

Dynamieken binnen het topmanagementteam van een grote zorgorganisatie

EEN CULTUURPSYCHOLOGISCH PERSPECTIEF

Wat er binnen de muren van de bestuurskamers van grote publieke en private organisaties gebeurt is voor buitenstaanders met mysterie omgeven. Sinds de ineenstorting van Enron in 2001 en de kredietcrisis van 2008 is de associatie met de vele schandalen snel gemaakt. De roep om meer transparantie neemt toe. Boeken als 'Het drama Ahold' (2004) en 'De prooi' (2008) geven een beeld van boardroom dynamics vanuit een (onderzoeks)journalistieke benadering. De wetenschap kan bijdragen door gedragspatronen binnen boards, directies of topmanagementteams (TMT's) methodisch te beschrijven. Er wordt in deze studie van uitgegaan dat met kwantitatief survey-onderzoek te veel relevante informatie over het werkelijke gedrag van bestuurders en de onderliggende drijfveren verloren gaat. Onafhankelijke onderzoekers krijgen echter zelden toestemming om het gedrag van bestuurders en/of topmanagers tijdens het daadwerkelijke werk te observeren. Daarnaast kenmerkt dergelijk onderzoek zich door gecompliceerde politieke en ethische dimensies. Ondanks deze belemmeringen is het in dit onderzoek gelukt om met behulp van interviews en participatieve observatie vanuit een cultuurpsychologische perspectief te kijken naar de gedragspatronen binnen het managementteam van een grote zorginstelling.

Inleiding

In deze casestudie staat de psychologie van besturen en managen op het hoogste organisatieniveau centraal. Hoe kunnen het gedrag van bestuursleden en topmanagers en de mechanismen die daarachter schuilgaan het beste worden beschreven? De maatschappelijke relevantie van deze vraag ligt niet



Drs. Ernst Graamans werkt als onderzoeker bij TEN HAVE Change Management.

Drs. Leonard Millenaar is adviseur bij TEN HAVE Change Management.

Dr. Wouter ten Have is partner en adviseur bij TEN HAVE Change Management en werkzaam aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

alleen in de roep om meer transparantie vanuit de samenleving. Vooral de bestuurders, managers en managementadviseurs zelf doen er goed aan zichzelf een gerichte manier van kijken naar de psychologische dynamieken binnen hun boards aan te leren. Besturen en managen is in de eerste plaats mensenwerk en het tijdig signaleren van knelpunten, spanningen of verborgen regels binnen de groep kan een hoop misverstanden voorkomen. In de literatuur is al het nodige geschreven over psychologische processen als *groupthink binnen de board* (Mellahi, 2005; Hambrick, Werder & Zajac, 2008), *pluralistic ignorance* (Westphal & Bednar, 2005), *beïnvloedingstactieken* (Maitlis, 2004; Westphal & Stern, 2006; Stern & Westphal, 2010; e.a.) en *cognitieve bias in besluitvormingsprocessen* (Forbes & Milliken, 1999; Rindova, 1999; Tuggle, Sirmon, Reutzell & Bierman, 2010; e.a.). Soms wordt gespeculeerd over (groeps)psychologische fenomenen en processen zonder ze ook daadwerkelijk te hebben waargenomen in een echte board.

DE ECONOMISCHE MENS SCHIET TEKORT

Gabrielsson en Huse (2004) stellen dat de meest gehanteerde benaderingswijze als het gaat om onderzoek naar boards en boardroom dynamics gebaseerd is op de principaal-agenttheorie (54% van de studies), ook wel *agency theory* genoemd. Een van de onderliggende assumpties van deze theorie is dat zij uitgaat van de ‘economische mens’. De economische mens dient altijd zijn eigenbelang, overweegt altijd alle mogelijke relevante opties en neemt beslissingen rationeel. Dat in werkelijkheid mensen niet altijd handelen uit eigenbelang, niet altijd alle mogelijke relevante opties in overweging nemen en soms beslissingen nemen die moeilijk gekwalificeerd kunnen worden als zijnde rationeel, is binnen de psychologie en daarbuiten echter al enige tijd bekend (Traut-Mattausch, Frey & Peus, 2008). Een vermoedelijke reden voor de populariteit van de ‘agency theory’ in dit verband kan zijn dat veel onderzoek naar ‘boardroom dynamics’ zich concentreert op vraagstellingen rond het thema (onafhankelijk) toezicht op het handelen van managers en bestuurders. Het gaat vaak om governance en minder om psychologie.

TOPMANAGEMENTTEAMS IN DE NEDERLANDSE CONTEXT

Een bijkomende complicatie is dat veel studies naar de dynamieken binnen boards en topmanagementteams (TMT's) uit de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk komen. De machtsverhoudingen en de bevoegdheden zijn daar anders georganiseerd en ook het juridisch kader is anders. In landen aan de Rijn kennen we de zogenaamde two-tier boards met een Raad van Commissarissen (Supervisory Board) en een Raad van Bestuur (Executive Board of Management Board): het dualistische of tweelaagsbestuursmodel. Alle Angelsaksische landen daarentegen kennen one-tier boards met één Board of Directors, waarin zowel uitvoerende bestuurders (executive directors) als niet-uitvoerende bestuurders (non-executive directors) zitten, het monistische of eenlaagsbestuursmodel. Een van de belangrijkste taken van de Raad van

Commissarissen van een organisatie is toezicht houden op de Raad van Bestuur, net zoals de non-executive directors toezicht dienen te houden op de executive directors binnen een one-tier board. De studies naar psychologische dynamieken binnen boards en TMT's staan niet los van deze structurele organisatie van taken en verantwoordelijkheden en de assumpties die daar achter schuilgaan. Wanneer in de wetenschappelijke literatuur, voornamelijk afkomstig uit de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk (Forbes & Milliken, 1999; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Zajac & Westphal, 1996; e.a.), de term board gebezigd wordt, doelt men vaak, maar niet altijd, op een one-tier board. Soms wordt gesproken van *TMT dynamics* (Hambrick & Mason, 1984) om specifiek de dynamieken binnen een topmanagementteam te duiden, maar dit onderscheid wordt in de literatuur niet altijd even consequent gemaakt. Het begrip boardroom dynamics fungeert eigenlijk als een verzamelterm voor dynamieken binnen en tussen de verschillende gremia in de top van organisaties. De onderzoeker naar psychologische dynamieken binnen boards doet er goed aan de mogelijke verschillen en implicaties daarvan op gedragsmogelijkheden voor ogen te houden. Zo concluderen Huse, Minichilli en Schøning (2005) op basis van verzamelde literatuur en een door hen uitgevoerde casestudie in Noorwegen, dat de effectiviteit van boards in Europa wordt beoordeeld naar de maatstaven van veel meer verschillende stakeholders dan bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, waar de nadruk vooral ligt op shareholder value. En zo beschrijven Peters en Weggeman (2009) de specifieke implicaties van het Rijnland-model voor organisaties en de manier van omgaan met elkaar. In deze casestudie heeft het onderzoek zich toegeespitst op de psychologische dynamieken binnen het topmanagementteam van een relatief grote Nederlandse zorginstelling en werd in het kader van de scope en haalbaarheid van het onderzoek de Raad van Toezicht buiten beschouwing gelaten. De topstructuur van de organisatie, zoals weergegeven in figuur 1 (p. 27), laat zich omschrijven als een in Nederland klassiek tweelaagsbestuursmodel of two-tier model.

BEPERKTE TOEGANKELIJKHEID VAN BOARDS

Een praktisch probleem bij psychologisch onderzoek naar boardroom dynamics is dat boards in zijn algemeenheid zeer moeilijk toegankelijk zijn voor onderzoekers die kiezen voor participerende observatie als dataverzamelmethode, waardoor er toch vaak wordt gekozen voor kwantitatief survey-onderzoek (Gabrielsson & Huse, 2004). De studie van Huse en Zattoni (2008) werpt licht op de vele politieke en ethische dimensies van participatief observatieonderzoek bij boards. Toch zijn er meerdere voorbeelden van studies waarbij de onderzoekers het daadwerkelijke gedrag van boardleden hebben mogen observeren. Gibelman (2004) beschrijft haar eigen ervaringen als voormalig directielid van verschillende zorginstellingen teneinde dynamieken binnen de directies, waar zij zelf deel van uitmaakte, meer inzichtelijk te maken. Zij heeft ervaren dat er tijdens directiebijeenkomsten veel tijd wordt verspild aan details, operationele zaken en niet ter zake doende onderwerpen. En

zo nam Parker (2007) waar dat ook humor en informaliteit belangrijke aspecten zijn van dynamieken binnen de boardroom.

(ON)BRUIKBAARHEID VAN HET BEGRIJP CULTUUR

Voor het beschrijven van de psychologische dynamieken of gedragspatronen binnen een board zouden modellen over organisatiecultuur, toegepast op topmanagementniveau, bruikbaar kunnen zijn. Het begrip ‘cultuur’ als zodanig fungeert in de praktijk echter eerder als een soort rookgordijn dan dat het iets verklaart. Voestermans en Verheggen (2007) stellen dat het vaak oneigenlijk wordt gebruikt als metafoor, etiket of excuus. Het verwijst naar een constructie van mensen en niet naar een oorzakelijke kracht. Een veelgebruikte en tevens goed onderbouwde benadering is het cultuurmodel van Schein (1992), waarbij organisatiecultuur wordt opgedeeld in drie schillen: artefacten, beelden waarden en onderliggende basisassumpties. Schein is zeer kritisch over het gebruik van vragenlijsten (survey-onderzoek) om de cultuur van een organisatie in kaart te brengen, omdat daarmee te veel betekenis verloren gaat, met name over wat mensen in een organisatie drijft (Schein, 1990, 1993, 1996; Yauch & Steudel, 2003). Toch zijn er vragenlijsten in omloop die de schillen uit het model van Schein pretenderen te ‘meten’ (Jung, et al., 2007). Schein zelf pleit eerder voor een aanpak zoals gehanteerd werd in deze studie: ‘... *it might be more productive for that psychologist to go into the field with an ethnographer or become a participant observer in a real organization*’ (1996, p. 239). De onzichtbare en dwingende kracht die het gedrag van mensen in een groep lijkt te sturen, die vaak geduid wordt als cultuur, moet verklaard worden. De kern van die dwingendheid ligt volgens Schein in de onderliggende basisassumpties van mensen in een bepaalde groep. Deze vormen de diepste schil in zijn model. Het achterhalen en eventueel veranderen van deze assumpties lijkt daarmee een cognitief psychologische exercitie te worden. Voor het inzichtelijk maken van gedragspatronen binnen een managementteam is in dit onderzoek gekozen voor een benadering, die meer nadruk legt op hoe contextuele factoren in samenhang het gedrag binnen de groep vormgeven. De oorzaak van de dwingendheid van gedragspatronen wordt niet slechts gezocht in de kracht die uitgaat van onderliggende basisassumpties, maar juist in de samenhang van een aantal in harmonie liggende factoren, zoals taal, manieren, verwachtingen, ruimtelijke ordening, architectuur, kleding en kunst. Voestermans en Verheggen (2007) onderscheiden in navolging van Greenwood (1994) groepsvormgeving op basis van drie identificatoren: afspraken, conventies en arrangementen. Door gedragspatronen binnen een board of TMT langs deze lijnen te beschrijven wordt het begrip boardroom dynamics binnen het domein van de cultuurpsychologie gebracht.

AFSPRAKEN, CONVENTIES EN ARRANGEMENTEN

Bij afspraken gaat het om de formele of expliciete regels zoals functieomschrijvingen, doelstellingen, protocollen en geformuleerde kernwaarden.

Conventies zijn minder nadrukkelijk en moeilijker beïnvloedbaar. Het zijn geleefde en doorleefde praktijken en niet zozeer cognities. Ze staan niet beschreven in de officiële documenten; mede daardoor maakt vormgeving van gedrag op basis van conventies het managementteam exclusief en hecht. Van de drie identificatoren zijn arrangementen het minst nadrukkelijk, maar het meest ervaringsnabij. Bij een arrangement gaat het om een gehele inrichting van in samenhang verkerende zaken als discours, kleding, auto's, gebouwen, onuitgesproken verwachtingen en implicaties als een soort van mal of 'pasklaarmaking' van gedrag (Voestermans & Verheggen, 2007). Artefacten, zoals in het model van Schein (1992), kunnen dus ook onderdeel zijn van een arrangement en vormen in deze ordening geen aparte conceptuele categorie.

ONDERZOEKSVRAGEN

Het doel van deze beschrijvende en exploratieve studie was in de eerste plaats om gedragspatronen binnen een topmanagementteam te beschrijven aan de hand van de drie genoemde identificatoren op basis waarvan gedrag binnen de intrinsieke sociale groep kan worden vormgegeven. Vervolgens is gekeken of er discrepanties bestonden tussen de verschillende manieren waarop dit gedrag werd vormgegeven. Deze werkwijze is vernieuwend: uit de literatuur zijn namelijk geen voorbeelden bekend van kwalitatieve methoden, die voor dit specifieke doeleinde binnen deze benadering zijn gebruikt. Er is gezocht naar antwoorden op de volgende onderzoeksvragen:

Vraag 1

Welke gedragspatronen zijn er binnen de intrinsieke sociale groep, die een topmanagementteam (TMT of MT) is, te onderscheiden in relatie tot het uitvoeren van hun taak (zoals het nemen van besluiten en het bepalen van de strategische richting)?

Deelvraag 1a

Op basis van welke expliciete afspraken (geschreven regels) wordt het gedrag binnen het MT vormgegeven?

Deelvraag 1b

Op basis van welke conventies (ongeschreven regels) wordt het gedrag binnen het MT vormgegeven?

Deelvraag 1c

Op basis van welke arrangementen wordt het gedrag binnen het MT vormgegeven?

Vraag 2

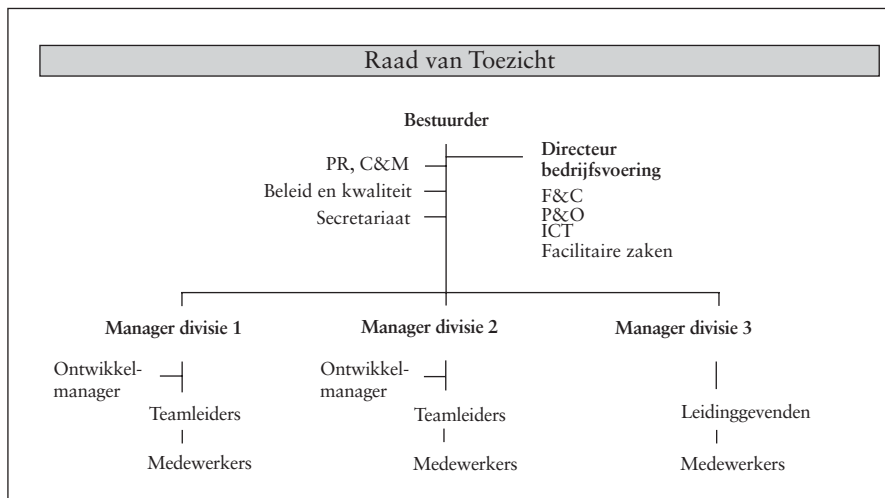
Zijn er tegenstellingen te ontdekken in de verschillende manieren waarop het gedrag binnen het MT wordt vormgegeven, zoals tussen geschreven regels enerzijds en ongeschreven regels anderzijds?

Methode

ONDERZOEKSGROEP: NIET DE ORGANISATIE, MAAR HET TOPMANAGEMENT ZELF

Het is niet eenvoudig om als onderzoeker in de rol van participatieve observant toegang te krijgen tot een directie of TMT voor een studie naar boardroom dynamics. In een periode van acht maanden is bij de directies van meer dan twintig grote organisaties geprobeerd toestemming te krijgen voor dit onderzoeksproject, voordat uiteindelijk het bestuur van een grote zorgorganisatie bereid was medewerking te verlenen. Het MT bestond uit een bestuurder, een directeur bedrijfsvoering en drie divisie-managers. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (zie figuur 1). In de weken voorafgaand aan het feitelijke observatieonderzoek zijn alle vijf MT-leden individueel geïnterviewd. Ieder interview nam plusminus anderhalf uur in beslag. Er zijn drie tweemaandelijks vergaderingen bijgewoond, die in totaal negen uur in beslag namen. Ter reflectie waren er tussentijds enkele informele gesprekken met een aantal MT-leden.

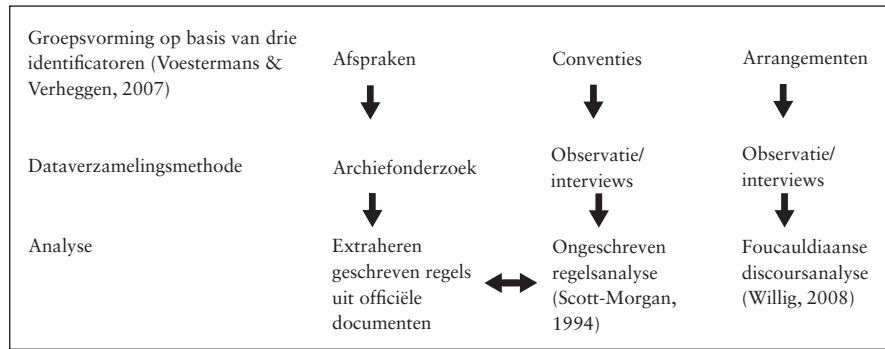
Figuur 1.
Topstructuur van de organisatie



METHODISCHE TRIANGULATIE

In dit kwalitatieve onderzoek naar gedragspatronen binnen een MT is gekozen voor een methodische triangulatie-aanpak (zie figuur 2). Om inzicht te krijgen in de motieven, die achter het observeerbare gedrag schuilgaan, is naast observatie gebruikgemaakt van interviews als dataverzamelmethode. Om inzicht te verkrijgen in de bredere context van de organisatie en meer specifiek de expliciete afspraken in en rondom het MT is onderzoek gedaan op basis van archiefdata. Ook de website vormde een belangrijke bron van informatie ten aanzien van de bredere context van de organisatie.

Figuur 2.
Integratie kwalitatieve
analysemethoden



De interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Er is gekozen voor extensief participatieve observatie om de MT-vergaderingen te observeren. Hierbij is geen registratieapparatuur gebruikt. Van de observaties werden veldnotities gemaakt onderverdeeld in vier categorieën: observatienotities, theoretische notities, methodische notities en reflectieve notities (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009).

Resultaten

Een totaaloverzicht van alle gevonden afspraken, ongeschreven regels, arrangementen en het stapsgewijze uitgevoerde analyseproces dat daaraan ten grondslag ligt, is binnen het kader van dit artikel niet te geven. In plaats daarvan zal aan de hand van een aantal voorbeelden geïllustreerd worden hoe de gebruikte analysemethoden de vormgeving van gedrag op basis van de drie genoemde identificatoren binnen dit MT meer inzichtelijk hebben gemaakt.

GESCHREVEN REGELS

Afspraken op organisatieniveau, zoals de expliciet gemaakte kernwaarden ('waar we voor staan') en gedragsregels ('hoe we handelen') zijn geëxtraheerd uit het strategisch meerjarenbeleidsplan. De onderzoekers hadden ook toegang tot documenten over de topstructuur van de organisatie. Hieruit konden geschreven regels worden geëxtraheerd, die direct betrekking hebben op het niveau van het MT. Op individueel niveau is ook gekeken naar de functieomschrijvingen van de MT-leden. Specifiek zullen de geschreven regels die bleken te conflicteren met de ongeschreven regels worden uitgelicht.

ONGESCHREVEN REGELS

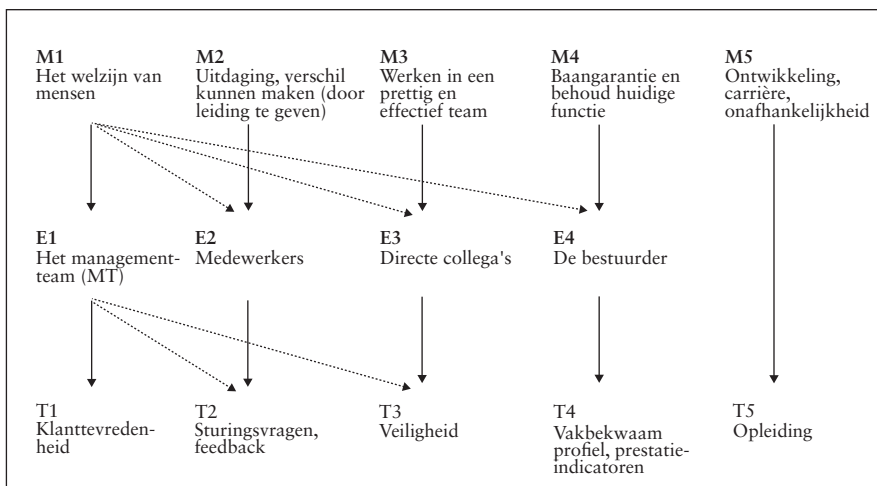
Er is een taxonomie gemaakt van de ongeschreven regels op basis van de ongeschreven regelsanalyse van Scott-Morgan (1994), waarbij verbanden zijn gelegd tussen *motivatoren* (drijfveren), *enablers* (machtgevers) en *triggers* (hefbomen) van alle MT-leden. Motivatoren corresponderen met het antwoord op de vraag die begint met *wat*. Het zijn onder andere salaris, status,

carrière, opleiding en werkinhoud. Enablers zijn diegenen, die in het licht van wat de organisatieleden motiveert, kunnen belonen of juist kunnen straffen. Ze corresponderen met het antwoord op de vraag die begint met *wie*. Dege-
nen die officieel bevoegd zijn, zijn niet altijd de feitelijke machtgevers. Het gaat om de feitelijke machtsstructuur van de organisatie, ofwel de ongeschreven organisatie. Triggers corresponderen met het antwoord op de vraag *hoe*. Het zijn de prestatie-maten zoals waargenomen door de organisatieleden.

Tijdens de analyse bleek dat de bestuurder, die in de hiërarchie formeel hoger staat, andere enablers en triggers onderkent dan de overige MT-leden. De bestuurder noemt bijvoorbeeld als enige de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad en de cliëntenraad als enablers en het strategisch meerjarenbeleidsplan als trigger. De data uit het interview met de bestuurder bleken moeilijk samen te voegen met de data van de andere MT-leden en daarom is besloten deze data apart te analyseren. Dit heeft geleid tot twee overzichtsfiguren (zie figuur 3 en 4).

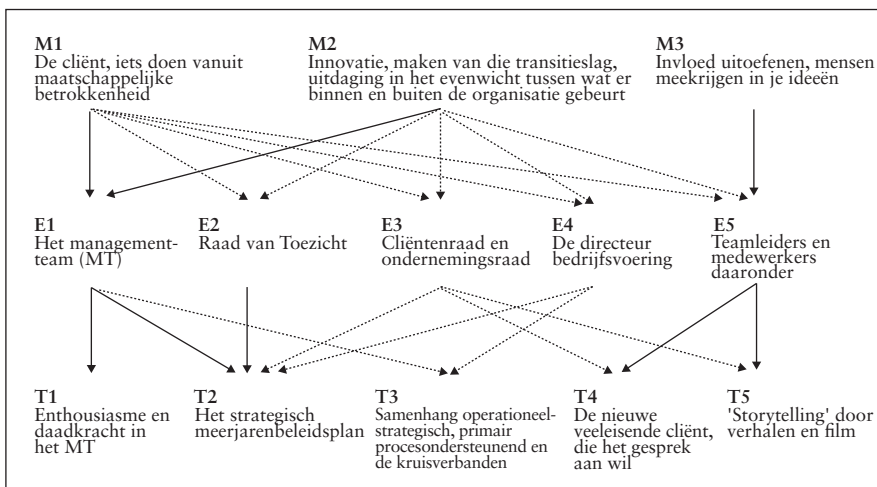
Figuur 3.

Verbanden tussen moti-
vatores (M), enablers (E)
en triggers (T) van het
MT (excl. bestuurder)



Figuur 4.

Verbanden tussen moti-
vatores (M), enablers (E)
en triggers (T) van de
bestuurder



De cijfers gekoppeld aan de motivatoren, enablers en triggers (bijvoorbeeld M1 t/m M5) vertegenwoordigen een rangorde. Aan de motivator ‘baangarantie en behoud huidige functie’ (M4 in figuur 3) is minder gewicht toegekend omdat dit thema slechts door twee MT-leden expliciet is aangehaald als een belangrijke drijfveer. Dit in tegenstelling tot ‘het welzijn van mensen’ (M1) dat in alle interviews door de MT-leden wordt genoemd als iets dat hen drijft of wat ze het belangrijkste vinden.

De totstandkoming van deze figuren is het beste toe te lichten aan de hand van een voorbeeld.

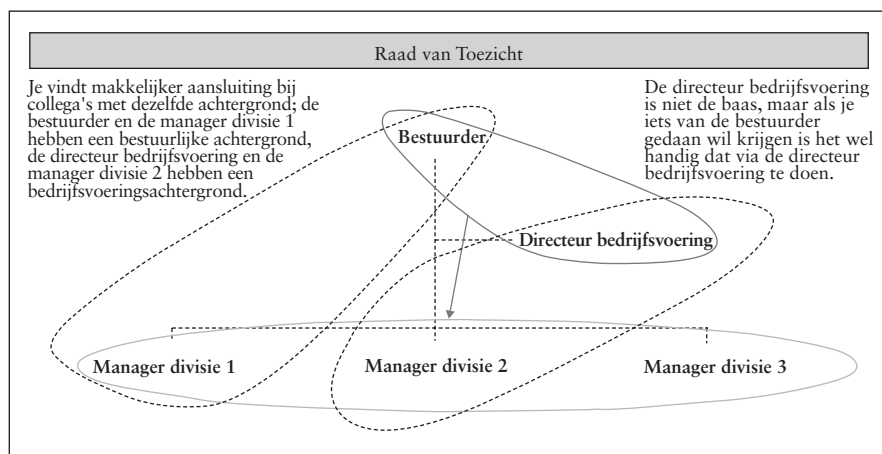
Een citaat van een MT-lid: ‘Ja, ook omdat ik denk hoe lang ben ik binnen. Ik bedoel als ik hier nou vijf jaar zit en dit [een kritisch inspectierapport over haar divisie] gebeurt dan denk ik dat ik hier niet meer had gezeten als de bestuurder (voornaam) het goed zou doen.’ Hieruit kan worden afgeleid dat voor het behoud van haar huidige functie, waarin zij aangeeft zich erg op haar plek te voelen, zij afhankelijk is van de bestuurder, die wil dat de betreffende divisie tijdens een volgende inspectie beter wordt beoordeeld. De inspectie kan in dit verband gezien worden als een prestatie-indicator over het functioneren van het MT-lid. De bestuurder is in dit verband de enabler (E4) gekoppeld aan de motivator ‘baangarantie en behoud huidige functie’ (M4). Door de expliciet gemaakte verwachte prestatie te leveren, namelijk zorgdragen voor een betere beoordeling bij een volgende inspectie (T4), komt het MT-lid tegemoet aan de verwachtingen van de bestuurder (E4) en draagt daarmee direct of indirect bij aan het behoud van haar eigen functie (M4): ‘En daarom neem ik de bestuurder (voornaam) ook mee om te laten zien van dat wil ik wel, maar er is nog even wat te ruimen voordat we überhaupt een beetje die kant op kunnen gaan.’

Doordat de interviews zijn gestructureerd rondom de vragen die zijn geformuleerd in de interviewprotocollen op basis van de methodiek van Scott-Morgan (1994) en die vragen ook in relatie tot elkaar staan (‘wat, wie, hoe’ ofwel ‘motivator, enabler, trigger’), was het mogelijk om de labels met elkaar in verband te brengen middels de pijlen in figuur 3 en 4. Voorwaarde voor het stellen van een dergelijk verband en het trekken van een dergelijke pijl was dat er in de relevante tekstfragmenten een of meer expliciete uitspraken terug te vinden waren die dat verband duiden. Voorbeelden van dergelijke uitspraken zijn: ‘Maar om dat [betere zorg voor de cliënt] te realiseren wat we willen, is voor mij het MT het belangrijkste’ (uitspraak bestuurder, verband M1 en E1, figuur 4); ‘...uiteindelijk ook nog de masteropleiding gedaan. Altijd zelf gefinancierd, zelf gedaan, totaal onafhankelijk. Want ik wil wel, ik wil me blijven ontwikkelen en die stap zetten’ (uitspraak MT-lid, direct verband M5 en T5, figuur 3); en: ‘Maar hoe we dat nou echt moeten gaan doen?... In elk geval niet top-down, dat heb ik geloof ik wel scherp. Maar hoe dan precies wel, dat wordt echt een ontdekkingstocht [sturingsvraag], waarbij het heel belangrijk is om de klant zelf daarbij aan het woord te laten, maar ook om de individuele medewerkers aan het woord te laten. Die indivi-

duale medewerker vooral ook natuurlijk, omdat daar ook allerlei... die voelt natuurlijk allerlei belemmeringen of blokkades' (uitspraak MT-lid, verband E2 en T2, figuur 3). Soms, zoals in het geval van de bestuurder, worden bij een bepaalde motivator meerdere enablers (of triggers) genoemd zonder dat daar een duidelijke rangorde in aangebracht kan worden. In dat geval is gebruikgemaakt van stippellijnen om die verbanden toch, weliswaar met de nodige voorbehouden, te kunnen duiden.

De onderzoeksresultaten leggen tevens de ongeschreven topstructuur bloot (zie figuur 5), die kan worden vergeleken met de formele topstructuur van de zorginstelling (zie figuur 1). Zowel uit de observaties van MT-vergaderingen als uit de ongeschreven regelsanalyse bleek dat de bestuurder en de directeur bedrijfsvoering een sterk duo vormen en met regelmaat bilateraal overleg hebben. Daarnaast hebben de drie managers geregeld overleg zonder de bestuurder en de directeur bedrijfsvoering. Ook de professionele achtergrond van de MT-leden draagt bij aan verbanden die in de formele topstructuur niet zichtbaar zijn: 'Ja, het zou best kunnen zijn dat de dame die hier twee kamers verder zit, die is nieuw, die heeft een bedrijfsvoeringsachtergrond en het zou best weleens kunnen zijn dat ik met haar heel veel... daar voel ik wel echt een klik mee.' Een ander zegt over de bestuurder: 'En dat merk ik met de bestuurder (voornaam) dat dat gewoon heel snel gaat, omdat je toch allebei ook nog wel een beetje die professionele achtergrond hebt.'

Figuur 5.
Ongeschreven topstructuur van de organisatie



ONNADRUKKELIJKE ARRANGERING VAN GEDRAG

Om inzicht te krijgen in de heersende arrangementen (Voestermans & Verheggen, 2007) is gebruikgemaakt van *Foucauldian Discourse Analysis* (FDA) (Newton, 1998; Graham, 2005; Arribas-Ayllon & Walkerdine, 2008; Willig, 2008) als analysemethode. Het is een op Michel Foucaults ideeën gebaseerde methode om de impliciete betekenissen die schuilgaan achter een bepaalde manier van handelen of het gebruik van taal expliciet te maken. De methode is uitgevoerd op basis van de zes onderscheiden fasen van Willig (2008).

Een aantal thema's kenmerkt het managementteam uit deze casestudie. Ten eerste is het een nieuw team dat pas sinds een half jaar in deze samenstelling werkzaam is. De vijf geïnterviewde MT-leden geven allen aan veel waarde te hechten aan een prettige en effectieve samenwerking binnen het team. Ten tweede is het uiteindelijke doel waarvoor dit managementteam is samengesteld het verbeteren van de zorg. Ten derde gaat het hier om een team dat zich bovenaan de hiërarchie van de organisatie bevindt. De MT-leden geven tezamen leiding aan de gehele organisatie en dragen eindverantwoordelijkheid. De voorzitter van het MT draagt periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De thema's 'samenwerking in een nieuw (management)-team', 'het leveren van goede zorg' en 'het leidinggeven' komen in de interviews vaak naar voren en vormen daarom de discursieve objecten van de FDA. Enkele voorbeelden ter illustratie van de wijze waarop individuen deze thema's construeren.

Een divisie manager uit het MT construeert het leveren van goede zorg op een tweetal manieren: ten eerste als een persoonlijke queeste en ten tweede als een strategische exercitie. De discursieve constructie van het leveren van goede zorg als een persoonlijke queeste houdt verband met een algemener discours over maatschappelijk engagement. Gebeurtenissen uit het persoonlijke leven van de divisie manager hebben aanzienlijk bijgedragen aan het willen verbeteren van de zorg voor ouderen. Binnen dit discours zijn voor hem allerlei aan het werk gerelateerde elementen met elkaar verbonden, zoals het energetisch in balans blijven, het kunnen enthousiasmeren en zijn keuze voor de ouderenzorg. Willig (2008) merkt in dit verband op: *'By invoking one, we invoke them all'* (in Smith, p. 178). De verschillende constructies van de discursieve objecten vormen het beschikbare repertoire van de gebruiker. De gebruiker (het subject) is daarmee ergens gelokaliseerd binnen dit netwerk van betekenissen (positie), een subjectpositie. Voor de divisie manager wordt zo de subjectpositie van bevlogen medewerker beschikbaar gemaakt (fase positionering in stapsgewijze FDA). Dat hij bevlogenheid heeft voor de zorg wordt volgens de divisie manager ook opgemerkt door anderen: 'En dat voelen mensen ook. Daar ben ik van overtuigd, dat iedereen voelt wat ik zeg.' Dit opent voor hem de mogelijkheid (fase praktijken in stapsgewijze FDA) om de medewerkers middels een emotioneel betoog aan te spreken op het belang van het leveren van goede zorg. De divisie manager vertelt over een situatie waarin goede zorg in zijn ogen niet is geleverd: '... dan ben ik echt geraakt. En dat laat ik ook zien. Dus dat is geen toneel, maar dan zeg ik echt van ... Het kan toch niet gebeuren ... Daar word ik heel verdrietig van.' Die bevlogenheid voor de zorg houdt verband met ervaringen uit het verleden van de divisie manager. Deze historie draagt hij tot op de dag van vandaag met zich mee en maakt dat hij zich met hart en ziel wil inzetten voor het verbeteren van de ouderenzorg (fase subjectiviteit in stapsgewijze FDA). Wanneer de divisie manager het leveren van goede zorg construeert als een strategische exercitie binnen een strategisch managementdiscours wordt

voor hem de subjectpositie van pragmaticus beschikbaar gemaakt. De persoonlijke queeste van deze divisie-manager, die sterk gerelateerd is aan persoonlijke ervaringen en veel emotie oproept, zou het leveren van goede zorg vanuit zijn functie kunnen belemmeren. Het strategisch management discours is een discours waarbinnen hij zijn werk kan objectiveren. Het biedt tegenwicht en zorgt voor balans. Het leveren van goede zorg is nu geen persoonlijke queeste meer, maar een strategische doelstelling uit het strategisch meerjarenbeleidsplan.

De bestuurder construeert het leveren van goede zorg als een belangrijke intrinsieke motivator. Deze constructie houdt verband met een breder arbeidspsychologisch discours over werkmotivatie. Daarmee neemt zij de subjectpositie in van recruiter. Zij heeft de MT-leden geselecteerd om zich te richten op het verbeteren van de zorg voor de doelgroep. Het zijn stuk voor stuk hoogopgeleide mensen met management- en/of bestuurservaring. Ze zijn ook enthousiast en hebben daadkracht. Hoe zorg je dat dergelijke capabele mensen voor een zorginstelling komen werken, terwijl er in de commerciële sector voor mensen met dergelijke capaciteiten en ervaring in soortgelijke functies veel meer te verdienen valt? Binnen het arbeidspsychologisch discours over werkmotivatie is een antwoord beschikbaar: intrinsieke motivatie. Het leveren van goede (of verbeterde) zorg voor de cliënt moet voor de MT-leden bovenaan staan en dat staat het ook volgens de bestuurder: 'Intuïtief, denk ik, toch ook weer die ... die cliënt, want ja anders kun je beter ergens anders gaan werken. Dan kun je meer verdienen dan in de zorg.' En door het leveren van goede zorg te construeren als 'het meer kijken vanuit de klant' binnen een klantgericht ondernemingsdiscours wordt voor de bestuurder de subjectpositie beschikbaar gemaakt van visionair. Het klantgericht ondernemingsdiscours is een counter-discourse (Willig, 2008) op het traditionele hulpverleningsdiscours ('Wij weten wat goed voor u is'). De bestuurder kan de organisatie binnen dit discours een nieuwe richting op sturen, die meer past bij deze tijd. Wat wel opvalt is dat de 'cliënt' nu 'klant' wordt genoemd. Dat de cliënt of klant hoe dan ook op één staat is binnen het MT haast onontkoombaar door een arrangement van verschillende factoren. De cliënten lopen letterlijk over de gangen van de vergaderlocaties, de kunst aan de muren van de gebouwen is vaak gemaakt door de cliënten en niet te vergeten de schifting die al heeft plaatsgevonden door de werving- en selectieprocedure van de MT-leden zelf.

De onderzoeker liet de MT-leden tijdens de interviews zoveel mogelijk vrij associëren over hun dagelijkse verantwoordelijkheden en werkzaamheden. De onderzoeker was getraind in het doen van FDA en het herkennen van taalkundige constructies. Wat opviel was dat door alle vijf geïnterviewden het thema leiderschap expliciet naar voren werd gebracht en in alle interviews ook de meeste gesprekstijd in beslag nam. En meer impliciet, constructies gerelateerd aan de andere thema's zoals 'het leveren van goede zorg' of 'de sa-

menwerking binnen een nieuw team' maakten niet zelden subjectposities beschikbaar, die een specifieke leiderschapspositie bestendigden, zie tabellen 1 t/m 5. Deze tabellen kunnen bij de lezer misschien associaties oproepen met kwantificeerbaarheid, zoals in samenvattende weergaven van statistische analyses in de resultatensectie van veel onderzoeksverslagen. In dit kwalitatieve onderzoek zijn echter geen statistische analyses uitgevoerd. Achter deze weergaven gaan stapsgewijs uitgevoerde discoursanalyses op de transcripts van de letterlijk uitgeschreven interviews schuil.

Tabel 1.

Samenvatting FDA op het interview met de bestuurder (B)

Discursief object	Discursieve constructie	Breder discourse	Subjectpositie
Samenwerking in een nieuw MT	Verband dat zich nog moet vormen	Teamontwikkeling	Vormgever
	Afstemmingsverband/concurrentiestrijd	Teamontwikkeling	Supervisor
	Langs domein man vs vrouw	Gender	Stoicijn
Leveren van goede zorg	Belangrijke intrinsieke motivator	Arbeidspsychologisch	Recruiter
	Meer kijken vanuit de klant	Klantgericht ondernemingsdiscours	Visionair
Leidinggeven	Kijken wat nodig is/geen blauwdrukken	Laissez-faire leiderschap	Optimist
	Verskil maken	Maatschappelijk engagement	Bevlogen leider
	Voorbeeldgevend/enthousiasmeren	Transformationeel leiderschap	Bevlogen leider
	Werken vanuit de strategie	Strategisch management	Strateeg (metaniveau)
	Bewerkstelligen evenwicht/samenhang	Strategisch management	Strateeg (metaniveau)
Vraagstuk/worstelproces	Transformationeel leiderschap	Doorzetter	

Tabel 2.

Samenvatting FDA op het interview met de directeur bedrijfsvoering (DB)

Discursief object	Discursieve constructie	Breder discourse	Subjectpositie
Samenwerking in een nieuw MT	Efficiënt en effectief verband	Economisch/bedrijfskundig	Expert/managerialist
	Verband dat zich nog moet vormen	Teamontwikkeling	Gelijke
Leveren van goede zorg	Strategische exercitie	Strategisch management	Visionair
	Werk met maatschappelijke relevantie	Maatschappelijk engagement	Bevlogen medewerker
Leidinggeven	Faciliteren structuur	Taakgericht leiderschap	Legitieme leider
	Mensenwerk	Mensgericht leiderschap	Legitieme leider
	Vraagstuk	Mens/taakgericht leiderschap	Legitieme leider
	Verskil maken	Maatschappelijk engagement	Bevlogen leider/inspirator

Tabel 3.

Samenvatting FDA op het interview met de manager divisie 1

Discursief object	Discursieve constructie	Breder discourse	Subjectpositie
Samenwerking in een nieuw MT	Verband dat zich nog moet vormen	Teamontwikkeling	Gelijke en optimist
	Verband dat efficiënt moet zijn	Economisch	Energiekeling
Leveren van goede zorg	Persoonlijk doel	Maatschappelijk engagement	Bevlogen medewerker
	Strategische exercitie	Strategisch management	Pragmaticus
Leidinggeven	Teamleiders aan afspraak houden	Taakgericht leiderschap	Betrouwbaar/daadkrachtig
	Voorbeeldfunctie/enthousiasmeren	Transformationeel leiderschap	Bevlogen leider

Tabel 4.

Samenvatting FDA op het interview met de manager divisie 2

Discursief object	Discursieve constructie	Breder discourse	Subjectpositie
Samenwerking in een nieuw MT	Verband dat zich nog moet vormen	Teamontwikkeling	Gelijke
	Afstemmingsverband/stammenstrijd	Teamontwikkeling	Verantwoordelijke
	Efficiënt en effectief verband	Economisch/bedrijfskundig	Expert/managerialist
	Langs domein jong vs oud	Vernieuwing/modernisering	Patronenbreker
	Langs domein man vs vrouw	Gender	Mannelijk/resultaatgericht
Leveren van goede zorg	Strategische exercitie	Strategisch management	Visionair
Leidinggeven	Vraagstuk	Situationeel leiderschap	Strateeg
	Persoonlijke uitdaging in 'loslaten'	(Business) spiritualiteit	Zelfcriticus
	Uitdaging balans zorg/bedrijfsvoering	Bedrijfskundig	Expert/managerialist
	Kaders scheppen en richting geven	Situationeel leiderschap	Strateeg
	Rekening houden met cultuur en niveau	Mensgericht leiderschap	Empathische leider

Tabel 5.

Samenvatting FDA op het interview met de manager divisie 3

Discursief object	Discursieve constructie	Breder discourse	Subjectpositie
Samenwerking in een nieuw MT	Verband geïsoleerd van de organisatie	(Organisatie)cultuur	Onbegrepen visionair
	Afstemmingsverband	Teamontwikkeling/feedback	Gelijke
	Verband dat zich nog moet vormen	Teamontwikkeling	Gelijke en optimist
Leveren van goede zorg	Strategische exercitie	Strategisch management	Uitdager
Leidinggeven	Psychologische exercitie	Mensgericht leiderschap/cultuur	Empathische leider
	Vraagstuk	Mens/taakgericht leiderschap	Legitieme leider
	Faciliteren structuur	Taakgericht leiderschap	Daadkrachtige leider
	Verskil maken	Maatschappelijk engagement	Bevlogen leider

GECONSTATEERDE PARADOXEN EN SPANNINGEN

In deze fase van het onderzoek zijn de resultaten van het documentenonderzoek, de resultaten van de ongeschreven regelsanalyse, de resultaten van de FDA en de observatieverslagen naast elkaar gelegd en is gekeken naar overeenkomsten, mogelijke paradoxen en knelpunten. In eerste instantie lijken de uitkomsten van de ongeschreven regelsanalyse behoorlijk synchroon te lopen met de formele geschreven regels zoals uit de documenten geëxtraheerd, een mooi casusvoorbeeld van perfect alignment (Scott-Morgan, 1994). Zo is voor het managementteam de belangrijkste werkgerelateerde persoonlijke motivator 'het welzijn van mensen' (M1), ofwel 'de cliënt', en zo staat bijvoorbeeld in de formeel opgestelde verantwoordelijkheden van de divisie managers in de notitie topstructuur als belangrijkste verantwoordelijkheid 'Zorgdragen voor een grote mate van cliënttevredenheid'.

Een meer grondige blik op de uitkomsten van de ongeschreven-regelsanalyses en de resultaten van de FDA leverde enkele interessante paradoxen op. Een voorbeeld van een dergelijke paradox is als enerzijds gekeken wordt naar een

formeel toetsingscriterium van de topstructuur ‘Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk’ of naar de formele verantwoordelijkheid van de divisie managers om ‘dienstbaar [te zijn] aan het primair proces en ervoor zorg [te] dragen dat verantwoordelijkheden meer terecht komen in de relatie cliënt-medewerker...’, en anderzijds naar de ongeschreven triggerregel van het managementteam ‘Werk eerst aan een kader en probeer dan pas de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen / Kom binnen het MT terug op dat soort mooie uitgangspunten (zoals ‘verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie’). Eerst moet je elkaar weer vinden in wat belangrijk is en dan moet je een vertaalslag maken. Een MT-lid wijst op het gebrek aan medewerkers waar je daadwerkelijk die verantwoordelijkheid neer kan leggen; anderzijds blijkt uit de FDA dat het betreffende MT-lid moeite heeft met ‘loslaten’.

Een andere paradox wordt zichtbaar als enerzijds gekeken wordt naar de beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de divisie managers, waar staat dat het uitgangspunt moet zijn het algemeen belang van de organisatie vooropstellen, en anderzijds de ongeschreven triggerregels van het managementteam ‘Richt je op je eigen toko dat onder jouw verantwoordelijkheid valt’ en ‘Voldoe aan de verwachting van de bestuurder, zoals voor je divisie staan’. Een gerelateerd ongewenst neveneffect, dat door verschillende MT-leden wordt geduid als ‘concurrentiestrijd’, ‘stammenstrijd’ of ‘Het is nog wat aan de eilandenkant’, is het gevolg. Door een recente overgang naar een nieuwe topstructuur, waarbij locatiemanagers zijn vervangen door de divisie managers, lijkt er in dit stadium soms nog sprake van onduidelijkheid tussen sommige divisie managers over hoe om te gaan met de ontstane overlap in verantwoordelijkheden. Er is nog geen sprake van strijd, maar wel van enige spanning. Het gaat ook nog niet zozeer om een spanning tussen de divisie managers persoonlijk als wel om een spanning tussen de divisies die zij vertegenwoordigen.

Discussie en conclusie

Met dien verstande dat het een casestudie (N=1) betreft naar de psychologische dynamieken binnen een managementteam met vijf leden en dat een aantal van de gevonden resultaten specifiek kan zijn voor het managen op topniveau binnen de zorgsector, hebben de bevindingen uit dit onderzoek een aantal implicaties voor het kijken naar de psychologische dynamieken binnen managementteams in zijn algemeenheid. Het maken van in de managementwereld populaire typologieën (MBTI, vijf kleuren, et cetera) of het in kaart brengen van leiderschapsstijlen doen onvoldoende recht aan de complexe werkelijkheid. Zoals blijkt uit deze studie maken persoonlijke drijfveren en onzekerheden, ambivalente signalen uit de organisationele omgeving en onderlinge verwachtingen binnen het MT het inzichtelijk krijgen van gedragspatronen een ingewikkelde exercitie, waarbij elke keer rekening gehouden moet worden met de gelaagdheid en uniciteit van ieder MT en elk individueel lid daarbinnen.

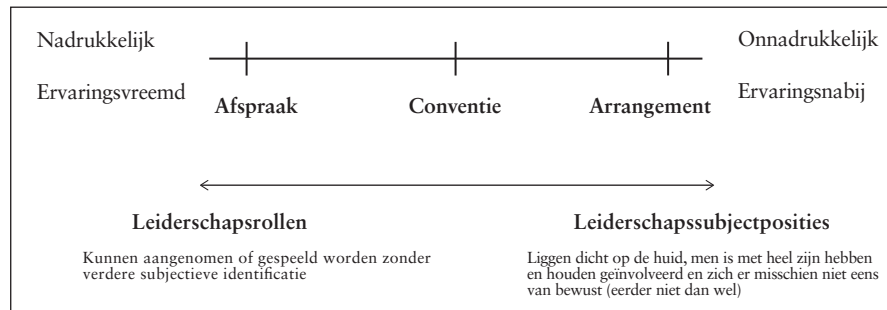
ORGANISATIONELE CONTEXT KOMT CENTRAAL TE STAAN

De integratie van methoden binnen het cultuurpsychologische perspectief zoals geschetst door Voestermans en Verheggen (2007) biedt perspectief en is tevens een mooi alternatief voor bestaande benaderingen om gedragspatronen in managementteams in kaart te brengen. Er zijn raakvlakken tussen het cultuurpsychologische perspectief zoals toegepast in deze studie en het cultuurmodel van Schein (1990, 1992). Het verschil zit vooral in het hoogste cultuurniveau van onderliggende basisassumpties in het model van Schein en de onnadrukkelijke arrangementen in het cultuurpsychologische perspectief van dit onderzoek. Het blijkt moeilijk om de onderliggende basisassumpties te achterhalen, omdat organisatieleden zich daar vaak niet bewust van zijn (Yauch & Steudel, 2003). Dat geldt ook voor de ervaringsnabije, maar onnadrukkelijke, arrangementen uit dit onderzoek. Toch kon met behulp van een bestaande methode als FDA gecombineerd met extensief participatieve observatie inzicht worden verkregen in de heersende arrangementen, waar de MT-leden zich vaak niet bewust van waren. In vergelijking met het cultuurmodel van Schein geeft een analyse van de arrangementen met een methode als FDA binnen het cultuurpsychologische perspectief, zoals hier gehanteerd, veel en rijke informatie; zowel over de ruimte die MT-leden hebben om te handelen en wat er mogelijkwijs binnen die ruimte ervaren kan worden, alsook over de mogelijkheden die er zijn voor verandering. Die mogelijkheden worden ingeperkt door beschikbare discourses en heersende arrangementen. Het achterhalen van de onderliggende basisassumpties en de gedeelde waarden uit het model van Schein lijkt, evenals het proberen te veranderen ervan, eerder een cognitief psychologische exercitie. Anders denken zou moeten leiden tot anders doen. In de strategieliteratuur zijn parallellen te trekken in betekenis met de aannames, ofwel *fundamental business assumptions*, uit de 'Theory of the business' van Drucker (1994). De dwingendheid van de bestaande gang van zaken blijft echter grotendeels onverklaard. En dan wordt ook duidelijk dat het gaat om twee fundamenteel andere benaderingen. Foucauldiaanse benaderingen kenmerken zich door het benadrukken van andere aspecten van *human agency* (Willig, 2008). De discourses, die als ze breder worden geïnterpreteerd dan alleen bestaande uit taal ook arrangementen genoemd kunnen worden, maken subjectposities beschikbaar en geven daarmee vorm aan hoe het subject zich tot de 'werkelijkheid' kan verhouden. Scheins basisassumpties daarentegen, gedeeld of niet, lijken veel meer diep van binnen de persoon zelf te komen en zouden ook veranderd moeten kunnen worden, terwijl de omgeving nagenoeg onveranderd blijft. Hij heeft minder aandacht voor hoe de artefacten uit zijn model in samenhang deel uit kunnen maken van een onnadrukkelijke orde van een sociaal arrangement. Bij arrangementen in de benadering uit deze studie is die sociale omgeving juist cruciaal om de gedragspatronen van mensen binnen de groep te kunnen begrijpen en uiteindelijk ook te kunnen veranderen. De manager of organisatieadviseur leert op deze manier de organisationele context op een systematische manier centraal te stellen, terwijl het analyseniveau in principe vernauwd is tot het topmanagementteam, waar hij of zij deel van uitmaakt of dat hij of zij adviseert.

BELANG VAN LEIDERSCHAP

Een van de belangrijkste bevindingen uit deze casestudie is dat de MT-leden allemaal bleken te worstelen met de vraag hoe vanuit hun positie leiding te geven aan de organisatie of aan hun afdeling. Ze wisten hun formele verantwoordelijkheden te duiden en hun voorkeursstijl ('niet van de blauwdrukken', 'coachend', 'eerst goede structuur neerzetten' en 'afpraak is afspraak', 'faciliterend en niet top-down', et cetera) te benoemen, maar bij de invulling daarvan in de praktijk bleek de organisationele context van overweldigende betekenis te zijn. Die context moest keer op keer in kaart gebracht worden om te kunnen begrijpen wat er speelde. De onderzoekers constateerden dat dit vaak buiten het bewustzijn van de MT-leden om gebeurde en dit bracht hen tot het formuleren van een nieuwe term: de leiderschapssubjectpositie, zie figuur 6. In tegenstelling tot een leiderschapsrol, die je bewust kunt aannemen of 'spelen', wordt de leiderschapssubjectpositie veelal onbewust ingenomen.

Figuur 6.
 Ordening identificatoren langs de dimensies Ervaringsnabijheid en Nadrukkelijkheid (Voestermans & Verbeegen, 2007) in relatie tot Leiderschapsrollen en Leiderschapssubjectposities



De aanbeveling is om deze studie met dezelfde onderzoeksopzet en gehanteerde analysemethoden, maar zo mogelijk verrijkt met meer interviews en observaties, te herhalen bij het topmanagementteam of de directie van een industriële organisatie, een financiële instelling, een politieke partij en bijvoorbeeld een onderwijsinstelling om te kunnen onderscheiden welke dynamieken misschien eigen zijn aan de zorgsector of meer algemeen geldend zijn. Hoe dan ook is het voor de managementadviespraktijk van belang niet alleen te kijken naar formele en bewuste leiderschapsrollen of statische typologieën. Hier zijn inmiddels al veel al dan niet gevalideerde instrumenten voor in omloop. Het is juist van belang om ook inzicht te verkrijgen in leiderschapssubjectposities om leiderschap in de specifieke organisationele context beter te kunnen begrijpen en er op te kunnen interveniëren.

TOEPASSING VAN DE GEHANTEERDE METHODE IN DE MANAGEMENTPRAKTIJK

De toepassing van de binnen deze benadering aangereikte methodieken leidt tot een beter begrip van de psychologische dynamieken binnen managementteams. Naast geschreven regels (afspraken) ontstaat zicht op de ongeschreven regels (conventies) en arrangementen. Er kan onderzoek worden gedaan naar

voor de organisatie disfunctionele gedragspatronen binnen TMT's en vooral ook naar de oorzaken daarvan. Het is nadrukkelijk niet bedoeld als een manier om bestuursleden en managers op basis van een dergelijke analyse in hun functioneren te beoordelen. Scott-Morgan zegt bijvoorbeeld over ongeschreven regels: *'They're neither good nor bad, only appropriate or inappropriate to what you want to achieve'* (1994, p. 151). Overzichten zoals de verbanden tussen motivatoren, enablers en triggers kunnen zeer verhelderend zijn voor een team. Het vertoonde gedrag wordt voor een belangrijk deel verklaard. Paradoxen of knelpunten in het team worden zichtbaar. Wanneer daarbij met behulp van FDA en een geoefend oog inzicht is verkregen uit welke elementen de sociale omgeving is opgebouwd en hoe die in samenhang vormgeven aan mogelijke manieren waarop de werkelijkheid ervaren kan worden, kan op een andere manier begonnen worden met de vormgeving of, beter verwoord, de stylering van nieuw gedrag. Dit onderzoek laat dan ook zien dat voor het verklaren van gedrag binnen TMT's (of boardrooms) meer nodig is dan deskresearch en het afnemen van vragenlijsten. Om het handelen van managers en bestuurders te verklaren hebben veel (gedrags)wetenschappers de neiging gehad om de organisationele context zoveel mogelijk te elimineren en zich te focussen op het operationaliseren en met elkaar in verband brengen van allerlei relevant geachte variabelen. De resultaten van dergelijk onderzoek lijken soms hard te zijn, maar zonder de context van een specifieke organisatie te kennen, zijn ze voor een manager of organisatieadviseur van betrekkelijk weinig praktische betekenis en bieden nauwelijks aanknopingspunten voor het ontwikkelen van interventies.

Een belangrijke volgende stap voor onderzoekers binnen het cultuurpsychologische perspectief uit deze studie zal dan ook zijn om gerichte interventies te ontwerpen, die aansluiten bij de deze manier van kijken naar de mogelijkheden voor gedragsverandering binnen boards en topmanagementteams. Een manager of adviseur met deze vaardigheid is van grote toegevoegde waarde in managementteams waar disfunctionele gedragspatronen het functioneren van het team en de organisatie als geheel belemmeren.

Tot slot. Managers en adviseurs zouden voorzichtiger en genuanceerder om moeten gaan met het gebruik van het begrip cultuur bij het duiden van organisatievraagstukken. Wanneer het begrip cultuur wordt gebruikt als etiket om een bepaald team, medewerkers van een bepaalde afdeling of de hele organisatie te duiden, worden de groepen weliswaar zichtbaar gemaakt, maar de gedragspatronen, de motieven die daarachter schuilgaan en wat er op het spel staat zijn daarmee nog niet verklaard. Het is niets anders dan stereotypering. Soms wordt het begrip cultuur gebruikt als excuus, omdat niet begrepen wordt waarom disfunctionele gedragspatronen binnen organisaties zo moeilijk te veranderen zijn. Het kan ook een soort gemakzucht zijn, omdat bepaalde patronen sommigen binnen de organisatie eigenlijk wel goed uitkomen. En het grootste misverstand is dat cultuur iets doet, cultuur als metafoor. Cultuur doet niets, de mystificerende beschouwingen helpen ons

niet verder (Voestermans & Verheggen, 2007). Het gaat erom de organisatie zo goed mogelijk te begrijpen en die managementprocessen te identificeren die waarde toevoegen (Ten Have, 2002; Ten Have, 2011). Bij verantwoord en effectief besturen hoort ook inzicht krijgen in de eigen gedragspatronen, die van de werknemers en hoe deze met elkaar interfereren, zodat er op een samenhangende manier invulling kan worden gegeven aan een organisatie met bestaansrecht en waar mensen graag werken.

Literatuur

- Arribas-Ayllon, M., & Walkerdine, V. (2008). Foucauldian discourse analysis. In C. Willig & W. Stainton Rogers (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research in Psychology*, pp. 91-110. Londen: Sage.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2de druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Drucker, P.F. (1994). The theory of the business. In *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.
- Forbes, D.P., & Milliken, F.J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. In *Academy of Management Review*, 24, pp. 489-505.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, behavior and evolution: Challenges in research on boards and governance. In *International Studies of Management & Organization*, 34(2), pp. 11-36.
- Gibelman, M. (2004). Reflections on boards and board memberships. In *Administration in Social Work*, 28(2), pp. 49-62.
- Graham, L.J. (2005). *Discourse analysis and the critical use of Foucault*. Paper gepresenteerd op de Australian Association for Research in Education 2005 Annual Conference, Queensland University of Technology, Sydney (AU), 27 november-1 december 2005.
- Greenwood, J.D. (1994). *Realism, identity and emotion: Reclaiming social psychology*. Londen: Thousand Oaks.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Hambrick, D.C., Werder, V.A., & Zajac, E.J. (2008). New directions in corporate governance research. In *Organization Science*, 19(3), pp. 381-385.
- Huse, M., Minichilli, A., & Schøning, M. (2005). Corporate boards as assets for operating in the new Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics. In *Organizational Dynamics*, 34(3), pp. 285-297.
- Huse, M., & Zattoni, A. (2008). Trust, firm life cycle and actual board behavior: Evidence from 'one of the lads' in the board of three small firms. In *International Studies of Management & Organization*, 38(3), pp. 71-97.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., &

- Mannion, R. (2007). *Instruments for the exploration of organizational culture*. Working Paper. Retrieved December 19th 2013, <http://www.scotthub.org/culture/instruments.html>.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. In *Organization Studies*, 20(1), pp. 47-74.
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations. In *Long Range Planning*, 38, pp. 261-279.
- Newton, T. (1998). Theorizing subjectivity in organizations: The failure of Foucauldian studies? In *Organization Studies*, 19(3), pp. 415-447.
- Parker, L.D. (2007). Internal governance in the nonprofit boardroom: A participant observer study. In *Corporate Governance: An International Review*, 15, pp. 923-934.
- Peters, J., & Weggeman, M. (2009). *Het Rijnland-boekje: Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact.
- Rindova, V. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. In *Journal of Management Studies*, 36, pp. 953-975.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. In *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. In *Journal of Counseling & Development*, 71, pp. 703-708.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. In *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 229-240.
- Schein, E.H. (2006). So how can you assess your corporate culture? In J.V. Gallos (Ed.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (pp. 614-633). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game: Master them, shatter them and break through the barriers to organizational change*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Smit, J. (2008). *De prooi: Blinde trots breekt ABN Amro*. Amsterdam: Prometheus.
- Stern, I., & Westphal, J.D. (2010). Stealthy footsteps to the boardroom: Executives' backgrounds, sophisticated interpersonal influence behaviour, and board appointments. In *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 278-319.
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. In *Journal of Management Studies*, 38(5), pp. 627-650.
- Ten Have, S. (2002). *Voorbeeldig veranderen: Een kwestie van organiseren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Ten Have, W.D. (2011). *Weg van verandering. Systematisch besturen: Organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam: Mediawerf.
- Traut-Mattausch, E., Frey, D., & Peus, C. (2008). The psychology of homo economicus. In *Zeitschrift Für Psychologie/Journal Of Psychology*, 216(4), pp. 195-197.

- Tuggle, C.S., Sirmon, D.G., Reutzel, C.R., & Bierman, R. (2010). Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. In *Strategic Management Journal*, 31(9), pp. 946-968.
- Voestermans, P., & Verheggen, T. (2007). *Cultuur en lichaam*. Oxford: Blackwell.
- Westphal, J.D., & Bednar, M.K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms strategic persistence in response to low firm performance. In *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 262-298.
- Westphal, J.D., & Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behaviour as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. In *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 169-204.
- Willig, C. (2008). Discourse analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 160-185). Londen: Sage Publications.
- Yauch, C.A., & Steudel, H.J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. In *Organizational Research Methods*, 6(4), pp. 465-481.
- Zajac, E.J., & Westphal, J.D. (1996). Director reputation, CEO-board power and the dynamics of board interlocks. In *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 507-529.