

# OVER KWALITEITSCULTUUR

Greet De Saeger

Met de komst van de geïntegreerde managementsystemen op basis van de ISO High Level Structure gaan bedrijven, naast een kwaliteitscultuur, wellicht ook een milieucultuur, een veiligheidscultuur of een informatiebeveiligingscultuur willen hebben. In veel bedrijven, en zeker voor Kmo's die zich willen certificeren tegenover de ISO-managementsysteemnormen, wordt dit een ingewikkelde zaak.

Bovendien is een gespreide aanpak van cultuur ook contra-intuïtief voor vele managers. Als men binnen een organisatie verschillende culturen of subculturen definieert krijgt men op de duur ook tegenstrijdigheden en wordt het voor de medewerkers helemaal onoverzichtelijk. Hierdoor wordt de aansturing van medewerkers bemoeilijkt en verliest men engagement.

De oplossing ligt voor de hand. Laten we over organisatiecultuur praten, waarin zowel kwaliteit, milieu, informatiebeveiliging of andere elementen van het beleid geïntegreerd zijn.

Uiteraard kan je als bedrijf de nodige accenten leggen en kan je bijvoorbeeld als commerciële organisatie meer de nadruk leggen op kwaliteit vanuit de klantbeleving. Als productiebedrijf heb je dan de mogelijkheid om de kwaliteit te benaderen vanuit een productieomgeving en misschien kan je tegelijk meer aandacht besteden aan milieu of duurzaamheid.

Vanuit een moderne bedrijfsvoering is het dus effectiever om over organisatiecultuur te praten en niet meer over kwaliteitscultuur.

## Wat is organisatiecultuur?

Als men iemand vraagt, "Wat is organisatiecultuur?" krijg je veelal een vaag en abstract antwoord. Sommigen zeggen dat het de "persoonlijkheid" van een organisatie is of de "werkomgeving" of het is de "verzameling van waarden en overtuigingen" of het is "de manier waarop dingen hier gebeuren". In een zeker zin is het dat allemaal. Alleen, het probleem is dat je met dit soort vage definities weinig kan aanvangen. Ze beperken het vermogen om gericht actie te ondernemen.

Een meer praktische en pragmatische manier om cultuur te definiëren is wanneer we cultuur benaderen vanuit het gedrag van mensen. Door af te stappen van abstracte begrippen en een meer praktische invulling te geven aan het begrip "cultuur" kunnen we ook concrete acties beginnen ondernemen. In zijn eenvoudigste vorm kan organisatiecultuur worden gezien als het

geheel van alle gedragingen van de mensen in de organisatie. Het is wat ze elke dag doen. Als we het gedrag van mensen kunnen bijsturen, veranderen we de organisatiecultuur.

Eenvoudig gezegd, de meest handige en meest bruikbare definitie van organisatiecultuur is:

$$\text{Organisatiecultuur} = \sum \text{van het gedrag van de mensen}$$

## Het belang van organisatiecultuur

Een van de fundamentele uitdagingen waarmee elk bedrijf wordt geconfronteerd, is de noodzaak om potentiële klanten een goede reden te geven om voor jou te kiezen in plaats van je concurrenten. Wat onderscheidt jou van de rest? Wat maakt jou anders en beter dan anderen in dezelfde branche? Of je nu een bouwbedrijf, een IT-bedrijf of een groothandel bent, je staat voor dezelfde fundamentele uitdaging om een manier te vinden om jezelf te onderscheiden.

Volgens Terry Bacon en David Pugh zijn goede kwaliteit en competitieve prijzen vandaag de minimumvereiste om relevant te zijn in een markt. Maar deze zijn makkelijk te kopiëren en maken je dus zeker niet uniek. Differentiatie komt niet van producten, maar van het gedrag van de mensen achter het product: in het ontwerp, de productie, de verkoop en de ondersteuning achteraf. Het unieke aan een product of dienst gaat dus vandaag niet meer over functionaliteit, over het 'wat'. Het gaat over de manier waarop men het product ontwikkelt en op de markt brengt, het 'hoe'. En hierbij spelen mensen een cruciale rol: hoe werken ze samen, hoe gaan ze met klanten om, staan ze open om samen te werken met leveranciers, etc. Menselijk gedrag en dus organisatiecultuur zijn vandaag de fundamentele differentiator voor heel wat organisaties.

Een ander belangrijk effect van organisatiecultuur is de relevantie in HRM. Een positieve organisatiecultuur laat toe op een positieve manier aanwezig te zijn in de arbeidsmarkt. Jobkandidaten hebben oog voor waar het bedrijf voor staat, de organisatiecultuur en hoe leiders zich gedragen. Ook heeft organisatiecultuur een duidelijk effect op engagement van medewerkers, retentie en werknemerstevredenheid. En als je dan weet dat 'the war on talent' een van de bekommernissen is van heel wat organisaties, dan heb je gesnapt dat je niet naast organisatiecultuur kan kijken.

## Hoe komt cultuur tot stand?

Elke organisatie heeft een cultuur. Of je nu een klant of een nieuwe medewerker bent, zodra je een bedrijf binnenloopt of zelfs een bedrijf belt, krijg je een idee van hoe het er is. Zijn de mensen vriendelijk? Is het netjes en georganiseerd, of vies en rommelig? Hoe verhouden mensen zich tot elkaar? Hoe verhouden ze zich tot hun klanten? Bewust of onbewust neem je de sfeer op van hoe dingen gebeuren. En hetzelfde geldt voor elke omgeving waar mensen samenkomen: op café, in de sportclub, in een klas of met groep vrienden. En natuurlijk in de werkomgeving. Wanneer mensen samenkomen, vormt zich cultuur, ook op het werk.

De gevolgen hiervan zijn fundamenteel: elke organisatie heeft een cultuur, of ze is geformaliseerd, of niet, of je het wenst of niet, cultuur is er altijd waar mensen samenkomen. Met andere woorden, als je de gewenste cultuur niet zelf creëert en aanstuurt, dan komt wellicht een andere ongewenste cultuur tot stand, meestal beïnvloed door degenen met de sterkste persoonlijkheid. En degenen met de sterkste persoonlijkheid zijn niet noodzakelijk deze personen met formele leiderschapsrollen zoals managers of directeuren. Als die sterke persoonlijkheden ook de bedrijfsstrategie snappen en hiernaar handelen, en het zijn hardwerkende, op kwaliteit gerichte enthousiaste mensen zijn, zal alles waarschijnlijk goed lopen. Maar wat als ze dat niet zijn? Wat als deze persoonlijkheden niet om hun klanten geven, collega's niet willen helpen en continu dwarsliggen? Ze zullen de mensen om hen heen beïnvloeden, mensen gaan hun gedrag overnemen, en er ontstaat een probleem.

Met andere woorden, als je niet werkt aan je organisatiecultuur, is dat net zoals als een bedrijf proberen te runnen zonder budget en hopen dat we uit de cijfers geraken.

## Organisatiecultuur zelf creëren

Je laat het succes van je organisatie dus niet afhangen van geluk of toeval. Als leider moet je aan het succes van je organisatie werken, bijvoorbeeld door een weldoordachte strategie te ontwerpen. Het succes van een organisatie hangt vandaag lang niet alleen af van een goede strategie en de kwaliteit van de producten of diensten, maar vooral van het gedrag van jouw mensen. Zij kunnen het verschil maken en ervoor zorgen dat jouw klanten een buitengewone klantervaring beleven. Zij zorgen ervoor dat jouw strategie uitgevoerd wordt. Ook een organisatiecultuur moet bewust en systematisch gebouwd worden.

## Leiderschap als katalysator

Leiderschap is essentieel bij het bepalen van de organisatiecultuur. Dit blijkt ook uit de studie van Srinivasan en Kurey. Mensen observeren leiders. Ze observeren wat ze doen en hoe ze zich gedragen, elke minuut van de dag, bewust en onbewust. De meeste mensen spiegelen zich aan het gedrag van hun leiders. Managers kunnen de hele dag praten over het leveren van legendarische service, maar hun gedrag bij het afhandelen bij een probleem met een moeilijke klant heeft waarschijnlijk meer impact dan wat hij of zij zegt. Mensen leren niet alleen van alles wat hun leiders doen, ze leren ook van alles wat hun leiders niet doen, of niet goed doen. Met andere woorden, leiders geven het voorbeeld, of ze dit nu willen of niet.

Een ander element van leiderschap is het vastleggen van een visie en strategie, en deze op heldere wijze te communiceren naar alle medewerkers. Peter Drucker's legendarische quote 'Culture eats strategy for breakfast', onderstreept dat organisatiecultuur van fundamenteel belang is. Je mag nog de beste strategie hebben met goede producten of diensten, als je niet de juiste mensen met het juiste gedrag aan boord hebt, wordt de toekomst van je organisatie onzeker en het uitvoeren van de strategie een moeilijke opdracht.

Je wil dus graag dat de organisatiecultuur de uitvoering van de strategie ondersteunt. Als een belangrijk element van de strategie de 'klantgerichtheid' is, dan kan je best verwachten dat alle medewerkers op een klantgerichte manier met klanten omgaan: behulpzaam zijn, proactief handelen, snel de telefoon opnemen, etc.

## Welke gedrag?

Heel wat organisaties werken met 'waarden' als basis om de organisatiecultuur vorm te geven. Veelal zie je dan interne communicatiecampagnes om te trachten een aantal waarden zoals 'respect', 'integriteit', 'veiligheid', 'kwaliteit', etc in de praktijk om te zetten door middel van teampresentaties, workshops, posters in de gangen of de promotie ervan tijdens nieuwjaars-speeches.

Het probleem met waarden, zelf als men er ietwat duiding aan geeft, is dat ze in vele gevallen te conceptueel of abstract zijn. Ze kunnen voor veel verschillende mensen veel verschillende dingen betekenen. Bijvoorbeeld, een van de meest voorkomende waarden bij organisaties is 'respect'. Men wil een cultuur van respect creëren, waar iedereen respectvol behandeld wordt, ongeacht leeftijd, achtergrond of religie. En hoewel dit zeker zinvol is, blijft de vraag: wat betekent respect nu eigenlijk? Wat het voor jou betekent, kan heel anders zijn dan wat het voor mij betekent. Uit mijn ervaring blijkt dat waarden een algemeen gevoel en richting geven, alleen zijn ze niet handig om een organisatiecultuur te versterken.

Een betere manier om cultuur vorm te geven is organisatiecultuur te beschrijven in termen van gedrag. Gedrag is veel duidelijker omdat het actiegerichter is. Het is makkelijker vast te leggen, te coachen en zelfs te meten. Hierbij is het van belang te bepalen welk gedrag fundamenteel is voor de uitvoering van onze strategie. Dit zijn de kerngedragingen of "Fundamentals".

Belangrijk hierbij is dat elk kerngedrag glashelder moet beschreven zijn, zodat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt. Als één van de kerngedragingen bijvoorbeeld 'gedreven zijn door verbetering' is, dan wordt dit gedrag verder verduidelijkt. Bijvoorbeeld:

***Gedreven zijn door verbetering:***

*Evalueer regelmatig de manier waarop jij en jouw team werken. Zoek naar mogelijke verbeteringen.*

*Wees niet tevreden met een status-quo.*

*'Omdat we het altijd zo hebben gedaan' is geen reden.*

*Pas op voor zelfgenoegzaamheid.*

*Vind manieren om dingen beter, sneller en efficiënter gedaan te krijgen.*

Andere voorbeelden van kerngedrag kunnen zijn: "Help klanten op proactieve wijze", "Doe wat je beloofd hebt", "Samen werken", "Verwachtingen duidelijk maken", "Procesgericht denken", ...

## Hoe organisatiecultuur implementeren

Eenmaal de gewenste kerngedragingen voor je organisatiecultuur zijn vastgelegd, heb je als organisatie meteen de tools in handen om je cultuur te versterken. Hoe je hiermee verder aan de slag gaat, vind je hieronder in 8 stappen:



1. Definieer de kerngedragingen (Fundamentals). Dit is wat we in de vorige paragrafen hebben besproken.
2. Ritualiseer kerngedrag doorheen de organisatie.
3. Rekruteer de mensen die passen binnen de gewenste cultuur.
4. Integreer de nieuwe rekruten in je organisatiecultuur.
5. Communiqueer over de kerngedragingen en waarom deze belangrijk zijn.
6. Coach de mensen, help ze en ondersteun ze in het toepassen van de kerngedragingen.
7. Leiderschap vereist dat je kerngedrag integreert in de managementprocessen, bijvoorbeeld in personeelsevaluaties. Toon ook zelf het voorbeeld als leider.
8. Meet de toepassing van de kerngedragingen en stuur bij.

[www.qfinitive.be](http://www.qfinitive.be)