

# **Rol van het management in de ontwikkeling van een bedrijfscultuur die continue serviceverbetering bevordert**

**Prof. Em. Dr. W. Faché**

Volgens W. E. Deming, die aan de basis ligt van de succesvolle Japanse kwaliteitsrevolutie, is het management van een organisatie 85 procent verantwoordelijk voor alle kwaliteitsproblemen in zijn organisatie en moet hij daarom het leiderschap nemen in een veranderingsproces, dat continue servicekwaliteit moet bevorderen. Het management draagt de verantwoordelijkheid in het bevorderen van een bedrijfscultuur gericht op continue servicekwaliteit. Het management moet de aandacht van alle medewerkers permanent op de behoeften en verwachtingen van de consument richten.

Volgens talrijke auteurs moeten veranderingen in de bedrijfscultuur topdown worden geïnitieerd. Tevens moet er een voldoende groot draagvlak en betrokkenheid van alle medewerkers voor verbeteren van de servicekwaliteit in een organisatie worden gecreëerd.

Hierdoor heeft een groot gedeelte van de tijdsinvestering van het management betrekking op kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbeteringsprocessen.

## **1. Verandering van bedrijfscultuur**

Continue kwaliteitsverbetering invoeren betekent in veel gevallen een cultuurverandering binnen een organisatie (1): een andere manier van communiceren van medewerkers onderling, een andere mentaliteit en andere werkwijzen. Daarom vergt kwaliteitsverbetering veel inspanning en zorgvuldigheid van alle betrokkenen.

Belangrijk voor het opstarten van kwaliteitsverbetering is dat bij alle medewerkers het inzicht doorbreekt dat kwaliteitsverbetering noodzakelijk is. Daarom stellen we voor parallel aan het klanten tevredenheidsonderzoek ook een onderzoek uit te voeren bij de medewerkers over hun veronderstelde kwaliteitsoordeel van de klanten (zie hieronder). Vooral de vaststelling door de medewerkers dat hun visie over het oordeel van de klant niet overeenstemt met de werkelijke klantenbeoordelingen en de gevolgen van die misvatting voor de serviceverlening, kan inzicht in de noodzaak van verandering bevorderen.

Indien een bedrijfscultuur een belangrijke verandering van de instelling van de medewerkers vereist dan moet iedereen betrokken worden bij die cultuurverandering. Dit kan best volgens Neyzen en Trompeter (1992), door middel van een “groots evenement” waar alle medewerkers bij betrokken zijn en dat meteen het startsein van de kwaliteitsaanpak kan zijn. Er moet een “wij-gevoel” gecreëerd worden, waardoor alle medewerkers gemobiliseerd worden om mee te werken aan het zich eigen maken van de nieuwe bedrijfsfilosofie. Door middel van een ‘culture shock’ moet iedereen wakker geschud worden en moet er een nieuwe richting in geslagen worden.

Het mag echter niet bij deze ‘culture shock’ blijven, de cultuurverandering moet blijvend worden. Daar is meer voor nodig dan een groots evenement.

Een verandering van bedrijfscultuur kan alleen maar bereikt worden als daarenboven de 'culture shock' gevolgd wordt door het werkelijk inbedden in de organisatie van vele kwaliteitszorgactiviteiten, zoals formulering van duidelijke kwaliteitsnormen, feedback van klanten organiseren, training van medewerkers, belonen indien verbetering wordt bereikt. (Berry 1995). De 'culture shock' en de gewijzigde bedrijfsfilosofie zijn daarom dan ook nog maar het begin van een lange weg die gericht is op een permanente kwaliteitscultuur (Neyzen en Trompeter 1992).

## **2. Een kwaliteitsbelofte naar de klant**

Het "cultuurshock" evenemen zou tevens het moment kunnen zijn waarop een kwaliteitsbelofte door alle medewerkers wordt ondertekent. Pas als die beloften werkelijkheid zijn, kunnen die naar de consument openbaar worden gemaakt. Een kwaliteitsbelofte maakt enerzijds duidelijk aan de klant wat hij mag verwachten en anderzijds wat van de medewerkers wordt verwacht.

*Hoe zo een kwaliteitsbelofte ontwikkelen?*

*Stap 1:* Identificeer eerst de welke serviceaspecten de tevredenheid van de klant bevorderen en die voor de klant zeer belangrijk zijn ( zie bijvoorbeeld de beoordelingscriteria in de klantenvragenlijst en de normen bij de serviceblaudrukken, besproken in vorige artikels)

*Stap 2:* Onderzoek bij uw 'belangrijkste doelgroep' of alle elementen uit het voorstel van de kwaliteitsbelofte voor hen relevant zijn.

*Stap 3:* Onderzoek daarna met de betrokken medewerkers elk aspect van de belofte op zijn realiseringmogelijkheden en -problemen. Bij die analyse moeten de betrokken medewerkers zich bewust worden dat zij persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de realisering ervan (responsabilisering van de medewerkers).

*Stap 4:* Pas als iedereen het eens is met de formulering van de belofte, kan die extern gecommuniceerd worden, bijvoorbeeld door een folder in de kamer.

*Stap 5:* Het is daarna belangrijk dat de manager permanent opvolgt in hoeverre de beloften worden waargemaakt. Tenslotte is het zeer belangrijk dat u de betrokken medewerkers feedback geeft over de realisering van de beloften. Dat kan op basis van het tevredenheidsonderzoek bij de klanten. Dit vergroot de betrokkenheid en het engagement bij de medewerkers aanzienlijk.

### 3. Medewerkerstevredenheid en arbeidsplaats sfeer

In het kwaliteitsdenken speelt de factor mens een steeds belangrijker rol. Het is opvallend dat iedereen er zonder meer van uit gaat dat er een positieve relatie is tussen medewerkerstevredenheid en klantentevredenheid. Recent onderzoek toont aan dat een service gerichte sfeer binnen de medewerkersgroep een nog sterkere invloed op de servicekwaliteit heeft. Schneider et.al.(2005) en Way et. al (2010) beweren op basis van hun onderzoek dat servicekwaliteit meer wordt bevorderd, als binnen de medewerkersgroep een *servicesfeer* heerst. Met servicesfeer bedoelen deze auteurs dat de medewerkers begrijpen, *welke werkwijzen, procedures en gedrag in verband met klantgerichte service, van hen wordt verwacht, ondersteund en beloond door de organisatie.*

In vorige artikels hebben we beschreven hoe u die werkwijzen, procedures en gedrag met uw medewerkers kan bespreken tijdens het formuleren van de kwaliteitsnormen en knelpunten bij een serviceblaudruk en tijdens de analyse van de feedback van klanten.

#### Noot

Kwaliteitsbeleid in een organisatie start met een veranderingsproces. Het is niet te begrijpen dat Westtoer dit onderdeel uit mijn voorstel voor opleiding van horecamanagers geschrapt heeft.

#### Literatuurbronnen

Berry, L.L. (1995). On great service, a framework for action. New York: The Free Press

Faché, W. (2008). Klantgerichte servicekwaliteit in toeristische ondernemingen. Gent: Universiteit Gent; Brugge:Guidea.

Neijzen, J. A. & Trompetter (1992). Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties. Deventer:Kluwer

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. and Niles-Jolly K.. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48 (6), pp.1017-1032

Way, S. & Sturman, M. & Raab,C. (2010) What Matters More?Contrasting the Effects of Job Satisfaction and Service Climate on Hotel Food and Beverage Managers' Job Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51 (3), pp. 379-397.

