

GEDACHTEN OVER DE KLANTGERICHTE ORGANISATIE

aflevering 3: mensgerichte marktcultuur



ProQlant® blog, maart 2019

Serie: 'Gedachten over de klantgerichte organisatie'
mensgerichte marktcultuur [aflevering 3]

voorwoord

Mijn grootste hobby is wel het fotograferen van insecten: bijen en hommels, zweefvliegen, libellen en juffers, kevers, wespen en mieren, vliegen en muggen, wantsen en cicaden...

Daar waar ze door de meeste mensen alleen maar als lastig of eng ervaren worden, zie ik een wereld vol kleine wonderen.

Elke serie op mijn blog wordt opgeluisterd met foto's van insecten, om de aandacht op hen te vestigen. Ik wil een oproep doen, om jouw eigen omgeving (meer) insectenvriendelijk in te richten. Je kunt in tal van publicaties allerlei voorbeelden vinden hoe dat te doen.

Voor de serie 'Gedachten over de klantgerichte organisatie' heb ik gekozen voor de Zweefvlieg. In de inleiding van de serie vertel ik wat meer over deze soort.

De foto op de titelpagina is van het Grote Langlijf. De naam zegt het al: het mannetje van deze zweefvlieg valt op door het lange lijf. Toch is het geen grote zweefvlieg: zo'n 7-12 mm groot. Het Grote Langlijf komt in heel Nederland voor en heeft een voorliefde voor open biotopen. De larve van het Grote Langlijf leeft op kruiden en eet bladluizen.

Maar nu back to business: mensgerichte marktcultuur.



Cultuur is de levensstijl
van een organisatie

naar Pieter Jan Bouman

ProQlant® blog



inleiding

Gezien de hoeveelheid aanbieders, die zich bezig houden met cultuur en cultuurveranderingen, lijkt dit een belangrijk punt op de agenda bij veel werkgevers. In deze aflevering geef ik mijn visie op de wenselijke cultuur binnen een klantgerichte organisatie.

organisatiecultuur

Wat is nou eigenlijk een organisatiecultuur? Hoe kun je die het best omschrijven? De meeste mensen zullen zeggen: het is manier waarop we met elkaar omgaan, hoe we ons gedragen ten opzichte van elkaar, op basis van normen en waarden en (ongeschreven) regels. Deze uitleg is gebaseerd op het *sociologisch cultuurbegrip*, waarbinnen cultuur elke vorm van aangeleerd gedrag omvat. Wanneer dit echter de definitie is van een organisatiecultuur, dan ontnemen we die organisatie het vermogen om te groeien en te veranderen.

Cultuur is evenzeer ons vermogen om ons de dingen anders voor te stellen, dan dat ze nu zijn. Het vermogen ideeën te ontwikkelen; de instrumenten die nodig zijn die ideeën gestalte te geven, te realiseren; gebruik te maken van wat we gaandeweg leren om de wereld om ons heen anders te organiseren. Dit wordt wel het *antropologisch cultuurbegrip* genoemd.

Voor mij bestaat een organisatiecultuur uit de combinatie van beide cultuurbegrippen: enerzijds gaat het over gedrag en omgang met elkaar volgens bepaalde richtlijnen; anderzijds om ons vermogen een voorstelling te kunnen maken van hoe het anders kan, en het vinden en realiseren van de mogelijkheden te veranderen en te verbeteren.

Door op deze manier invulling te geven aan het begrip 'organisatiecultuur', creëer je als werkgever een omgeving, waarin medewerkers uitgedaagd worden meer uit zichzelf te halen ten voordele van zichzelf en de organisatorische slagkracht. Medewerkers in zo'n omgeving voelen meer beroepstrots en zijn eerder geneigd tot samenwerking, om tot betere resultaten te komen.

cultuur versus structuur

Binnen een organisatie heb je naast cultuur ook structuur. Een eenvoudige vertaling voor structuur is de combinatie van de organisatiedoelen, de koers om er te komen en het gekozen organisatiemodel om dit te ondersteunen. Daar waar cultuur de informele kant van de organisatie betreft, gaat het bij structuur om de formele kant. Cultuur en structuur zijn nauw met elkaar verwoven. Samen bepalen ze het succes van de organisatie.

In de tegenwoordige tijd, waar veranderingen elkaar in een rap tempo opvolgen, zie je dat veel werkgevers zich beperken tot een aanpassing in de structuur, bij het doorvoeren van veranderingen. Deze is namelijk sneller te realiseren. De gedachte is, dat de cultuur dan vanzelf wel volgt. In de praktijk blijkt de cultuur vaak hardnekkiger dan gedacht.

Organisaties met een sterke cultuur, waar medewerkers trots op zichzelf, elkaar, hun werk en de werkgever zijn en waar afdelingsgrenzen vervagen, vanuit de intentie het samen zo goed mogelijk te doen, zijn veel beter in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Organisaties als deze zijn organisch van aard; cultuur en structuur veranderen mee met de veranderende markt en maatschappij, zonder zware verandertrajecten. Klantgerichte organisaties kenmerken zich op deze manier.

concurrerende waarden raamwerk

Hoe geef je cultuur vorm? Hoe komen we tot handvatten? Hoe kunnen we leren van andere werkgevers? Welke werkgevers kunnen we als voorbeeld nemen? Het begint met vragen binnen het management, waarbij uit de antwoorden vorm gegeven wordt aan hoe management met medewerkers omgaat. Wij noemen dit het managementmodel. Managementmodellen zijn daarmee onderdeel van de cultuur van een organisatie.

Serie: 'Gedachten over de klantgerichte organisatie' mensgerichte marktcultuur [aflevering 3]

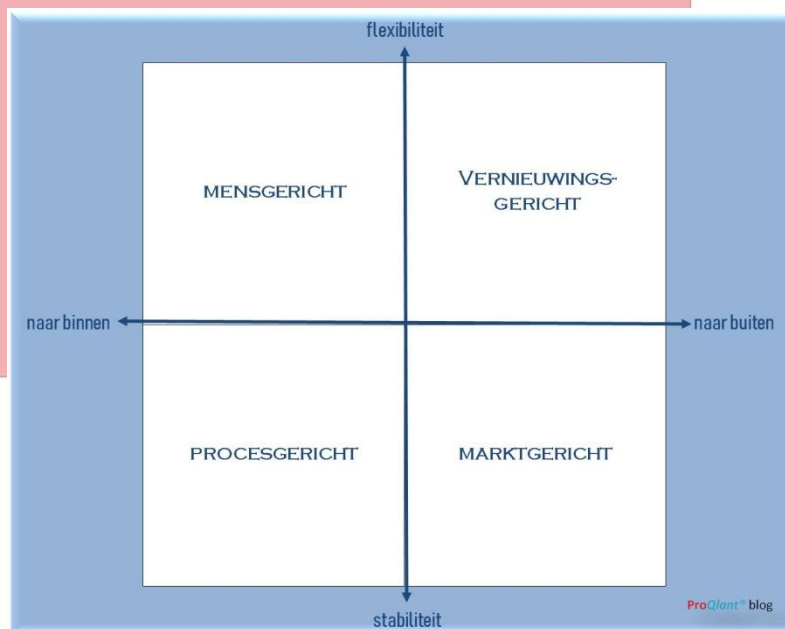
Robert E. Quinn en Kim S. Cameron ontwikkelden in 1998 zijn Competing Values Framework (concurrerende waarden raamwerk), gebaseerd op zijn studie naar managementmodellen in de twintigste eeuw. Zij schetsen de essentie van de vier belangrijkste modellen en plaatsen deze in een raamwerk met twee assen:

1. een horizontale as met links 'naar binnen georiënteerd' en rechts 'naar buiten georiënteerd'
2. een verticale as met onderaan 'stabiliteit' en bovenaan 'flexibiliteit'.

Met deze twee assen typeert hij

- a. het mensgerichte model
- b. het vernieuwingsgerichte model
- c. het marktgerichte model
- d. het procesgerichte model

Elk van deze managementmodellen worden gekenmerkt door bepaalde management-stijlen en de bijbehorende organisatieculturen.



Zij hebben de kenmerken van elk model aangegeven en daarmee dus ook de verschillen. Daarnaast heeft Quinn beschreven welke managementstijlen het best passen binnen welk managementmodel. Meer over Quinn en Cameron en hun raamwerk vind je op internet.

mens- en marktgericht

Kijkend naar de beschrijvingen van de vier managementmodellen, heeft een klantgerichte organisatie naar mijn mening een combinatie van mensgericht en marktgericht nodig. Op basis van het raamwerk van Quinn, lijkt dat een vreemde conclusie. Meerdere publicaties over het raamwerk van Quinn zetten beide culturen nogal tegengesteld neer: de harde, zakelijke, veeleisende, competitieve en op winnen gefocuste marktgerichtheid, tegenover de softe, zorgzame, morele, loyale en op goede menselijke verhoudingen gefocuste mensgerichtheid.

Wanneer we echter kijken naar een tiental belangrijke kenmerken van beide culturen en ze tegen elkaar leggen, blijkt hoe belangrijk de onderlinge samenhang is, om succesvol te zijn.

Serie: 'Gedachten over de klantgerichte organisatie'
 mensgerichte marktcultuur [aflevering 3]

MARKTGERICHT

relaties met medewerkers en klanten...

beheersbaarheid en stabiliteit in belang van relaties ...
 resultaatgerichtheid en competitiviteit ...

reputatie en succes ...
 marktleiderschap ...
 klantvriendelijkheid en klanttevredenheid ...

inzicht in concurrentievermogen ...

vergroten van het concurrentievermogen ...

de concurrentie willen verslaan ...

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

kan niet zonder

MENSGERICHT

...relaties tussen mensen

...flexibiliteit in processen in belang van goede verhoudingen

...loyaliteit en grote betrokkenheid

...zorg voor medewerkers

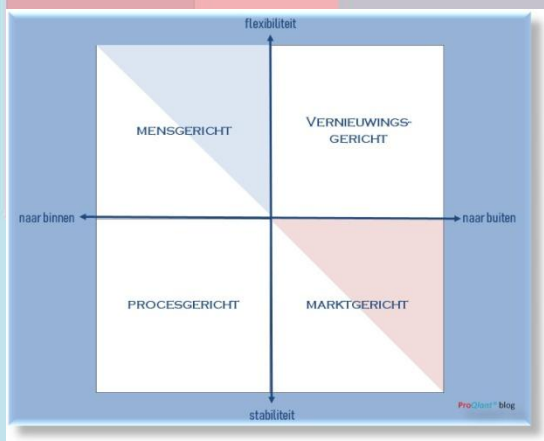
...samenhang, loyaliteit en moreel besef

...medewerkerbetrokkenheid en klanttevredenheid

...actief werken aan effectieve samenwerking

...samenhangend en soepel functioneren

...streven naar gezamenlijke uitstekende resultaten



En...waar binnen een marktgerichte cultuur medewerkers gestimuleerd worden continue aandacht te hebben voor de relatie met de klant en het onderhouden en uitbouwen ervan, wordt hen vanuit de mensgerichte cultuur de mogelijkheden geboden zichzelf als professional en samen als team verder te ontwikkelen en te groeien en zo hun prestaties te verbeteren.

Voor een klantgerichte organisatie is het van belang een samensmelting van beide bedrijfsculturen te realiseren, waarbij de mensgerichtheid meer naar flexibiliteit neigt dan naar intern en marktgerichtheid meer naar extern dan naar stabiliteit.



de bal is aan jou

Om een succesvolle klantgerichte organisatie te kunnen zijn is het van groot belang na te denken over welke organisatiecultuur je daarvoor wilt realiseren. Dat doe je natuurlijk als team. En dan bedoel ik niet 'managementteam', maar met betrokkenheid van alle medewerkers. Zoek daarvoor handvatten, zoals bijvoorbeeld het Competing Values Framework van Quinn. Dat maakt de discussie erover gemakkelijker en het creëren van een gezamenlijkheid reëler.

Heb jij al eens voor jou zelf op een rij gezet, wat belangrijke cultuurkenmerken zijn van een klantgerichte organisatie? Weet je voor jezelf in hoeverre deze ook aanwezig zijn binnen jouw organisatie? Zie jij binnen jouw organisatie ook dat bepaalde cultuuraspecten als een tegenstrijdigheid worden neergezet, waar ze volgens jou aanvullend en versterkend zijn? Zoals altijd ben ik erg benieuwd naar jouw ervaringen en nodig ik je uit ze te delen. Ook jouw feedback op deze aflevering is zeer welkom. Laten we elkaar de kans geven te groeien.

[geef jouw feedback via proqlantblog@gmail.com]