

# Het cultuur- en waardenonderzoek: de resultaten!

Iedereen zal zich nog wel herinneren dat in april gevraagd werd een enquête in te vullen met de 10 belangrijkste waarden voor zichzelf, de 10 meest voorkomende in Solidariteit voor het Gezin van vandaag en de 10 meest gewenste in het Solidariteit voor het Gezin van de toekomst. De verwerking van de resultaten gebeurde elektronisch vandaar dat alle keuzes die op papier werden gemaakt eerst nog eens moesten worden overgetypt op de computer. Dankzij superhard werken slaagden een aantal medewerkers erin dit huzarenstukje op een heel kort tijdsbestek tot een goed einde te brengen, waarvoor dank. Nu is iedereen natuurlijk benieuwd naar de



resultaten en aan wie konden we dat beter vragen dan Marcel Van der Avert, de man van Zenit die dit project leidde.

**SvhG:** In het verleden hebben we bij Solidariteit voor het Gezin al nog enquêtes laten invullen, zowel door cliënten als door medewerkers, maar dit waren telkens eerder klassieke vragen waarin een mate van tevredenheid moest aangeduid worden. Deze keer was het wel super eenvoudig: drie keer tien woorden aanduiden met 'waarden'. Kan je ons uitleggen waarom dit onderzoek gevoerd werd en wat men er kan mee te weten komen?

**Marcel:** Het is duidelijk dat Solidariteit voor het Gezin voor een aantal belangrijke uitdagingen staat in de nabije en in de verdere toekomst. Uw organisatie moet zich kunnen profileren in de zorgmarkt als een bedrijf dat kan groeien en dat tegelijkertijd een hoogstaande kwaliteit levert. Zo'n uitdagende doelstellingen kan men niet zomaar behalen. Daarvoor

moeten de neuzen van de 5.000 medewerkers in dezelfde richting staan, daarvoor moet er een cultuur aanwezig zijn die samenwerking naar eenzelfde doel bevordert. Denken dat iedereen hetzelfde wil en dat iedereen goed samenwerkt, is onvoldoende, zoals steeds is meten gelijk aan weten.



**SvhG:** Wat hield het onderzoek precies in?

**Marcel:** Ieder individu vindt – bewust of onbewust – bepaalde waarden belangrijk in zijn of haar persoonlijk leven. Deze waarden zijn de ethische leidraad voor de mens in zijn dagelijks handelen en voor het behalen van zijn persoonlijke doelstellingen: goede relaties privé en op het werk, kinderen grootbrengen tot verantwoordelijke volwassenen, zingeving in het leven, enz...Solidariteit voor het Gezin heeft voor zichzelf ook waarden vooropgesteld om haar doelstellingen te bereiken. Die zijn door de medewerkers gekend maar de vraag was of ze ook doorleefd zijn door iedereen. Om het simpel te zeggen: zijn de waarden die men als medewerker belangrijk vindt, dezelfde als deze die de organisatie belangrijk vindt. Belangrijk is ook om na te gaan welke waarden men herkent in de organisatie en daarna dit te vergelijken met de waarden van de "ideale organisatie". Hoe hoger de overeenkomst hoe meer de neuzen in dezelfde richting staan.

**SvhG:** Hoe meet je nu zoiets?

**Marcel:** Het is een eenvoudige manier die wereldwijd al zijn nut bewezen heeft. Uit een lijst van honderd universele waarden kiest elke medewerker er tien die voor hem het allerbelangrijkst zijn. Vervolgens kiest hij uit dezelfde honderd tien waarden die hij/zij ervaart als meest van toepassing zijnde in de huidige situatie op het werk en daarna nog eens tien voor een ideale situatie op het werk. Voor dit onderzoek maakten de acht waarden van Solidariteit voor het Gezin deel uit van de honderd. Ze konden dus gekozen worden.

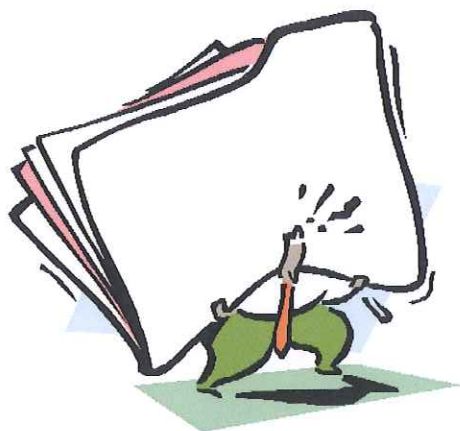
**SvhG:** Dit is natuurlijk de hamvraag, wat waren de resultaten?

**Marcel:** Het zou het onderzoek oncer aan-





doen en er zouden de verkeerde conclusies kunnen uit getrokken worden indien ik hier in een paar woorden de resultaten zou meedelen. U moet weten dat het uiteindelijke rapport 200 bladzijden telt met op elke bladzijde twee slides. Het is zo uitgebreid omdat de resultaten berekend werden per functiegroep, per pijler en per afdeling. Dit leverde telkens iets anders op. Met de directie werden alle slides heel grondig doorgenomen, er werd een communicatieplan opgemaakt en een eerste actieplan.



**SvhG: We zijn van nature zeer nieuwsgierig, kunt u dus toch niet enkele globale resultaten meedelen?**

**Marcel:** Vanzelfsprekend is het normaal dat je nieuwsgierig bent, ik zal dus mijn best doen om al wat algemene conclusies te geven. Vooreerst zijn er 3.631 medewerkers die de enquête hebben ingevuld. Dit is zeer veel en dat betekent, gelukkig maar, dat de resultaten representatief zijn voor de hele organisatie. De belangrijkste persoonlijke waarde bij die grote groep is 'eerlijkheid'. 'Luisteren', 'respect' en 'vertrouwen' worden ook als zeer belangrijke persoonlijke waarden ervaren. In de huidige cultuur ervaart men 'klanttevredenheid' als de belangrijkste waarde. Op de volgende plaatsen staan hier opnieuw 'luisteren', 'respect' en 'vertrouwen'. De belangrijkste waarde in de gewenste bedrijfscultuur is 'eerlijkheid' en vervolgens 'luisteren', 'respect' en 'erkenning' van de werknemer.

**SvhG: Op het eerste zicht zit dat toch wel goed want drie van de vier belangrijkste persoonlijke waarden**

**vindt men nu al terug op het werk?**

**Marcel:** Voor wat de globale resultaten betreft zit het inderdaad goed. Ik kan zelfs meer zeggen: het gebeurt zelden dat er zoveel overeenkomsten zijn bij de topwaarden bij dergelijke grote groepen. Er waren acht waarden van de huidige cultuur die overeenkomen met de waarden van de ideale organisatie. Dit is een buitengewoon groot aantal overeenkomsten, waarmee men eigenlijk zegt dat de organisatie van Solidariteit voor het Gezin ongeveer overeenkomt met de ideale organisatie. Dat is dus een grote geruststelling en tekenend voor een sterke organisatiecultuur. Het 'addertje' bij Solidariteit voor het Gezin zit elders. Zonder in detail te gaan kan ik zeggen dat er belangrijke verschillen zitten tussen de functiegroepen. Verzorgenden en poetshulpen domineren in de aantallen en zijn doorslaggevend geweest in deze resultaten. De andere groepen zoals verpleegkundigen, leidinggevendenden, administratieve medewerkers en nog een restgroep vertonen een ander beeld, die ook onderling nog eens verschillen. Omdat ze minder groot zijn in aantal komt dat niet tot uiting in de globale resultaten, maar ze mogen absoluut niet verwaarloosd worden. Er is dus nog werk aan de winkel om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen en dan liefst in de gewenste richting.

**SvhG: Hoe moet het nu verder?**

**Marcel:** Mijn werk zit er op voor nu. Ik heb begrepen dat de algemene directie deze zomer een nota gaat uitschrijven, een debat hierover zal volgen binnen het directiecomité in september, waarna er een feedbacksessie zal komen naar de hoger leidinggevendenden in oktober die op hun beurt hun medewerkers zullen informeren. Dit is net op tijd om alle verbeterpunten mee te nemen in het beleid voor 2011. Iedereen zal er dus ongetwijfeld nog over horen. Dit moet ook om het hele opzet te doen slagen!

**SvhG: Dank u wel voor dit interview.**

*Frieda Okerman  
kwaliteitscoördinator*