

Samen nadenken over en werken aan een kwaliteitscultuur



Human Relations Research Group



prof. dr. Dries Berings
Human Relations Research Group

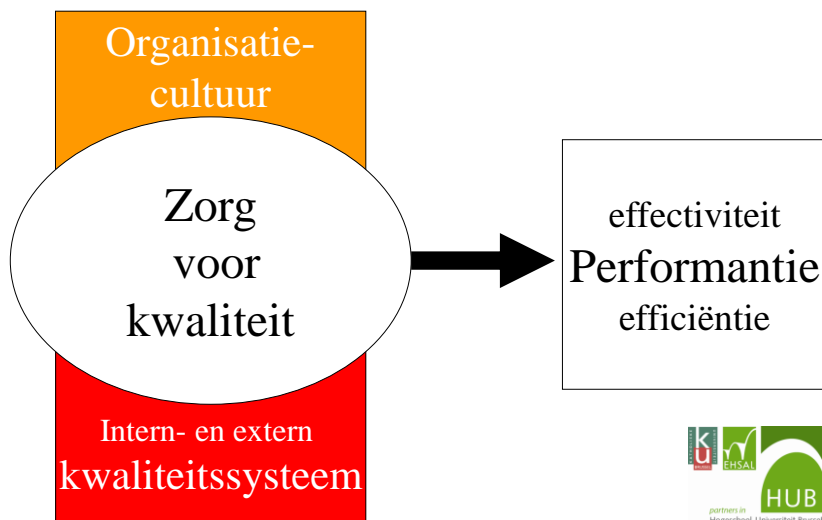


Cultuurspiegels een integrale benadering

- Zorg voor kwaliteit
- Hard en zacht
- Perceptie en waarden
- Reflectie
- Dialogoog
- Contingentie
- Systeemdenken
- Dialectiek
- Positief



Zorg voor kwaliteit



Organizational culture

“Organizational culture refers to the taken-for-granted *values*, underlying *assumptions*, expectations, collective memories, and definitions present in an organization. It reflects the prevailing ideology that people carry *inside their heads*. It conveys a sense of identity to employees, provides *unwritten rules* and, often, unspoken guidelines for *how to get along* in the organization, and enhances the stability of the social system that they experience.” (Cameron and Quinn, 1999).

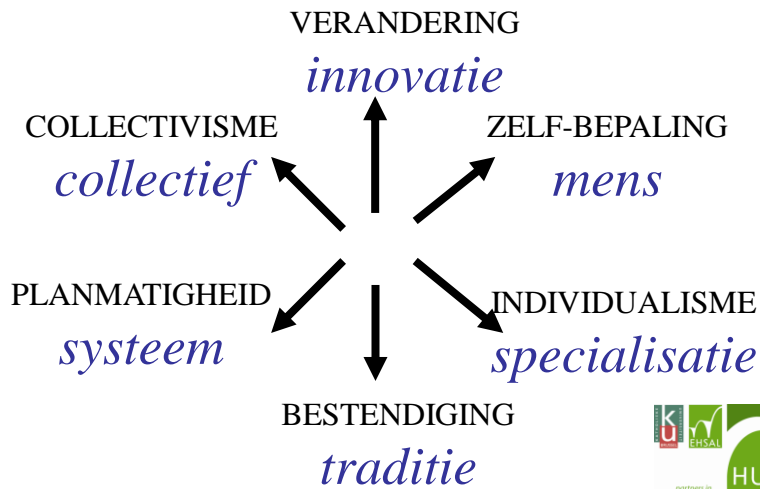


Kwaliteitscultuur: werkdefinitie

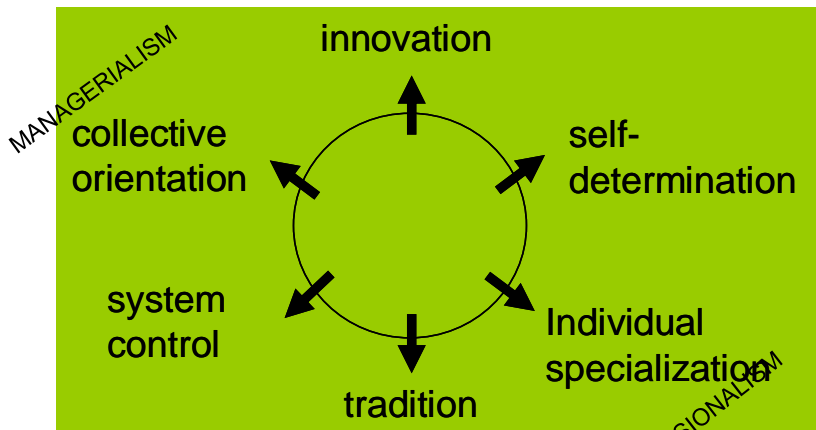
“Kwaliteitscultuur is een **organisatiecultuur** die bijdraagt tot de ontwikkeling van een **effectieve en efficiënte** zorg voor **kwaliteit**”



Concurrerende waarden *Cultuurbeelden*



Competing values



Innovatie - Traditie

Organisatie A staat bekend als trendsetter op het vlak van het aanwenden van moderne methoden en technieken. Er wordt snel ingespeeld op nieuwe tendensen in de maatschappij. Veranderingen in het aanbod en de interne organisatie en reglementering volgen elkaar vlug op. Als men meent iets te kunnen verbeteren, wordt daar onmiddellijk werk van gemaakt.

Organisatie E staat bekend om haar degelijke en tevens traditionele aanpak. In deze organisatie voert men dan ook pas veranderingen door als het echt nodig is en als men zo goed als zeker is dat de nieuwe aanpak beter is dan de oude.



Systeem – Mens

In organisatie C worden alle activiteiten feilloos op elkaar afgestemd. In alles zit een systematiek, logica en orde. Doelstellingen, plannen, afspraken, taakverdelingen worden op papier gezet. Slordigheden en onzorgvuldigheden worden bestreden. De leiding staat erop dat alles verloopt in overeenstemming met de vastgelegde afspraken

In organisatie B hebben de leidinggevenden een heel groot vertrouwen in de medewerkers. Ze geloven dat de meeste mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn en zelf kunnen uitzoeken hoe ze best werken. Iedereen kan dan ook zijn taken uitvoeren volgens zijn eigen inzichten, principes en stijl.



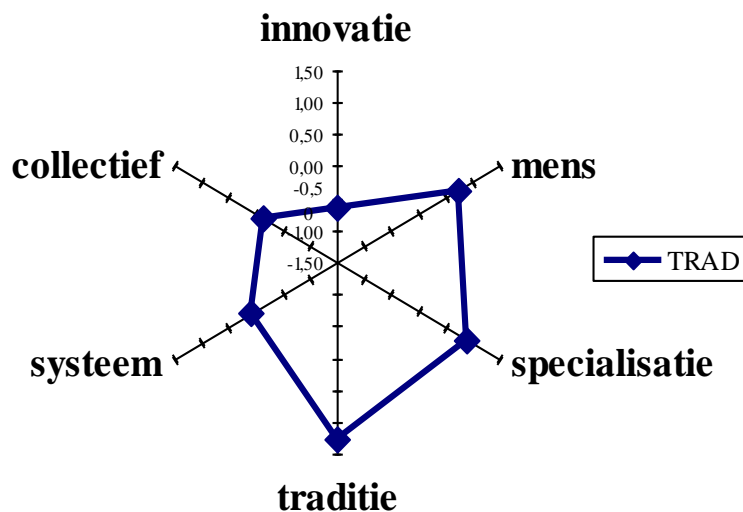
Collectief - Specialisatie

In organisatie D heerste een echte teamgeest. Bij de personeelsleden bestaat een sterk besef dat men allemaal samen aan één gemeenschappelijke opdracht en ideaal werkt. Er wordt tijd uitgetrokken en inspanningen geleverd om tot een gemeenschappelijke toekomstgerichte visie te komen. De personeelsleden zijn bereid hun eigen werkzaamheden hierop af te stemmen.

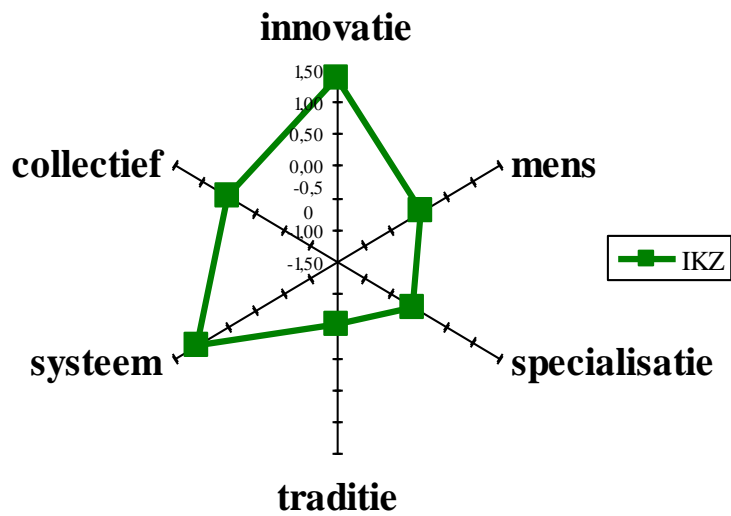
In organisatie F werken vooral professionals die omwille van hun specifieke expertise zijn aangeworven. Deze professionals focussen zich bijna uitsluitend op de verruiming en het inzetten van hun specifieke expertise. Organisatorische aspecten worden opgenomen door de ondersteunende diensten.



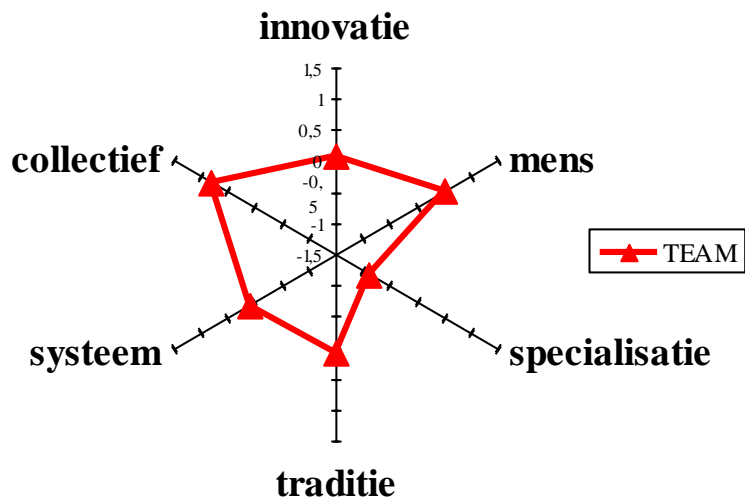
De traditionele organisatie



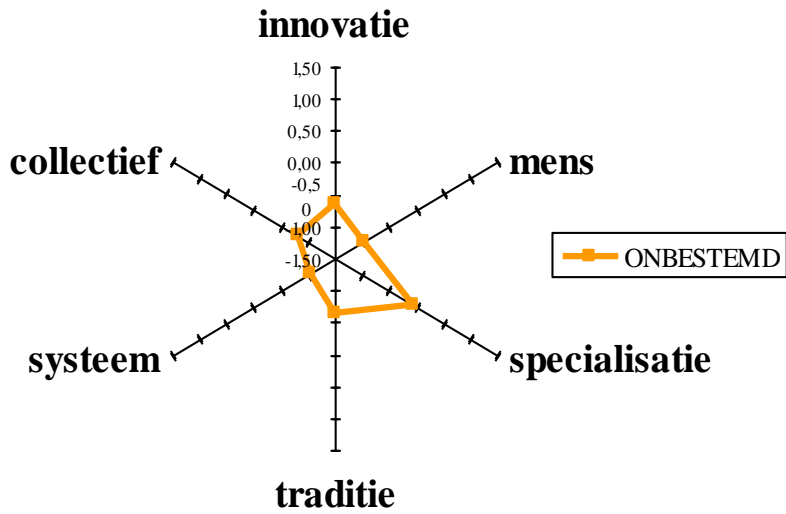
De IKZ-organisatie



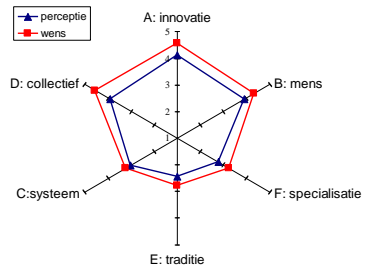
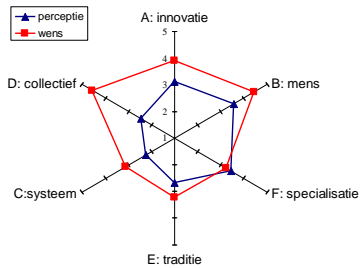
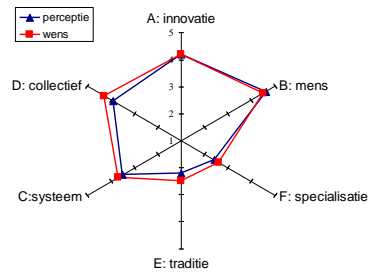
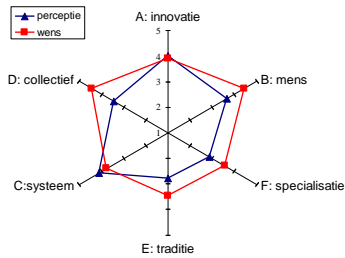
De team-organisatie



De onbestemde organisatie



Voorbeelden

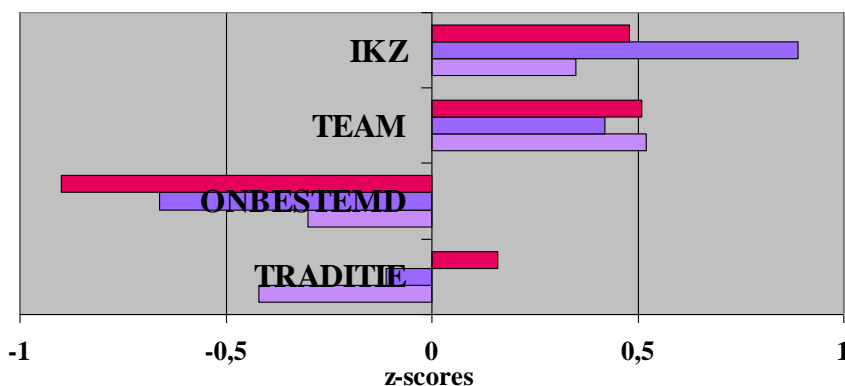


Cultuurbeelden en performantie

	Zorg voor kwaliteit	Studententevredenheid	Personeelstevredenheid
Collectief	++	+++	+++
Mens	+	++	+++
Innovatie	+	++	++
Systeem	+	++	++
Traditie	-	+	+
Specialisatie	-	-	0

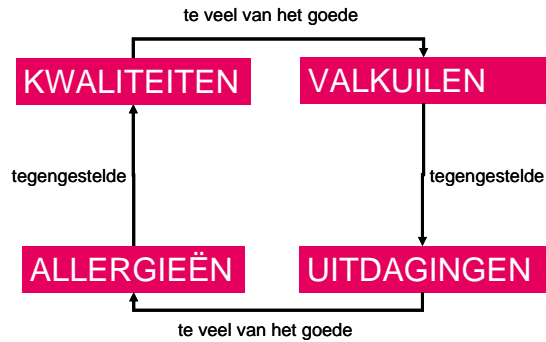
partners in
HUB
Hogeschool-Universiteit Brussel

Cultuurclusters en performantie



■ Personeelstevredenheid
■ Studententevredenheid (L)
■ IKZ-implementatiegraad

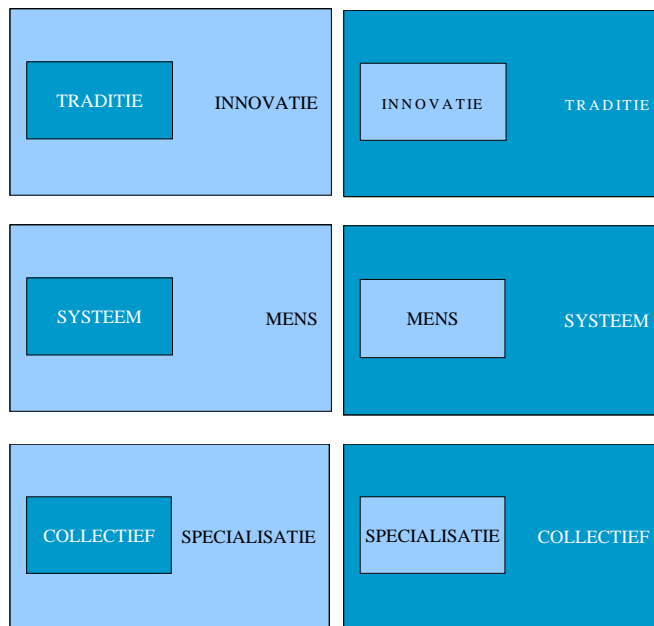
Kernkwadranten (Ofman)



	Kernkwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
Innovatie				
Mens				
Specialisatie				
Traditie				
Systeem				
Collectief				



Contextualiseren



*De weg van de paradox is de weg van de
waarheid. We kunnen de werkelijkheid
alleen leren kennen als we haar zien
koordansen. We kunnen pas over
waarheden oordelen als ze acrobaten zijn.*

Oscar Wilde



Biblio

- Berings, D., & Steen, T., & Grieten, S. (2011). *Mens en organisatie*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck.
- Berings, D., Beerten, Z., Hulpiau, V., & Verhesschen, P. (2011). Quality culture in higher education: from theory to practice. In A. Blättler et al. (Eds.) *Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts*. EUA Case Studies. (pp. 38-49).
- Berings, D. (2011). *Cultuurspiegels: samen reflecteren over kwaliteitscultuur. Stap voor stap*. Brussel: Human Relations Research Group.
- Berings, D. (2010). Kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs: de bijdrage van organisatiecultuur aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg. *Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management*, 2010, 4, 51-57.
- Berings, D. (2009). *Reflection on quality culture as a substantial element of quality management in higher education*. Paper presented at the Fourth European Quality Assurance Forum (EQAF) of the European University Association (EUA), Copenhagen (19-21 November 2009).
- Berings, D. (2008). *IKZ als denk- en handelingskader voor interne en externe kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. Inspirerend of achterhaald?* (HUB Research Paper 2008/22). Brussel: Hogeschool-Universiteit Brussel.
<https://lirias.hubrussel.be/bitstream/123456789/2223/1/08HRP22.pdf>
- Berings, D. (2008). Werken met waarden. De moeilijke waarde. *H-ogelijn*, 16 (themanummer), 53-60.
<https://lirias.hubrussel.be/bitstream/123456789/2200/1/HRP35.pdf>
- Berings, D., Grieten, S., Lambrechts, F., & De Witte, H. (2008). Arbeidswaarden en facetten van arbeidssatisfactie als predictoren voor de attitude van personeelsleden in het hoger onderwijs ten aanzien van veranderingen. *Gedrag en organisatie*, 21(4), 493-517.
- Berings, D. (2006). Concurrerende waarden: een intrigerend en integrerend concept voor het bestuderen en vormgeven van organisatieverandering. In J. Hovelynck, S. De Weerd, A. Dewulf A. (Red.) *Samen leren en werken in en tussen organisaties*. (pp. 159-185). Leuven: Lannoo Campus.
- Berings, D. (2004). Eenheid en diversiteit in de organisatiecultuur, gemeten met de Twaalf-Arbeidswaardenvragenlijst (AWV12) en aan de hand van Zes Cultuurbeelden (CB6), in Van Dingenen, I. e.a. (red.), *Kwaliteitszorg in het onderwijs*, Mechelen, Wolters Plantyn, 18 pp.
- Berings, D. (2004). Personeelstevredenheidsvragenlijst voor het Hoger Onderwijs (PTHO), in Van Dingenen, I. e.a. (red.), *Kwaliteitszorg in het onderwijs*, Mechelen, Wolters Plantyn, 16 pp.
- Berings, D. (2004). Arbeidsbeleving als element van integrale kwaliteitszorg in het onderwijs: concepten, referentiekaders en onderzoeksresultaten, in Van Dingenen, I. e.a. (red.), *Kwaliteitszorg in het Onderwijs*, 11(6), 1-34.
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interest. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Berings, D. (2001). *Omgaan met concurrerende waarden als voorwaarde tot de ontwikkeling van integrale kwaliteitszorg in het hogescholenonderwijs in Vlaanderen*. Doctoraal Proefschrift Katholieke Universiteit Leuven. Brussel: EHSAL.
- Berings, D. (2000). Integrale kwaliteitszorg in een hogeschool. Kansen en bezwaren, geformuleerd vanuit meervoudig perspectief. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 18, 177-202.