)
- Vertegenwoordigers vanuit de gehele organisatie worden betrokken bij veranderingen. (36 %)
- Communicatie vindt veelal schriftelijk plaats. (31 %) *
- Veranderingen lopen vaak ongestructureerd. (50 %)

Er werd voor het overige vrij neutraal geantwoord.

B. In een tweede reeks vragen (nrs. 16 tot en met 43) moest geantwoord worden over "HOE VAAK..." een situatie zich voordoet, met 5 gradaties tussen "nooit", "zelden", "soms", "vaak" of "altijd". Dit gaf navolgend resultaat:

Gemiddeld werd door (meer dan) 3/4 geantwoord met "vaak" tot "altijd" op de volgende vragen:

Hoe vaak ...

- Houden medewerkers zich aan regels en richtlijnen? (78 %)
- Wordt de beoordeling direct gekoppeld aan het bereiken van de doelen? (75 %)
- Bepaalt de leiding nauwkeurig welke doelen moeten worden bereikt? (82 %)
- Zijn instructies schriftelijk vastgelegd? (75 %)
- Wordt het werk volgens vaste procedures verricht? (88 %)
- Moeten werknemers volgens specifieke maatstaven presteren? (78 %)

Gemiddeld werd door 1/2 tot 3/4 geantwoord met "vaak" tot "altijd" op de volgende vragen:

Hoe vaak ...

- Worden in de organisatie prestaties gemeten? (74 %)
- Worden medewerkers die vooruit willen door leidinggevenden ondersteund? (66 %)
- Zoekt de organisatie naar een nieuwe markt voor bestaande producten en/of diensten? (65 %)
- Wordt de concurrentie met andere bedrijven gemeten? (59 %)
- Wordt er nagestreefd voorop te lopen door middel van producten en/of diensten? (70 %)
- Worden bestaande regels en procedures getoetst? (57 %)
- Benut de organisatie optimaal zijn technologie om betere producten en/of diensten te ontwikkelen? (64 %)
- Wordt het komen met nieuwe ideeën over de organisatie van het werk aangemoedigd? (55 %)
- Zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving? (59 %)
- Volgen de leidinggevenden zelf de regels op? (60 %)
- Laat de stijl van leidinggevenden vrijheid in het werk toe? (59%).

Opvallend is dat toch minstens 1/4 "nooit" tot "zelden" antwoordde op volgende vragen:

Hoe vaak

- Worden mensen onpersoonlijk behandeld? (25 %)
- Wordt opbouwende kritiek beloond? (34 %)
- Tonen de leidinggevenden belangstelling voor de persoonlijke problemen van werknemers? (30 %)
- Wordt er erkenning en waardering gegeven? (28 %)
- Wordt er aan onderlinge conflicten iets gedaan? (29 %)

Er werd voor het overige vrij neutraal geantwoord.

C. In een derde reeks van 29 vragen ten slotte moest geantwoord worden over "HOE KENMERKEND IS voor de organisatie ...", met 6 gradaties tussen "helemaal niet", "niet", "weinig", "enigszins", "wel" of "zeer".

Dit gaf navolgend resultaat:

Gemiddeld werd door (meer dan) 3/4 geantwoord met "wel tot zeer kenmerkend" op de volgende vragen:

- Taak georiënteerd (80 %)
- Verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie (90 %)
- Hoog presteren (90 %)

- Vastgelegde procedures (77 %)
- Flexibiliteit (79 %)
- Efficiëntie (83 %)
- Prestatiemeting (82 %)
- Geregeld door procedures (77 %)
- Eerlijkheid ten opzichte van klanten (84 %)
- Duidelijke taak (75 %)

Gemiddeld werd door 1/2 tot 3/4 geantwoord met "wel" tot "zeer kenmerkend" op de volgende waarden:

- Elkaar begrijpen (56 %)
- Duidelijke doelen (67 %)
- Eenheid van gezag (57 %)
- Instemmen met standaardprocedures (73 %)
- Succes met het team (58 %)
- Openstaan voor kritiek (54 %)
- Instemmen met regels (65 %)
- Formalisatie (63 %)
- Bekommernis om collega's (57 %)
- Vasthouden aan maatstaven (69 %)
- Onderling vertrouwen (56 %)
- Elkaar steunen bij het oplossen van werkproblemen (54 %)
- Overeenstemming tussen personen (52 %)
- Aangename sfeer (57 %)
- Aandacht voor gezag (68 %)

De quotering "helemaal niet" tot "niet" haalde hier nooit gemiddeld 1/4 van de antwoorden. Voor het overige werd vrij neutraal geantwoord met "weinig" tot "enigszins".

De volledige reeks enquêtevragen en gemiddelde percentages van de antwoorden per afdeling wordt achteraan in bijlage weergegeven.

6. Employer Branding

Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen

Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen is in de sector van de thuiszorg en begeert in West-Vlaanderen alomst 600 medewerkers 24 uur per dag om zorg te bieden. Achter de 4-2-nuut-vestigingen schuilt een professionele organisatie die de dienstverlening aan de patiënt centraal stelt. Onze organisatie bestaat uit 13 afdelingen, die een breed spectrum aan diensten aanbieden van zorg tot ondersteuning van zorgverleners. We zijn actief in de maatschappelijke sector in Brugge.

Daar het Wit-Gele Kruis een belangrijke voorbekerke het zijn in de Vlaamse gezondheidssector, veel de drukking die zorgt dat het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen een positieve invloed heeft op de maatschappelijke sector in Brugge.

Verpleegkundigen A1 - A2 (m/v)
verminkt 24 uur per dag van 20 tot 24 uur per dag

Wilt u een nieuw uitdaging op de markt van onze verpleegkundigen om de kwaliteit van patiënt en welzijn voor mogelijk te laten verlopen, verkeer dat je de kans hebt om een verschillende carrières.

Nursingbegeleid(st)ers

Je functie is een dienstverlener of in een andere functie in een andere afdeling van de organisatie. Je bent een van de belangrijkste medewerkers van de organisatie. Je bent een van de belangrijkste medewerkers van de organisatie. Je bent een van de belangrijkste medewerkers van de organisatie.

Wilt u meer informatie over de functies van de organisatie, neem contact op met de afdeling HRM van de organisatie.

Wilt u meer informatie over de functies van de organisatie, neem contact op met de afdeling HRM van de organisatie.

www.wgkvvf.be

Het Wit-Gele Kruis is een merk op zich. Uiteindelijk denkt iedereen bij het horen van de naam "Wit-Gele Kruis" aan iets positiefs. Als mensen die autootjes in de straat zien, denken ze meteen aan mensen helpen, aan mensen thuis verzorgen. Dat blijft positief. Afgestudeerde verpleegkundigen voelen zich nog steeds aangetrokken tot het Wit-Gele Kruis, omdat het een grote organisatie is. Een organisatie die mogelijkheden biedt naar opleidingen en vormingen, en waar men zelfs kan doorgroeien, vooruit kan komen. Tevens is het een organisatie die stabiliteit en zekerheid biedt en die voor professionele competenties gaat.

Het imago van een organisatie is belangrijk en kan invloed hebben op het gedrag van mensen. Dit is niet alleen belangrijk tegenover externen (externe branding), maar ook

tegenover interne medewerkers (interne branding), aangezien zij mee het imago bepalen. Daarom moet het imago dat de verpleegkundigen overbrengen aan de patiënt, overeenstemmen met het imago dat de top en het kader uitdraagt naar de medewerkers. Laten we ons focussen op de "employer branding" of de interne branding.

Employer branding is het beeld dat de medewerkers en anderen hebben over de organisatie als werkgever. Het gaat erom de medewerkers te motiveren en een emotionele/intellectuele band met hen tot stand te brengen. Door deze branding krijgen huidige medewerkers en kandidaten informatie over de werkgever en wat er van hen verwacht wordt.

Employer branding bestaat uit drie onderdelen:

- functionele eigenschappen: wat zal ik in deze functie doen, hoe zal ik professioneel en persoonlijk evolueren;
- economische waarde: hoe zal ik beloond worden, wat kan ik in ruil voor mijn inspanningen verwachten;



- psychologische voordelen: waar zal ik toe behoren, hoe zullen mijn inspanningen een grotere missie helpen bewerkstelligen.

Employer branding is een veelzijdige toolkit waarmee de werkgever verschillende doelstellingen kan bereiken:

- als rekruteringsinstrument, om veel en beter geschoolde sollicitanten aan te trekken
- als instrument om mensen te houden, door een sterkere emotionele en intellectuele band met de organisatie te creëren;
- als werknemersprestatie-instrument, om de daad bij het woord te voegen en de merkbeploofte aan de "klanten" na te komen.²⁵

Het concept "employer branding" valt uiteen in drie hoofdgroepen:

- *corporate* cultuur en identiteit
- interne marketing
- *corporate* reputatie

HRM-technieken kunnen goed worden gecombineerd met traditionele marketingtechnieken, omdat beide steeds meer samenhangen met promotieactiviteiten rond de identiteit van de organisatie. De cultuur van een organisatie laat zich omschrijven als de waarden die het doel en de strategie of de *corporate* identiteit van de organisatie ondersteunen. Wanneer een organisatie schade toebrengt aan de loyaliteit van de medewerkers, brengt zij eveneens schade toe aan de tevredenheid van haar "afnemers". Een verbetering van de motivatie van medewerkers echter zal leiden tot betere prestaties die op hun beurt weer leiden tot een betere relatie met de afnemer en versterking van de brand equity. Het belang van cultuur is dus heel duidelijk.

Interne marketing is een van de instrumenten voor beïnvloeding van de organisatiecultuur en wordt door de American Marketing Association gedefinieerd als 'marketing gericht op de medewerkers van een organisatie om ervoor te zorgen dat zij de gewenste programma's en beleidsdoelstellingen inderdaad uitvoeren.' Kotler definieert het als 'de taak om bekwame medewerkers op succesvolle wijze te werven, op te leiden en te motiveren om de afnemers goed te bedienen'.

Employer branding betreft de inspanningen die worden gedaan om de organisatie op de arbeidsmarkt een aantrekkelijk imago mee te geven. Als het imago, dat wordt opgebouwd, niet strookt met de werkelijkheid bestaat het gevaar dat de 'employer branding' zijn doel voorbijschiet. In dat geval kunnen

²⁵ HEWITT, (05.2005), Human Resources Nieuwsbrief. [online]. Brussel: Hewitt. http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/en-BE/pdfs/Hewitt_HR_Newsletter_May_2005_NL.pdf (geraadpleegd op 05.05.2008).

talentrijke mensen worden verleid, maar vaak niet gehouden aangezien vrij snel blijkt dat het bedrijf het geïntroduceerde psychologische contract niet kan nakomen.

De focus op waarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit goed aan bij het concept 'employer branding'. Hierbij gebruikt men marketingtechnieken, en beschouwt men de sollicitant en de sollicitatiebeslissingen zoals de aankoopbeslissingen van de consument.

Organisaties pogen de sollicitanten aan te zetten om voor hen te kiezen en 'employer of choice' te worden. Organisaties strijden om de gunst van talenten op de arbeidsmarkt. Bedrijven willen sexy en hip zijn. Daarvoor is het noodzakelijk om een aantrekkelijk organisatieconcept op de talentenmarkt te positioneren. De boodschap moet consistent zijn met het dagelijks gedrag van de organisatie, en kloppen met de waarden die de producten en diensten van de organisatie uitdragen. Innovatie, ontwikkelingskansen, een goede werksfeer, aandacht voor de medewerkers en de maatschappelijke omgeving, respect voor de natuur en voor onze planeet, zijn waarden die in opmars zijn bij sollicitanten en consumenten. Zo 'n strategie volgen zal dan uiteindelijk lonen.

Of een bedrijf bekend is, is vaak het werk van de hele organisatie. Of een organisatie ook aantrekkelijk is als werkgever, daar hebben human resources veel mee te maken. Een aantrekkelijke organisatie die vlot nieuwe werknemers aantrekt, haalt kennis, talent en zo ook haar toekomst in huis. Dat besef doet het 'werkgeversmerk' - 'employer branding' - definitief aan belang winnen. De twee bronnen van concurrentievoordeel worden steeds belangrijker, te weten menselijk talent en merken. Merken zijn geen producten. Merken zijn mentale fenomenen. Ze bestaan in ons geheugen. Sterke merken helpen mensen kiezen, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde van de economie.

Het is moeilijker om personeel te vinden en te behouden, dan bijvoorbeeld patiënten. Net als op de consumentenmarkt strijden organisaties er "the battle of the brands". De onderneming zelf is in dit geval "the employer brand". HRM en marketing hebben van oudsher niet veel met elkaar van doen en de werving van talent bestaat veelal uit niet meer dan zwart/wit ingezonden mededelingen, de bekende personeelsadvertentie.

Arbeidsmarketing behelst natuurlijk meer en bestaat uit het totale proces van analyse, planning, implementatie en evaluatie van alle activiteiten die een organisatie onderneemt om relaties met het benodigde talent te realiseren en uit te bouwen. Medewerkers willen trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken. Immers, een sterke binding tussen individu en organisatie leidt tot succes. Bij het onderhouden van duurzame goede relaties tussen een organisatie en haar klanten spelen de medewerkers een sleutelrol. Wie de beste werknemers heeft, biedt de beste service. Dit gaat de buitenwereld rond door mond-tot-mondreclame en levert zo dan weer de beste sollicitanten op.

Organisaties zullen bij hun zoektocht naar nieuwe werkkrachten om te beginnen meer en meer een beroep doen op hrm-instrumenten die ze opnieuw van onder het stof halen. Eén daarvan is employer branding. Employer branding wordt gebruikt als middel om nieuwe werknemers te lokken. Het is de toepassing van

een marketingstrategie op humanresourcesmanagement - vandaar dat er ook wel eens over het werkgeversmerk gesproken wordt. Mensen trek je niet aan met mooie advertenties, wel met een goede bedrijfscultuur, waarin je rekening houdt met de verwachtingen en verzuchtingen van je medewerkers.

Employer branding is ook een middel om de sterke krachten aan het bedrijf te binden.

De manier waarop een organisatie met haar personeel omgaat is heel belangrijk voor het beeld dat potentiële werknemers van een organisatie krijgen. Dat beeld uitdragen en communiceren is dan een volgende stap. Open communicatie kan daarbij goud waard zijn. Maar belangrijk is ook dat de interne en externe communicatie van een bedrijf op elkaar afgestemd zijn.

Met een goed werkgeversimago trekt men meer en bekwaamere medewerkers aan, een belangrijk pluspunt in deze tijd van arbeidsmarktkrapte. Aantrekkelijk werven, begint dus intern, in overeenstemming met het beeld dat men als organisatie in stand moet houden. Een sterk merk zijn, is niet genoeg. Als niemand weet hoe het is om bij het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen te werken, zal men ook niet geneigd zijn om er aan de slag te gaan. Dan schort er iets aan het werkgeversimago.

Wil men een aantrekkelijke werkgever zijn, dan moeten enkele basisvoorwaarden in orde zijn, zoals het loon, de werksfeer en de jobinhoud. Ook de balans tussen werk en privé blijken belangrijk. Zoals dat bij andere merken het geval is, is de waarde van het merk afhankelijk van het belang dat de klanten toekennen aan dat merk. In het geval van employer brand zijn dat de voordelen die de onderneming kan verstrekken aan de werknemers.

Employer branding is geen exacte wetenschap, maar authenticiteit en consequentie zijn zeker sleutels. 'Doe wat je zegt en zeg wat je doet' dus. Hoe stereotiep het ook klinkt, de organisatie moet zijn waarden waarmaken.

Als we de diverse motivationele lagen van de bekende piramide van Maslow als uitgangspunt nemen, blijkt dat er op de arbeidsmarkt zo 'n evolutie plaatsvindt. Achtereenvolgens is de betekenis van arbeid verschoven van sec inkomen, naar de duurzaamheid van de relatie (*life long employment*), naar zelfrealisatie (*life long employability*).

De mate waarin het individuele talent wordt gestimuleerd en geïnspireerd door het werk en door de organisatie voor wie het werk wordt verricht, bepaalt de aantrekkelijkheid van het werkgeversmerk. Anders gesteld: de mate waarin de organisatie-identiteit en het organisatie-imago aansluiten bij de (gewenste) identiteit van het individu bepaalt de waardering van de organisatie als werkgever.

Uit het jaarlijkse Fortune-onderzoek naar de meest gewaardeerde ondernemingen van de wereld blijkt dat in het algemeen, de mate waarin een onderneming in staat is om talent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, de beste voorspeller van excellentie is.

Succesvolle ondernemingen blijken te beschikken over andere cultuurkenmerken, dan minder succesvolle. Centraal in de meest gewaardeerde ondernemingen staan prioriteiten als teamwork, klantwaarde, medewerkersvoldoening, initiatief en innovatie.

Employer brand *equity* ligt ten grondslag aan het trots kunnen en willen zijn op het werk dat je doet en de organisatie waarvoor je werkt.

Men treft de impact van het employer brand concreet aan in de (sterke) band tussen de medewerker en de organisatie waarvoor hij zich inzet. In de impliciete en expliciete bedrijfscultuur uit zich de *equity* van dit merk in het 'erbij willen horen'. Het al fluitend naar je werk gaan.

Werkgevers vormen een merk waarmee de medewerker een relatie ontwikkelt. De prestaties van de medewerker en dus van de organisatie zijn het resultaat van de betrokkenheid bij en de positieve houdingen ten overstaan van het merk dat de werkgever vertegenwoordigt.

Visie en cultuur worden belangrijker dan de gegeven structuur of de hiërarchische lijnen in de organisatie. Met visie, cultuur en aansprekende waarden staat of valt de kwaliteit die organisaties kunnen bieden aan hun klanten.

De belangrijkste reden voor Employer Branding, het creëren van een positief organisatie-*imago* bij de huidige en potentiële medewerkers, is om medewerkers meer betrokken te laten voelen bij de organisatie, en tevens voor het aantrekken van nieuw personeel.

Hoe creëert men een positief bedrijfs-*imago* op de werkvloer? Met heel veel geduld! Veel bedrijven zien Employer Branding als een extern iets, maar het begint van binnenuit. Het is belangrijk om een intern onderzoek te doen naar de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers. Het is belangrijk om bij de medewerkers te beginnen. Men kan een hele mooie dure campagne maken met radiocommercials, maar als een ontevreden medewerker zich slecht uitlaat over de organisatie, dan is het weggegooid geld.

6.1. Het verband tussen organisatiecultuur en branding

Het uitgangspunt voor de ontwikkeling van en het behoud van een merk is merkvisie. Een van de onderdelen van een krachtige visie zijn de waarden van het merk, en deze zijn erkend als zijnde deel van de organisatiecultuur. Door een organisatiecultuur te begrijpen is er een betere waardering van de waarden van de organisatie en meer inzicht over hoe de merkwaarden kunnen worden gekoppeld aan die van de organisatie.

Vooraf voor *corporate*-merken die grotendeels gebaseerd zijn op de naam en faam, vormt de organisatiecultuur een sterke indicator voor de waarden die kenmerkend zijn voor het *brand*.

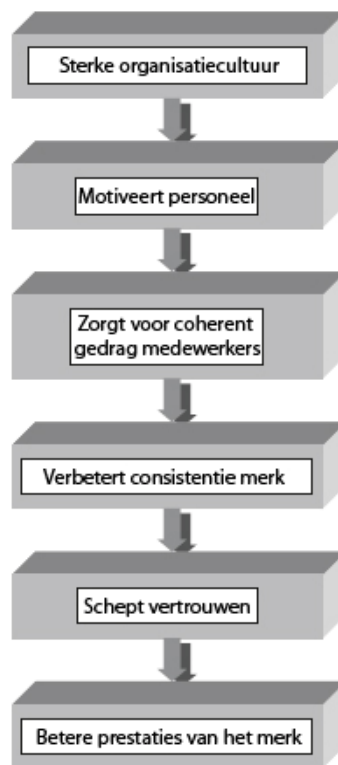
Een duidelijk verstaanbare organisatiecultuur biedt een basis voor differentiatie van een merk op een manier die vaak sterk geapprecieerd wordt door de afnemers.

Eerder in dit hoofdstuk werd verduidelijkt dat een merk kan worden beschouwd als een cluster van functionele en emotionele waarden. Concurrenten mogen dan wel gemakkelijk functionele waarden kunnen kopiëren, een meer duurzame route om je als organisatie te profileren is door middel van emotionele waarden.

Met andere woorden, het is niet zozeer wát de patiënten ontvangen, maar hoe zij ontvangen.

Stel dat twee organisaties vergelijkbare functionele merkvoordelen aanbieden – bijvoorbeeld, Wit-Gele Kruis en Bond Moyson Thuishulp – dan is de discriminator dat de klanten beïnvloedt zijn door de manier waarop de dienst wordt verleend.

Organisatiecultuur kan fungeren als een "lijm", zodat de medewerkers in uiteenlopende locaties en situaties op een vergelijkbare manier optreden. Het kan medewerkers motiveren en door de samenhang in het gedrag van de medewerkers kan het helpen leiden tot een gevoel van consistentie over een merk. Een sterke organisatiecultuur kan uiteindelijk de mate van vertrouwen dat belanghebbenden hebben in een merk verhogen en daardoor leiden tot verbetering van de prestatieniveaus, zoals afgebeeld in onderstaande figuur.²⁶



Figuur: Hoe een sterke organisatiecultuur, bijdraagt tot het "merkwelzijn"

²⁶ DE CHERNATONY, L., From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening. Cornwall, Elsevier, 2006, p. 141

6.2. Waaron zou men kiezen voor het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen?

Het Wit-Gele Kruis is en blijft de koploper in de thuisverpleging in West-Vlaanderen. Het is een dynamische organisatie die continu verder bouwt aan de toekomst en daarbij steeds op zoek is naar nieuwe medewerkers om die continuïteit te garanderen. Momenteel zoeken zij vooral verpleegkundigen die parttime willen werken voor de hele provincie West-Vlaanderen, en ook pas afgestudeerden. Het Wit-Gele Kruis biedt medewerkers de kans om in een exclusief patiëntgerichte organisatie te werken. Dankzij een grote mate aan zelfstandigheid, een veelzijdig takenpakket dat veel verantwoordelijkheden met zich meebrengt, en zeker niet te vergeten de totaalbenadering van de patiënt, stralen de verpleegkundigen een grote mate aan jobfierheid uit. De verpleegkundigen bij het Wit-Gele Kruis bouwen binnen een duo/triobaan of doktersequipe een unieke relatie op met de patiënt, huisarts, mantelzorg- en andere zorgverstrekkers.

Voordelen van het Wit-Gele Kruis zijn de sterke doorgroeimogelijkheden dankzij een verregaande investering in persoonlijke vorming en een continue opleiding aan haar medewerkers. Een tweede voordeel is dat zij ernaar streven om een gezinsvriendelijke organisatie te zijn door een diversiteit aan contractuele regimes aan te bieden, gaande van 16 tot 38 uren per week. Daardoor is een haalbare combinatie tussen het gezin en het uitbouwen van een carrière mogelijk. Men kan gemakkelijk van een fulltime overschakelen naar een halftime bijvoorbeeld als men bvb. kinderen moet opvoeden. Worden kinderen wat ouder, dan kan men al even gemakkelijk terug overschakelen naar fulltime om eventueel terug af te bouwen als men wat ouder wordt.

Om de verpleegkundige zorgen te garanderen worden talrijke inspanningen geleverd om verpleegkundigen aan te trekken. Naast gebruik van de reguliere kanalen besteedt het Wit-Gele Kruis heel wat aandacht aan studenten en stagiairs. Het blijft de inzet van het Wit-Gele Kruis om alle actoren te overtuigen van het groeiend professionalisme van de thuisverpleegkundige. Het vereist heel wat competenties om een veelheid aan technische zorgen te verlenen thuis bij de patiënt en zicht te krijgen op de totaliteit van de noden en behoeften van de patiënt, om op dat gebied overleg te plegen met patiënt, mantelzorg, behandelende arts en andere zorgverstrekkers. Het feit dat de organisatie er over waakt dat de verpleegkundige in staat wordt gesteld de noodzakelijke vertrouwensrelatie uit te bouwen met de patiënt en zijn omgeving, draagt bij tot de grotere beroepstevredenheid van de verpleegkundige, wat ten slotte leidt tot een grotere instroom van thuisverpleegkundigen.

Bovendien is het een organisatie met een maatschappelijk doel, waar men als medewerker ontzettend veel kan realiseren op heden en in de toekomst. Het is een organisatie die het beste uit haar medewerkers wil halen; een organisatie die aan de medewerkers de middelen geeft om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Ze willen vooruit, pionier zijn, geen kansen laten liggen. Men investeert voortdurend in zorgvernieuwing, proactief, terwijl de tijd al lang voorbij is dat de overheid sprak dat gezondheid geen prijs heeft. Ze streven naar het optimale aanwenden van die overheidsmiddelen om eveneens te investeren in (nieuwe) medewerkers, verpleegexperten, gebouwen, projecten, ... Dat deze initiatieven beantwoorden aan de reële noden in de zorgsector vindt men heel belangrijk. Ik denk dat nieuwe medewerkers dat weten te appreciëren.

Wat ik sterk vind aan deze organisatie is dat uitdagende karakter, gaande van referentieverpleegkunde, het voorzitterschap in Kwaliteitscirkels, lid zijn van een Kwaliteitscirkel tot stagementor, tot om het even welk idee. Als je als medewerker je stoute schoenen aantrekt en een nursingbegeleider of een afdelingsverantwoordelijke aanspreekt over nieuwe initiatieven, dan is de kans groot dat je gehoor krijgt.

Ik denk dat die familiale uitstraling komt door het maatschappelijk doel dat ze voor ogen hebben en dat een menselijk doel is. Het doel is niet van winsten te genereren voor aandeelhouders, maar van een optimale dienstverlening, thuisverpleging of thuisverzorging te organiseren door middel van een gezonde, competente en professionele organisatie. Daar wil iedereen zich toch voor inzetten, of niet soms?

7. Besluit

Ik denk dat de familiecultuur zoals ik ze twee jaar ervaren heb, zeker een na te streven type organisatiecultuur is. Die interne gerichtheid en flexibiliteit, met de nadruk op mensen, zal nodig zijn wil men niet alleen groeien naar aantal patiënten, maar – misschien nog belangrijker – naar aantallen medewerkers. De vriendelijke uitstraling die de organisatie heeft, kan daarbij helpen om het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen als aantrekkelijke werkgever op de markt te positioneren. Er is een grote opdracht weggelegd voor Human Resources Management. Hun opdracht zal erin bestaan die loyaliteit, betrokkenheid en saamhorigheid verder aan te wakkeren en te bestendigen. Een familiecultuur heeft echter ook een aantal nadelen. In het geval van verschillende afdelingen op locatie ontstaan er vaak wij-zij gevoelens; familieculturen per locatie. Een tweede gevaar schuilt in het feit dat familieculturen het graag 'gezellig' willen houden, met als gevolg dat mensen elkaar geen feedback geven. Problemen worden niet direct uitgepraat, er wordt geroddeld of de problemen worden neergelegd bij de leidinggevenden die ze moeten oplossen.

Daarnaast wordt de huidige cultuur eveneens door een marktcultuur gekenmerkt. Het klopt inderdaad dat de organisatie erg resultaatgericht en competitief ingesteld en dus extern gericht is. Men wil doelstellingen behalen, maar men wil dat doen met respect voor mensen, in dialoog met anderen. De werkdruk is hoog, maar ik vermoed dat dat voor gans de gezondheidssector geldt. Dat leidinggevenden veeleisend zijn voor de medewerkers en soms zelfs als opjagers overkomen, komt volgens mij omdat de leidinggevenden voor zichzelf professioneel ook veeleisend zijn. Winnen, reputatie, succes en cijfers zijn belangrijk. Marktaandeel en je doelen halen, daar gaat het om. Het moet in orde zijn, men wil voorop lopen en in alles de betere zijn. De aandacht voor cijfers mag echter niet betekenen dat de mens daarmee uit het zicht verdwijnt.

Als ik de resultaten mag geloven van de OCAI-test zal het Wit-Gele Kruis zo domineren in de markt dat het voor hen geoorloofd is de overstap te maken van een markt- naar een adhocratiecultuur. Net als de markt zijn deze ook extern gericht, maar ligt de nadruk daarbij op vernieuwing. Deze evolutie heeft volgens mij veel kans op slagen, gezien ik al mocht kennismaken met de toekomstmuziek van de organisatie. Leidinggevenden worden innovators en vernieuwing, experimenteren worden gestimuleerd.

Ik wil er wel nog op attent maken dat er ook schaduwkanten aan een adhocratiecultuur zijn. Het gevaar kan zijn dat er met (te) veel *pilots* en projecten wordt gestart, die een belasting vormen voor de dagelijkse zorgverlening. Beter is om de nu aanwezige regels en voorschriften niet over boord te gooien, maar te gebruiken om doelstellingen vast te leggen en zaken af te werken vooraleer met een nieuw initiatief de medewerkers te overdonderen.

Hoe zou ik de organisatiecultuur van het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen beschrijven? De organisatie ondergaat een evolutie naar een open cultuur, een relatief platte organisatie waar het eenvoudig is om met elkaar te communiceren. De sfeer is er open en informeel. Men zit anno 2008 in het spanningsveld tussen traditioneel en vooruitstrevend; een spanningsveld tussen hiërarchisch uitvoerend en de drang naar autonomie. Als verpleegkundige heb je relatief grote autonomie, men zit niet gans de dag onder het alziend oog van artsen, hoofdverpleegkundigen en stafmedewerkers. Verpleegkundigen, die toch de kern van de organisatie uitmaken, kunnen zich ten volle focussen op de patiënt.

Daarnaast is het ook een beschermende cultuur die ervoor zorgt dat mensen niet gekwetst worden of niet gedemotiveerd worden. Er heerst een menselijke sfeer, waar emoties hun plaats krijgen. Een cultuur waar de medewerker centraal staat, waar er respect is voor de medewerker, waar het gevoerde beleid richtinggevend is. Een organisatie die ervoor gaat. Die streeft. Die de lat hoog legt.

Nog even dit. Je kunt de patiënt pas centraal stellen als het personeel centraal staat. Schaars personeel vertrekt vooral uit onvrede over de leidinggevende. De primaire behoeften van de werkende mens liggen vooral op het gebied van respect, ernstig genomen worden, gezien en gehoord worden, een bijdrage leveren. Succesvolle organisaties hebben leidinggevenden die in deze behoeften voorzien en die afdelingen creëren waar het prettig werken is, ondanks de werkdruk, ondanks de administratieve verplichtingen.

Zo 'n cultuur trekt de juiste collega's aan én de nodige patiënten.

De winst van een effectieve organisatiecultuur is hoog en creëert op langere termijn stabiliteit. Het leidt tot aantoonbare tevredenheid van patiënten, hoge kwaliteit van zorg en dienstverlening en tot medewerkerstevredenheid.

Hoge kosten van ziekteverzuim, personeelsverloop, weerstanden en inefficiëntie worden voorkomen of sterk verminderd.

Bibliografie

- ALBLAS, G. & WIJSMAN, E., Gedrag in organisaties. Groningen, Wolters-Noordhoff bv, 1998, p. 308-310.
- ALVESSON, M., Understanding Organizational Culture. Londen, Sage Publications, p.25.
- BATE, P., Strategies for Cultural Change. Oxford, Elsevier Science, 1995, p. 89.
- BURMS, A. & DE DIJN, H., De rationaliteit en haar Grenzen; Kiritiek en Deconstructie. Assen, Van Gorcum, 1995, p. 7, 9, 17, 35.
- BURMS, A. & DE DIJN, H., De rationaliteit en haar Grenzen; Kiritiek en Deconstructie. Assen, Van Gorcum, 1995, p. 17, 27, 32, 47.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E., Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Schoonhoven, Academic Service, 1999, p. 53-68.
- CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. L., Mergers and Acquisitions: The Human Factor. Chapter 5: Organizational culture and its assessment. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992, 225 p.
- COUN, M. & DE MAN, H., Organisatie & management, een fundamentele inleiding in de organisatiekunde. De cultuur van de organisatie. Utrecht, Uitgeverij LEMMA BV, 1995, 191 p.
- DE CHERNATONY, L., From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening. Cornwall, Elsevier, 2006, p. 141
- GARRITHERS, M., Why Humans have Cultures; Explaining Anthropology and Social Diversity. 1992, Oxford, Oxford University Press.
- HARRISON, R., Diagnosing organizational culture. San Diego, Pfeiffer & Company, 1992, 30 p.
- HET WIT-GELE KRUIS VAN WEST-VLAANDEREN (2007). Infomap Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. Intern document. Brugge, Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen
- HET WIT-GELE KRUIS VAN WEST-VLAANDEREN VZW (s.d.), WGK West-Vlaanderen. [online]. Brugge: Het Wit-Gele Kruis van West-Vlaanderen. <http://www.wgkwvl.be> (geraadpleegd op 01.02.2008)
- HEWITT, (05.2005), Human Resources Nieuwsbrief. [online]. Brussel: Hewitt. http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/en-BE/pdfs/Hewitt_HR_Newsletter_May_2005_NL.pdf (geraadpleegd op 05.05.2008).
- HOFSTEDE, G., Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen. Hoofdstuk 1: Inleiding en Hoofdstuk 8: Van modegril tot instrument. Amsterdam, Uitgeverij Contact, 1993, 352 p.

- KIKKER GROEP, (4.12.2007), Verzakelijking in de zorg... behoefte aan menselijke maat groeit. [online]. Olst: Kikker Groep. <http://www.kikkergroep.nl/actueel> (geraadpleegd op 03.05.2008).
- KROEBER, A.L. & KLUCKHOHN, C., Culture a Critical Review of Concepts and Definitions. New York, Vintage Books, 1963.
- MARTIN, J., Organizational Culture. Mapping the Terrain. Londen, Sage Publications, 2002, p. 115.
- OFMAN, D. D., Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers B.V., 2000, 206 p.
- SANDERS, G. en NEUIJEN, B, Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding. Den Haag, Van Gorcum & Comp. B.V., 1999, 146 p.
- SCHEIN, E. H., De bedrijfscultuur van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. Schiedam, Scriptum, 2000, p. 15-59.
- SCHEIN, E.H., The corporate culture survival guide, Sense and nonsense about culture change. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1999, 199 p.
- SLOTERDIJK, P., Sferen. Amsterdam, Boom, 2003, p 539.
- TENNEKES, J., Organisatiecultuur; een antropologische visie. Leuven/Apeldoorn, Garant, 1995,p. 19
- TRICE, HARRISON & BEYERS, The Culture of Work Organizations. New Jersey, Prentice-Hall, 1993.
- VAN DEN BOOM, P., Handboek Thuiszorg. Zorg voor de cultuur van thuiszorginstellingen. Maarssen, Elsevier, 2004, p 1-13.

Bijlagen

Bijlage 1: Resultaten FOCUS'95-enquête Brugge Oostkust

Bijlage 2: Resultaten FOCUS'95-enquête Brugge Zuidoost

Bijlage 3: Resultaten OCAI-vragenlijst