

De rol van de kwaliteitsmanager bij het doorbreken van belemmerende patronen in de organisatiecultuur

# Kwaliteitsmanagem weer hetzelfde lied

**'Het is als trekken aan een dood paard: onze medewerkers nemen geen enkel initiatief, wachten maar af en laten dingen op hun beloop. Er is geen beweging in te krijgen.'** Zo klaagden de managers van een nutsbedrijf over de houding van hun medewerkers. **'We geven ze alle ruimte, maar ze zijn gewoon niet te motiveren om mee te denken over verbetering en vernieuwing.'** De medewerkers in kwestie bleken een eigen versie van dit verhaal te hebben: **'We kijken wel uit om onze nek uit te steken! Ieder idee wordt al gauw opgevat als kritiek op de huidige gang van zaken en dat wordt je niet in dank afgenomen. We hebben er geen zin in om ons telkens te moeten verantwoorden — dat doen we dus niet meer!'**

Door Jacky van de Goor

Wederzijdse verwijten, onderhuidse conflicten, plannen die maar niet van de grond komen. Dit is de tragiek in veel organisaties: mensen raken in de greep van verstikkende patronen, waarvan ze maar niet los kunnen komen — telkens weer hetzelfde liedje. Patronen waar managers noch medewerkers gelukkig van worden en die ook de organisatie als geheel niet ten goede komen: ze doen afbreuk aan de kwaliteit en resultaatgerichtheid en vormen in het uiterste geval een bedreiging voor het voortbestaan van de organisatie.

Hoe is het mogelijk dat we met elkaar een werkomgeving creëren waar we zelf niet gelukkig van worden? Deze vraag fascineerde mij al jaren en daarom besloot ik op onderzoek uit te gaan. Mijn ontdekkingstocht door de cultuur van de organisatie — het

kloppend hart dat richting geeft aan het denken en doen, zoals ik al snel zou ervaren — was alles behalve voor de hand liggend.

Gedragspatronen in de cultuur kunnen bijdragen aan bezieling en resultaat, maar kunnen ook afvoerputjes worden voor energie. Hoe ontstaan deze patronen en vooral: hoe kunnen deze worden doorbroken? Ervaringen, resultaten, conclusies en mogelijke interventies zijn samengebracht in het boek *Hartelijk georganiseerd, organisatiecultuur begrijpen en ontwikkelen*.

## Spreadsheet city

*'Steek vooral je kop hier boven het maai-veld uit'* en *'Bemoei jij je niet met mij, dan bemoei ik me niet met jou'* – gedragspatronen hangen samen met de ongeschreven regels van de organisatie. Het ligt voor de

hand om deze te veroordelen: het gedrag is slecht en degene die het vertoont is fout en schuldig. Dit 'lamelendige' gedrag is echter vaak geen uiting van onwil of desinteresse, maar van iets wat wel degelijk een functie heeft of heeft gehad in de organisatie. Gedragspatronen zijn doorgaans oude beschermingsmechanismes, die in de loop van de tijd ontstaan. In het bovenstaande voorbeeld van de organisatie waarin medewerkers maar geen initiatieven namen, bleek men sterk gehecht te zijn aan continuïteit — voor het leveren van hun diensten was dit van levensbelang. Continuïteit was ook de norm geworden in omgang met elkaar: alles draaide om het behoud van orde, om stabiliteit en om controle. Een norm die echter zó sterk werd, dat afwijkend gedrag vrijwel onmogelijk werd: kritiek uiten of met nieuwe ideeën

## Exclusief voor abonnees Win een exemplaar!

Dit artikel is geschreven n.a.v. het boek 'Hartelijk georganiseerd' van auteur Jacky van de Goor, uitgegeven door Academic Service. Website: [www.academicsservice.nl](http://www.academicsservice.nl). ISBN: 978 90 5261 828 9. Prijs: € 27,50.

U kunt dit boek winnen door vóór 22 juni a.s. een e-mail te sturen naar [redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl](mailto:redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl) waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken we tien winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.



# ent: telkens je?

komen werd opgevat als verstoring van de orde en was daarmee taboe. 'Het lijkt hier wel spreadsheet city', aldus één van de medewerkers. 'Alles wordt hier beheerst en gereguleerd.'

Waar deze organisatie doorschoot in het behoud van continuïteit, hebben andere organisaties zo hun eigen heilige huisjes: in sommige organisaties draait alles om het 'bewaren van de lieve vrede' (en moet je elkaar vooral niet aanspreken), in andere is dat de autonomie van de mensen die er werken (doe vooral je eigen ding), ... Welke varianten herkent u in uw eigen organisatie?

## Uit de 'kramp' van het oude liedje

Om deze 'culturele kramp' te doorbreken, is het nodig om vanuit verschillende perspectieven te werken aan de ontwikkeling van een hartelijke organisatie. In het boek *Hartelijk georganiseerd* zijn deze perspectieven vertaald in de drie dimensies bezieling, bezinning en beweging.

### Bezieling

Verstikkende patronen doen onze aandacht al gauw uitgaan naar het negatieve: we kijken naar wat er niet goed gaat en zetten ons in om dat te voorkomen. Kwaliteit ontwikkelen vraagt echter om aandacht voor wat we wél willen: een heldere visie, die raakt en inspireert. Aandacht voor de zin en betekenis van het werk, vertaald in een beeld hoe kwaliteit eruit ziet als mensen in de organisatie zich volledig kunnen inzetten voor datgene wat ertoe doet. Dit beeld, deze droom zorgt voor de energie die nodig is om in beweging te komen.

### Bezinning

Wanneer we doorzien wat de huidige situ-

### Beweging

atie in stand houdt, krijgen we grip op de belemmerende patronen en verliezen ze de grip op ons. Dat begint met het inzien van het eigen aandeel in deze patronen: hoe houd ik in stand wat ik niet wil? Wat is mijn bijdrage aan 'het oude liedje'? Dit haalt mensen uit de onmacht, maar ook uit de comfortzone.

Zo ontdekten de managers in het voorbeeld dat zij, door hun uitvoerige besluitvormingsprocedures en directieve stijl van leidinggeven, medewerkers ook weinig ruimte gaven voor initiatief. En hoe dit voortkwam uit de hang naar continuïteit in de organisatie. Pas door het patroon te doorzien ontstond ruimte voor andere mogelijkheden.

### Beweging

Bouwen aan een cultuur van kwaliteit vraagt ten slotte om beweging: in actie komen èn blijven. Experimenteren, kleine dingen anders doen om het patroon te doorbreken – en leren van het effect. Dat is iets anders dan uitvoerige, met SMART-doelstellingen dichtgetimmerde plannen van aanpak. Volharding is daarbij van wezenlijk belang: vastgeroeste patronen zijn krachtig en eisen continue aandacht.

## Het lied van de kwaliteitsmanager

De kwaliteit van een organisatie staat of valt met een vitale organisatiecultuur: een cultuur waarin de aandacht is gericht op

### Bezieling



### Bezinning

datgene waar het om te doen is — haar missie — en waarin de mensen die er werken hun kwaliteiten inzetten om daaraan bij te dragen. Bouwen aan een vitale cultuur vraagt daarmee om iets anders dan controle en beheersing van de bestaande kwaliteit. Het vraagt om een focus op groei en ontwikkeling, een nieuwsgierigheid naar de aanwezige kwaliteiten in de organisatie en de wijze waarop deze optimaal kunnen worden ontwikkeld.

Kwaliteitsmanagers hebben daarin een belangrijke rol. Het is hun taak om de dialoog over wat kwaliteit in essentie is, over de zin en betekenis van het werk, op gang te brengen en te houden. Vanuit die positie kunnen ze belemmerende patronen signaleren en randvoorwaarden scheppen die nodig zijn om deze te doorbreken. Dat begint met het inzien van het eigen aandeel in deze patronen: de overtuigingen en gewoontes van de kwaliteitsmanager zelf, die ontwikkeling van kwaliteit in de weg staan. Ofwel: hoe u zelf het oude liedje in stand houdt. Wanneer u hartelijk organiseert, ontstaat de ruimte voor een nieuw lied. **Q**