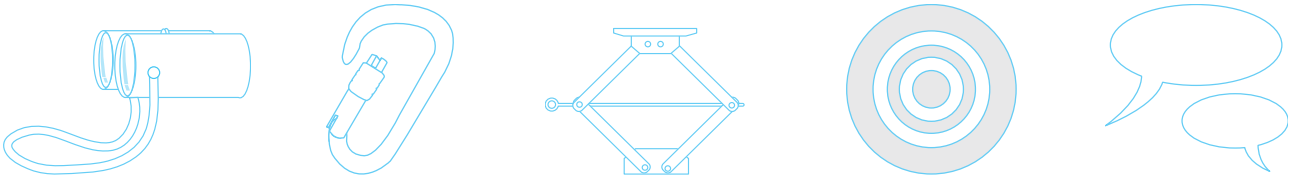


Team Climate Inventory Feedback rapport



Introductie Team Climate Inventory

Innovatie op de werkplek is meer en meer een bepalende factor geworden voor het succes, de prestatie en het overleven op lange termijn van organisaties. Wetenschappers toonden inderdaad aan dat innovatieve organisaties beter presteren¹. Maar deze relatie blijkt vooral sterk voor organisaties waar een innovatief klimaat heerst². Met andere woorden, innovatieve processen bereiken pas hun volle effect indien er een voldoende innovatief klimaat aanwezig is. **Een degelijk innovatief klimaat is dus niet alleen een belangrijke voorwaarde om innovatief te kunnen zijn, maar ook om er de vruchten van te kunnen plukken.** De Team Climate Inventory (TCI) werd ontwikkeld om innovatief klimaat in teams en organisaties te meten.

De TCI is een wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde test³. Bij een wetenschappelijke vergelijking met andere tests komt de TCI er als de beste meting uit⁴. Dat wil zeggen dat deze test momenteel de beste meting vormt om het innovatief klimaat of de innovatie cultuur in een team of bedrijf na te gaan. Vreemd genoeg is deze vragenlijst niet erg bekend in de praktijk. De laatste jaren zien we dat hij meer en meer gebruikt wordt in het buitenland, vooral in de Healthcare sector.

Het innovatief klimaat hangt sterk af van de communicatie die gevoerd wordt in teams en organisaties. **Communicatie is dan ook de motor van innovatie.** Innovatie is afhankelijk van de manier waarop gecommuniceerd wordt door de mensen in de organisatie, maar ook de prestatie van de organisatie hangen er dus van af. Het zijn de medewerkers en de teams die innovaties moeten ontwikkelen, dragen en uitvoeren. De manier waarop hierover gecommuniceerd wordt speelt dan ook een cruciale rol.

De TCI meet de kwaliteit van de communicatie binnen een team of organisatie. De vragenlijst peilt bij elk lid van het team naar vijf factoren: visie, veiligheid, ondersteuning, oriëntatie en frequentie. Hieronder zal elke factor kort toegelicht worden.

Alle medewerkers van XXX hebben de Team Climate Inventory (TCI) ontvangen en ingevuld. De TCI werd door elke medewerker ingevuld voor het (de) team(s) waar hij of zij deel van uit maakt en ook voor XXX als organisatie.

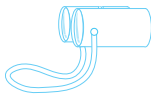
¹ Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333.

² Bowen, F., E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63, 1179–1185.

³ Anderson, N., West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.

⁴ Mathisen, G. E., & Einarsen, E. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16, 119–140.





Visie

Visie meet in hoeverre het team duidelijke, gedragen doelen heeft. Dit is de meest bepalende factor voor het innovatief klimaat. Wanneer iedereen in het team een heldere en gelijke visie hanteert, wordt er beter gecommuniceerd en efficiënter gewerkt.

Een goede visie moet duidelijke, concrete doelen aangeven en realistisch zijn. Tegelijk moet ze prikkelend werken voor de leden van het team. **Een visie is cruciaal om iedereen op dezelfde golflengte te krijgen, zodat de communicatie vlot kan verlopen.** Bovendien kan een heldere visie helpen bij het maken van keuzes en het nemen van beslissingen in allerlei omstandigheden.

Een goede visie creëer je vooral door er tijd voor vrij te maken om het in team te overleggen. Indien nodig zal het feedback rapport advies geven om je te helpen een visie te creëren.



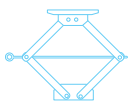
Veiligheid

Deze factor peilt naar de mate waarin de leden het gevoel hebben dat ze mogen/kunnen meedoen met het team, dat er naar hen geluisterd wordt, en dat ze zichzelf kunnen zijn. Dus de mate waarin iedereen op zijn of haar gemak is in het team.

Na visie, is dit de belangrijkste factor voor een innovatief klimaat. Je moet je bijvoorbeeld veilig voelen in een team om nieuwe ideeën voor te stellen, zonder angst voor een persoonlijke afrekening. Veiligheid in een team beïnvloedt onder andere in welke mate informatie gedeeld wordt met elkaar en ook in welke mate er goed naar elkaar geluisterd wordt.

Een team functioneert beter wanneer alle leden van het team het gevoel hebben dat kritiek en feedback niet persoonlijk op te vatten is, maar bedoeld is om zo goed mogelijk het beoogde doel te bereiken. Wanneer een team daarin slaagt, kan **op een constructieve en tegelijk kritische manier feedback** gegeven worden.

Indien nodig zal het feedback rapport advies voorzien om de veiligheid te verhogen.



Ondersteuning

In welke mate toont het team gedrag dat in lijn ligt met de retoriek rond innovatie? Kan je als lid van dit team rekenen op effectieve steun voor innovatie. Het is belangrijk steun en hulp van je teamleden te ervaren, dat je merkt dat ze ook echt openstaan voor nieuwe ideeën en dat ze achter je staan bij de uitvoering ervan. Krijgen mensen in het team ook erkenning voor (bijdrage aan) innovatieve initiatieven? Dit is de derde belangrijkste factor, na veiligheid.



Het is ook erg belangrijk dat het team zelf het gevoel heeft dat het op zijn beurt ondersteund wordt door het management. Niet zozeer financiële ondersteuning, maar veel meer erkenning voor het werk van het team en vooral engagement van het management om het team bij te staan.

Taak gerichtheid

Deze factor geeft aan in welke mate het team geëngageerd is om de hoogste standaard qua prestatie te bereiken. Stelt het team zichzelf hoge kwaliteitseisen? Heeft het team de motivatie om hun taken zo goed mogelijk te begrijpen, te vatten en op te lossen?

Belangrijk hiervoor is dat het team voldoende tijd krijgt om taken uit te voeren en dat ze wederom erkenning krijgen voor het goed uitvoeren van taken die aan bepaalde kwaliteitsnormen voldoen. Indien nodig zal het feedback rapport advies geven om taak gerichtheid te stimuleren.

Frequentie

Frequentie peilt naar hoe vaak men met elkaar communiceert binnen het team. Deze factor is de minst belangrijke voor het team klimaat en dient vooral als een makkelijke indicator voor de kwaliteit van communicatie. De mate waarin een team met elkaar communiceert heeft invloed op de kwaliteit van de communicatie.

Voor elke factor krijg je de **STEN score** te zien. Deze score geeft aan waar jouw team zich bevindt ten opzichte van andere teams. De score kan van 1 tot 10 gaan. Scores 1, 2 en 3 zijn erg laag en geven nood aan verandering aan. Scores 4, 5, 6 & 7 zijn gemiddeld, maar voor verbetering vatbaar. Score 8, 9 en 10 zijn goed.

Daarnaast krijg je indien nodig ook mee indien de standaard deviatie erg hoog is ten opzichte van anderen. Dit geeft aan in welke mate de scores van de teamleden met elkaar overeen komen. Wanneer die erg hoog is, is dat een indicator dat er weinig eensgezindheid bestaat in het team over de score op die factor. Dat impliceert een communicatieprobleem in het team.

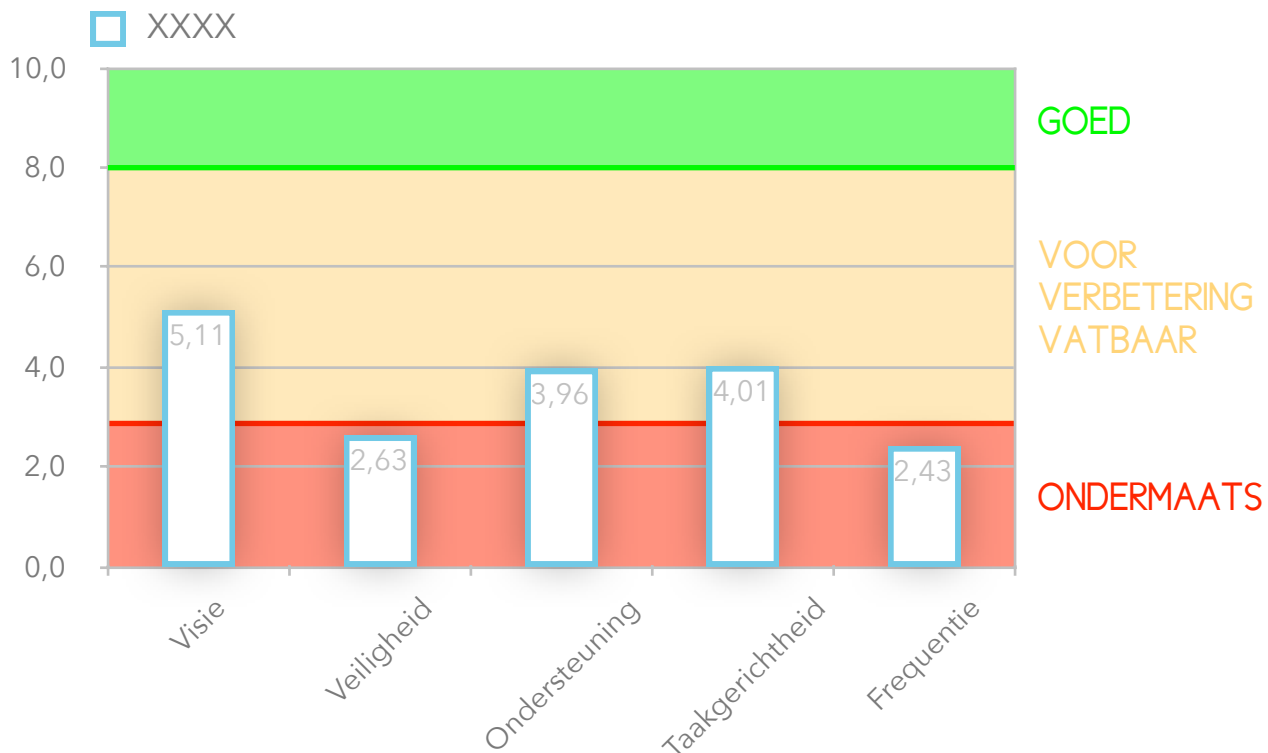
1, 2, 3 = Lage score, veel ruimte voor verbetering, actie wordt sterk aangeraden

4, 5, 6 & 7 = Gemiddeld, maar voor verbetering vatbaar

8, 9 & 10 = Hoge scores



TCI Resultaten Team XXXX

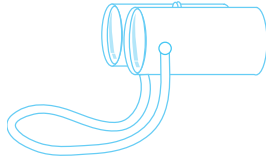


Over het algemeen scoort XXXX eerder zwak op team klimaat, er is op elke factor ruimte voor en voor sommige zelfs nood aan verbetering. Voor veiligheid, ondersteuning, taakgerichtheid en frequentie zien we bovendien een hoge spreidings score. Dit wijst erop dat er binnen XXXX weinig eensgezindheid heerst over die factoren. Dat is een belangrijke indicator dat de ervaringen over het functioneren van XXXX erg verschillen. Wat op zich dan weer wijst op een ernstig communicatieprobleem. De spreidingsmaat geeft bovendien ook aan dat vele medewerkers de interne werking van XXXX als ondermaats ervaren.

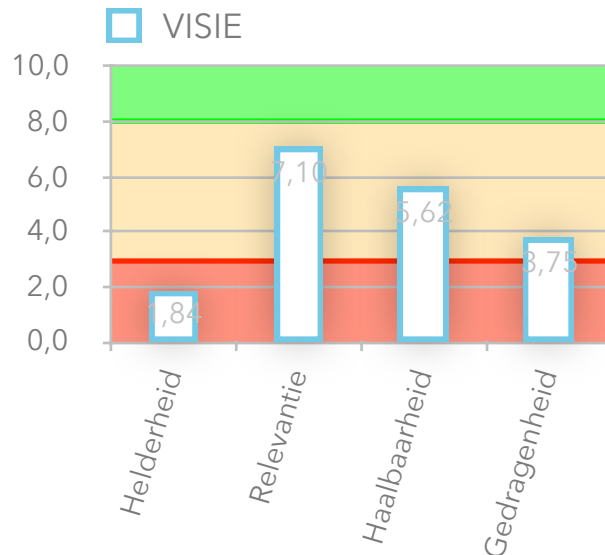
De matig tot zwakke score en de grote spreidingsmaat samen zijn een sterke indicator dat er actie ondernomen moet worden om de interne communicatie van het XXXX terug op punt te krijgen. Daarvoor is een belangrijke rol weggelegd voor het management om initiatief en leiding te nemen om de interne communicatie recht te trekken. Dit is zeer belangrijk en verdient prioritaire aandacht van het management om een degelijke werking van XXXX te garanderen. Indien XXXX hier niet aan werkt, zal XXXX hier verder onder gaan leiden en zal dit zich vertalen in mindere prestaties en cijfers.

Hierna gaat het rapport dieper in op elke factor en wordt er advies gegeven rond acties om de factor te verbeteren.





Visie



Als het XXXX het innovatief en communicatief klimaat wilt opkrikken is het aan te raden om werk te maken van een betere **visie**. Het XXXX scoort daar niet het laagste op, maar visie is wel de belangrijkste factor voor een goed klimaat. Het ontwikkelen van een heldere en gemeenschappelijk visie is dus een zinvol startpunt.

Subschaal Helderheid

Helderheid refereert naar de mate waarin iedereen die betrokken is bij XXXX een duidelijk, helder beeld heeft over de gemeenschappelijke doelen van de organisatie. Deze subschaal is zeer belangrijk, omdat zonder heldere doelen ook moeilijk kan beoordeeld worden of ze relevant en haalbaar zijn (de twee volgende subschalen).

Resultaat voor XXXX

De resultaten wijzen hier op een duidelijk pijnpunt. We zien dat de doelen van XXXX niet duidelijk zijn voor de mensen die er werken. Er is een duidelijke nood aan heldere doelen. Er wordt aangeraden aan het management team om heldere doelen te bepalen in samenspraak met de werknemers.

Voorstel tot actie

De vraag die het management team (MT) eenduidig moet beantwoorden is "**Waar willen we naartoe?**".

Een mogelijke aanpak hiervoor is dat elk lid van het MT deze vraag eerst voor zichzelf beantwoordt en dat ze daarna hun antwoorden samenleggen. Ook valt het aan te raden om hiervoor input te vragen van de werknemers (WN). Dit kan bijvoorbeeld via een korte online



vragenlijst. Op basis van de verschillende antwoorden van het MT en de input van de WN, wordt dan door het MT een eerste versie opgesteld van doelen die XXXX wil gaan bereiken. Deze eerste versie wordt voorgelegd aan de WN, die de kans krijgen om er feedback op te geven. Deze feedback wordt vervolgens verwerkt tot een definitieve versie van de doelen die XXXX wil bereiken. Dit moet dan nog vertaald worden naar acties (zie daarvoor bij 'haalbaarheid')

Subschaal Relevantie

Deze schaal refereert naar de mate waarin de gemeenschappelijke doelen van XXXX als zinvol en relevant ervaren worden.

Resultaat voor XXXX

De resultaten tonen dat de medewerkers wel relevantie en zingeving ervaren voor de doelen van XXXX. Medewerkers ervaren dus wel dat ze bezig zijn met iets zinvol en dat het belangrijk is voor de organisatie en de bredere maatschappij. Maar er is nog wel ruimte voor verbetering.

Voorstel tot actie

Om dit te verbeteren dient het MT volgende vragen helder te beantwoorden: **“Wat is het doel van XXXX? Welk probleem lost XXXX op? En wat is de meerwaarde van XXXX in de bredere maatschappij?”**. We raden hiervoor een gelijkaardige procedure aan als beschreven bij subschaal Helderheid. Het is vooral belangrijk dat deze heldere antwoorden gedeeld worden met alle medewerkers. Dit kan tijdens een bijeenkomst, maar bijvoorbeeld ook via een interne communicatie campagne.

Subschaal Haalbaarheid

Deze schaal refereert naar de mate waarin medewerkers de doelen van XXXX als realistisch en haalbaar ervaren.

Resultaat voor XXXX

De resultaten geven aan dat de gemeenschappelijk doelen matig haalbaar en realistisch ervaren worden. Wanneer gemeenschappelijke doelen in de eerste plaats niet helder of duidelijk zijn, is het ook erg onwaarschijnlijk dat deze eenduidig als haalbaar of realistisch beschouwd worden. Ook hier is dus ruimte voor verbetering.

Voorstel tot actie

Om dit aan te pakken dien het MT volgende vragen helder te beantwoorden: **“Hoe zal XXXX zijn vooropgestelde doelen bereiken? Op welke waarden zal XXXX inzetten om dit te bereiken?”**. Ook hier wordt een zelfde procedure aangeraden van een MT dat een eerste voorstel voor actieplan uitwerkt op basis van eigen antwoorden en input van de werknemers. Deze eerste versie wordt voorgelegd aan WN voor feedback. Vervolgens wordt de laatste versie vertaald naar een actieplan. Voor zo'n actieplan wordt nagedacht hoe de strategie en de waarden vertaald kunnen worden naar procedures, protocollen en keuzes op de werkvloer (bijvoorbeeld: XXXX wilt flexibel zijn, wat betekent dit in de praktijk? Gaat XXXX dan glijdende uren invoeren of thuis werken stimuleren? XXXX wil klanten meer centraal zetten, welke procedure gaat XXXX dan



volgen wanneer er een klant met een probleem belt.). Dit wordt in eerste actieplan gegoten om voor te leggen aan de WN. Die geven op hun beurt terug feedback hierop. Op het uiteindelijke plan kunnen dan data worden gezet om het te gaan implementeren.

Subschaal Gedragenheid

Deze subschaal geeft weer in welke mate medewerkers zich kunnen vinden in de gemeenschappelijke doelen van de organisatie.

Resultaat voor XXXX

De resultaten hier zijn net niet ondermaats, dus er is zeker ruimte voor verbetering. Dat wil zeggen dat de doelen nog niet echt sterk gedragen worden door iedereen. Dat heeft voor een groot deel ook te maken met gebrek aan helderheid.

Voorstel tot actie

Om dit te verbeteren raden we aan om **alle betrokken partijen de kans te geven om input te en feedback geven voor visie en strategie van XXXX**. Aangezien de helderheid momenteel erg laag is, moet de visie voor XXXX ontwikkeld worden. Dit wordt best met input van bijvoorbeeld de werknemers gedaan. Ook is het belangrijk om mogelijkheid aan de betrokkenen te bieden om feedback te geven op de eerste versie van de gemeenschappelijke doelen, de strategie en het actieplan. Belangrijk daarbij is dat er effectief ook rekening gehouden wordt met deze input en feedback. Indien het MT andere keuzes maakt, dan moeten ze deze helder kunnen toelichten aan de betrokkenen (Bijvoorbeeld: WN stellen voor om een prikklok in te voeren omdat er dan geen discussie meer kan zijn over gewerkte uren. Het MT kiest daar niet voor, omdat het niet strookt met de waard om vanuit vertrouwen te werken. Het MT stelt in de plaats wel duidelijke richtlijnen voor rond hoe ze flexibel werken invullen en welke procedures er gevolgd zullen worden indien iemand zich niet blijkt te gedragen volgens de afspraken.)

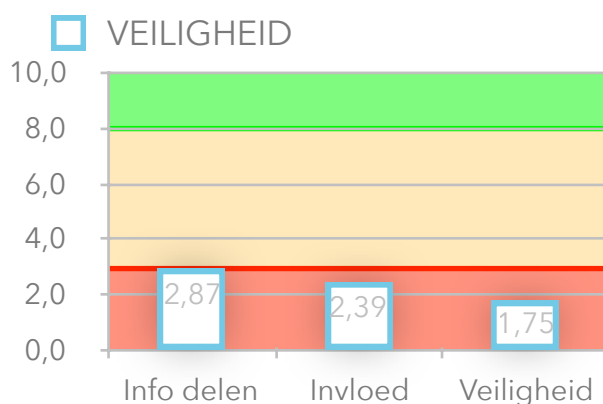
Samengevat

Als alle medewerkers zo op dezelfde golflengte geraken van wat XXXX voor staat, waar iedereen met het XXX naartoe wil, en hoe XXXX dat zal aanpakken, dan zal de communicatie vlotter en efficiënter verlopen. Er zal moeten aangetoond worden aan de medewerkers dat het management team dit serieus neemt, hierin de leiding neemt en tijd en energie investeert om dit aan te pakken. Cruciaal daarbij is dat beloftes worden nageleefd en dat de werknemers verandering ervaren. Een goede visie is alleen maar zinvol als deze ook goed gecommuniceerd wordt. Let er dus op dat de visie duidelijk vertaald wordt naar de praktijk en dat alle betrokken partijen ervan op de hoogte zijn. Maar door iedereen er in zekere mate bij te betrekken, communiceer je al meteen ook over je visie.





Veiligheid



Na visie is het de moeite om meer aandacht te schenken aan de **veiligheid**. Deze scoort momenteel onvoldoende met grote spreiding. Dit geeft aan dat sommige medewerkers zich niet voldoende op hun gemak voelen om unieke informatie te delen met anderen, dat ze niet het gevoel hebben dat er geluisterd wordt naar hun input en dat ze niet kunnen zeggen wat ze denken. Dit wil zeggen dat mensen weinig gemotiveerd zijn om nog ideeën, voorstellen of problemen te delen met elkaar of om ernaar te luisteren. Dit zorgt ervoor dat de groep zijn potentieel sterk onderbenut. Er wordt aangeraden om werk te maken van betere interne communicatie door te werken op het veiligheidsgevoel.

Subschaal Info Delen

Deze subschaal geeft een indicatie in welke mate medewerkers bij XXXX geneigd zijn om hun kennis en informatie met elkaar te delen. Dit is een belangrijk aspect, omdat het delen van kennis bepaalt of een groep een meerwaarde te bieden heeft. Mensen werken tenslotte samen, omdat ze samen meer kennis hebben dan wanneer ze alleen werken. Maar je kan hier enkel de vruchten van plukken indien iedereen in de groep ook zijn unieke kennis of informatie deelt met de rest

Resultaat voor XXXX

De resultaten zijn hier ondermaats. Dit duidt op een belangrijk probleem, omdat de medewerkers niet geneigd zijn om hun kennis of informatie te delen met anderen binnen de organisatie. Hier kunnen verschillende oorzaken mogelijk zijn. Wanneer er bijvoorbeeld veel politiek gemoeid is met de organisatie, kan het zijn dat mensen om strategische redenen ervoor kiezen om relevante informatie voor zichzelf te houden. Maar veelal is de oorzaak te zoeken bij negatieve ervaringen met het delen van kennis of informatie. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm zijn dat mensen hun kennis wel delen, maar merken dat er geen gevolg aan gegeven wordt. Vooral als er op basis van de kennis die gedeeld werd beloftes worden gemaakt die niet uitgevoerd of nageleefd worden. Daardoor gaan medewerkers niet meer gemotiveerd zijn om nog kennis te gaan delen en gebruikt de organisaties niet zijn volledige 'capaciteit' die aanwezig is.

Voorstel tot actie

MVD: 0485 84 67 05 | michael@theforge.be | GDW:0497 47 50 32 | geert@theforge.be | Leegheid 7, 2800 Mechelen
BTW 0555.791.157 | Rekening 651-1561823-32



Om ervoor te zorgen dat mensen meer kennis met elkaar gaan delen kan je verschillende interventies doen. Veel kennis wordt gedeeld op informele momenten. Zorg ervoor dat die vaker gecreëerd worden. Dat kan door bijvoorbeeld de **koffiehoek strategisch te plaatsen** in de organisatie op een plek waar mensen van verschillende afdelingen elkaar tegen komen. Zorg er dan ook voor dat de koffiehoek een handig plek wordt voor een babbel met collega's en dat er informatie aanwezig is (bijvoorbeeld een informatiebord) dat kan zorgen voor gemeenschappelijke onderwerpen om over te praten.

Er kan ook gekozen worden voor een meer formele interventie. Daarbij voer je **bijeenkomsten in waar de medewerkers werkgerelateerde problemen aan elkaar kunnen voorleggen en om ideeën of hulp vragen**. De manier waarop dit gebeurt is wel belangrijk. Het moet een afwisseling zijn van alleen werken en in groep. Met andere woorden, er wordt van iedereen verwacht om dit telkens voor te bereiden. Dus er wordt een probleem toegelicht, maar er wordt nog niet meteen gevraagd naar een oplossing. De bedoeling is dat mensen voor een volgende bijeenkomst elk enkele mogelijke oplossingen of ideeën voorbereiden en op de bijeenkomst voorstellen of presenteren. Op die manier heeft iedereen de tijd om na te denken over het probleem, maar komt ook iedereen aan het woord en gaat iedereen meer zijn of haar kennis delen met de groep. Indien er meer toelichting nodig is rond deze interventie, kan je ons daarvoor contacteren.

Subschaal Invloed

Invloed refereert naar de mate waarin medewerkers ervaren dat er ook effectief geluisterd wordt en rekening wordt gehouden met kennis of informatie die ze delen met anderen. Naast het delen van informatie, is het van belang dat de anderen in de groep ook die informatie verwerken en er rekening mee houden. Indien niet, benut de groep niet het volledige aanwezige potentieel van de groep. In welke mate wordt er dus echt geluisterd naar elkaar en wordt er rekening mee gehouden in beslissingen. Als je bijvoorbeeld in de minderheid bent met je overtuiging, wordt jouw standpunt dan alsnog serieus genomen?

Resultaat voor XXXX

De resultaten voor XXXX zijn hier ondermaats. Ook hier verliest de organisatie heel wat potentieel dat eigenlijk al aanwezig is. Medewerkers bij XXXX ervaren dus niet dat er met hun overtuiging of kennis ook rekening wordt gehouden door anderen. En dat hun overtuiging of kennis invloed heeft op beslissingen binnen XXXX. Hier kunnen ook verschillende oorzaken voor zijn. Dit is bijvoorbeeld erg typerend voor bedrijven met een erg autoritaire cultuur. Maar veelal liggen negatieve ervaringen aan de basis. Bijvoorbeeld dat medewerkers al enkele keren kennis of een overtuiging hebben gedeeld met anderen, maar gemerkt hebben dat er niets mee gedaan werd of dat het geen invloed heeft gehad. Dat demotiveert medewerkers om nog een keer kennis te delen. Het effect daarvan is dat medewerkers 'ja' knikken, maar er hun eigen mening op na houden en die voor zichzelf houden. Het is dus cruciaal dat er snel en duidelijk gevolg wordt gegeven aan verzuchtingen, problemen en initiatieven of voorstellen van medewerkers.

Vorstel tot actie



Om de invloed van iedereen te versterken binnen de organisatie zijn er drie focus punten. Ten eerste de manier van feedback geven, ten tweede verantwoording afleggen ten opzichte van gemaakte beloftes en tot slot het stimuleren van constructieve discussies

Feedback geven is vooral belangrijk voor leidinggevenden. Dit kan je trainen en er wordt aangeraden om hier aandacht aan te besteden. De rede waarom dit zo belangrijk is, is omdat je degelijke feedback nodig hebt om aan medewerkers te laten merken en voelen dat hun voorstellen en overtuigingen wel degelijk in overweging zijn genomen. Wanneer je duidelijk kan uitleggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, hebben medewerkers veel meer het gevoel dat er met hen rekening is gehouden. Heldere feedback over keuzes die het management maakt is daarvoor dus cruciaal.

Beloftes moeten meteen vastgelegd worden en gekoppeld worden aan verantwoording. Wanneer medewerkers een overtuiging of een idee voorstellen en er wordt beloofd dat dit verder opgevolgd zal worden, is het van groot belang dat dit meteen vastgelegd wordt in de agenda. Leg dus meteen vast dat je bijvoorbeeld na twee weken kort terug samen zit om de vooruitgang te bespreken. Op die manier leg je verantwoording vast en verwachten medewerkers opvolging. Uiteraard moet dit dan ook effectief opgevolgd worden. Maar zo voorkom je uitstel en afstel met ernstige demotivatie tot gevolg.

Constructieve discussies stimuleer je door **mensen te vragen om zich individueel voor te bereiden voor vergaderingen**. Maar ook tijdens vergaderingen kan je medewerkers vragen om eerst individueel hun standpunt of favoriete keuze uit te werken, om die daarna te delen met de groep en er in groep over te discussiëren. Daarvoor moet er ook gewerkt worden aan de subschaal veiligheid. Er zijn technieken om constructieve discussie meer gestructureerd te laten verlopen. Voor meer toelichting hierover kan je bij ons terecht.

Subschaal Veiligheid

Deze subschaal geeft een indicatie in welke mate medewerkers het gevoel hebben dat ze geaccepteerd worden en tot de groep behoren. Hebben mensen angst om persoonlijk afgerekend te worden op hun voorstellen of initiatieven, of hebben medewerkers het gevoel dat anderen hen wel accepteren ongeacht hun ideeën of voorstellen. Dit geeft dus aan in hoeverre er op de tippen van de tenen gelopen wordt tijdens communicatie met elkaar.

Resultaat voor XXXX

De score hiervoor is bijzonder laag en vraagt om initiatief. Dit geeft aan dat er weinig tot geen groepsgevoel heerst en dat medewerkers zich weinig geaccepteerd voelen door anderen. Dit heeft veel invloed op de motivatie van medewerkers. Medewerkers die zich niet geaccepteerd voelen zijn minder geneigd te helpen of om bijvoorbeeld extra moeite of werk te leveren.

Voorstel tot actie

Er zijn drie pistes om hieraan te werken. Meer erkenning aan medewerkers geven, een situatie creëren waarin iedereen zich kwetsbaar kan tonen en samen informele activiteiten doen.



Erkenning kan je stimuleren door ervoor te zorgen dat medewerkers meer oog krijgen voor wat anderen goed doen en dat dit gecommuniceerd wordt. Dit kan initieel door bijvoorbeeld medewerkers te vragen om wekelijks 3 situaties op te schrijven die een collega goed heeft aangepakt of goed heeft gedaan. Door ze te verplichten om erover na te denken, zorg je ervoor dat ze er op moeten gaan letten. Deze situaties kunnen dan bijvoorbeeld (anoniem) op een informatiebord aan de koffiehoek getoond worden, met als doel dat andere medewerkers er ook over nadenken en eventueel ook praten met elkaar. Belangrijk voor erkenning is dat dit niet financieel is, maar eerder in publieke communicatie. Voor meer toelichting bij deze interventie kan je ons contacteren.

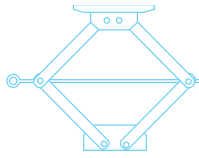
Kwetsbaarheid tonen kan je aan de hand van enkele cursussen of oefeningen doen. Belangrijk is dat het een gevoel creëert dat jullie samen in hetzelfde schuitje zitten. Oefeningen of trainingen in improvisatie zijn hier bijvoorbeeld zinvol voor. Tijdens zo'n training doet iedereen gezamenlijk iets licht gênant. Dit creëert snel veiligheid voor een groep. Er zijn ook heel wat energizer oefeningen die dit effect met zich meebrengen. Voor meer toelichting hierover kan je ons contacteren.

Tot slot helpt het om **samen meer informele activiteiten te houden**. De klassieke team buildings zijn hier een voorbeeld van, maar het hoeft niet perse spectaculair te zijn. Dit kan ook eenvoudig door bijvoorbeeld af en toe een drink te organiseren of samen een workshop te volgen rond iets dat niets te maken heeft met XXXX. Het gaat erom dat de medewerkers meer met elkaar aan de praat geraken en op die manier elkaar beter leren kennen en gaan accepteren. Een manier is bijvoorbeeld om met de medewerkers bijvoorbeeld twee dagen op locatie te gaan. Er wordt aangeraden om dit mét overnachting te doen. Samen twee dagen met elkaar doorbrengen, zorgt ervoor dat je met elkaar gaat praten en de kans krijgt om elkaar meer te gaan aanvaarden. Belangrijk daarbij is om na informele activiteiten steeds terugkoppeling te maken naar XXXX.

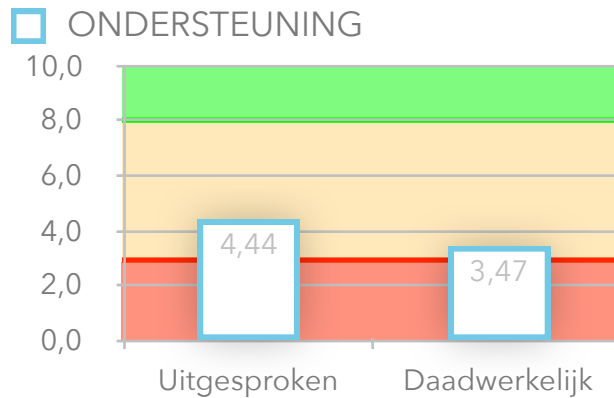
Samengevat

XXXX scoort zwak op deze factor en er wordt sterk aangeraden om hierop te werken. Medewerkers bij XXXX delen vandaag niet hun ideeën, kennis en expertise met elkaar. Daardoor verliest XXXX heel wat potentieel als organisatie. Door in te zetten op de veiligheid zorg je ervoor dat medewerkers geen angst hoeven te hebben om hun ideeën en verzuchtingen met elkaar te delen en vooral ook dat ze weten dat er rekening mee gehouden wordt. Enkele kleine inspanningen kunnen hier al een effect hebben, zoals meer informele activiteiten houden, regelmatige bijeenkomsten organiseren waar van iedereen een voorbereiding en ook een bijdrage gevraagd wordt. Meer oog voor het nakomen van beloftes: deze vastleggen in de agenda en ervoor zorgen dat erop terug gekomen wordt.





Ondersteuning



De factor ondersteuning geeft aan in welke mate medewerkers ervaren dat ze kunnen rekenen op steun van collega's en leidinggevenden. Niet alleen in woorden, maar ook in daden. Het is erg belangrijk dat er geen te groot verschil bestaat tussen de twee subschalen. Indien medewerkers wel ervaren dat er gezegd wordt dat ze kunnen rekenen op hulp, maar dat die niet wordt uitgevoerd met daden, wijst dat op een groot probleem.

XXXX scoort hier net niet onvoldoende op. Dus er is zeker ruimte om dit te verbeteren. Het geeft aan dat medewerkers binnen de organisatie geen ondersteuning ervaren die nodig is voor het voorstellen en uitvoeren van initiatieven. Er is geen sprake van een al te groot contrast tussen de twee subschalen. Indien er hierover actie wordt ondernomen, is het van belang om aan beide subschalen te werken en niet één van de twee.

Subschaal Uitgesproken

Deze subschaal geeft aan in welke mate medewerkers een constructieve houding ervaren tijdens het bedenken of uitvoeren van nieuwe initiatieven. Ervaren medewerkers veel weerstand van hun collega's of leidinggevenden, of kunnen ze erop rekenen dat anderen mee gaan denken met hen en streven naar verbetering, verandering en vernieuwing.

Resultaat voor XXXX

XXXX scoort hier eerder gemiddeld op, maar ook hier is ruimte voor verbetering. Het geeft aan dat medewerkers toch wel wat weerstand ervaren bij nieuwe voorstellen en niet altijd kunnen rekenen op een constructieve houding van collega's.

Voorstel tot actie



Een manier om dit te stimuleren is door leidinggevenden meer duidelijk te laten maken welk soort gedrag ze wensen en goedkeuren. Dit kan je door vernieuwing duidelijk als streefdoel in je visie mee op te nemen en dit te vertalen naar concrete voorbeelden die jullie reeds uitvoerden. Maar een **systeem van erkenning** invoeren zou hier ook bij kunnen helpen.

Voor zo'n systeem is het van belang dat er **beloond wordt op team niveau aan de hand van erkenning en nooit op basis van succes of geen succes**. Je moet als organisatie begrijpen dat vernieuwing altijd een werk is van een team. Door alleen individuen erkenning te gaan geven creëer je competitie tussen individuen, wat kan leiden tot minder veiligheid en delen van kennis. Door teams te belonen toon je dat je teamwerk hoog in het vaandel draagt en dat de bijdrage van iedereen in het team belangrijk is geweest. Daarmee stimuleer je constructief gedrag in teams om samen vernieuwende voorstellen uitwerken. Reken een team weliswaar nooit af voor de mislukking van een vernieuwend initiatief. Er is inherent risico verbonden aan innovatie, dus mislukking is daar een onderdeel van. Dit afstraffen of enkel focussen op de successen werkt demotiverend voor andere werknemers om opnieuw initiatief te nemen. Dus beoordeel een team eerder op het feit dat ze initiatief hebben genomen, los van het feit of dat initiatief uitgedraaid is op een succes of niet. Geef dus erkenning voor de vernieuwing en uitwerking van een nieuw initiatief. Dit helpt bovendien om de veiligheid in de organisatie te stimuleren. Erkenning kan bijvoorbeeld door het team te belonen met een verrassingslunch op het werk. Neem bijvoorbeeld foto's van de lunch en verspreid een artikeltje over het team dat lunched in de nieuwsbrief van de organisatie. Zo toon je dat teams die initiatief nemen erkenning en appreciatie krijgen van de organisatie en dat je dit gedrag wenst van alle teams.

Subschaal Daadwerkelijk

Dit onderdeel geeft aan in hoeverre medewerkers ook echt hulp ervaren van collega's en leidinggevenden om hun voorstellen uit te gaan voeren. Wordt de tijd genomen om samen na te denken over hun nieuw voorstel? Kunnen ze rekenen op praktische hulp? Worden er voldoende middelen voorzien om een voorstel verder te kunnen ontwikkelen?

Resultaat voor XXXX

XXXX scoort hier net niet ondermaats. Dat geeft aan dat ook hier nog veel ruimte voor verbetering is. Het impliceert dat medewerkers te weinig tijdsinvestering, middelen en praktische hulp ervaren van collega's of leidinggevenden om voorstellen uit te gaan voeren.

Voorstel tot actie

Indien het management wenst dat XXXX meer innovatief wordt, is het van belang dat er op zijn minst een klein **budget opzij** wordt gehouden hiervoor en dat het duidelijk is voor werknemers dat ze **tijd** kunnen krijgen om aan nieuwe initiatieven te werken. Dit is een inherent onderdeel voor de keuze van een innovatieve organisatie. Wanneer je aan werknemers vraagt om meer innovatief te zijn, hebben ze daar een minimum ondersteuning voor nodig zoals **tijd en budget**. Indien dit niet het geval is, werkt het demotiverend voor werknemers. Want ze stellen iets nieuw voor, maar ze worden niet echt gesteund om het uit te voeren. Ze zullen dus minder geneigd zijn om nog een keer iets nieuw voor te stellen. En je organisatie komt zonnig niet tot zijn volle potentieel.



Dit zou bijvoorbeeld meer systematisch ingevoerd kunnen worden door **wekelijks (of maandelijks) een moment te hebben waar werknemers aan een vernieuwend project kunnen werken** alleen, of in kleine teams. Bijvoorbeeld elke maandag voormiddag.

Bijeenkomsten waar werkgerelateerde problemen besproken worden (zie voorstel tot actie bij Veiligheid subschaal 'info delen') zullen hier ook een effect op uitoefenen. Eventueel zou je als vast onderdeel mensen zelf kunnen laten voorstellen wiens hulp ze hierbij kunnen gebruiken en ook navragen of anderen erbij kunnen bij helpen.

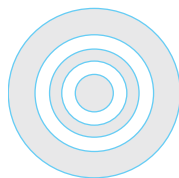
Een andere manier is bijvoorbeeld een document opstellen dat de **sterktes en expertisen van alle medewerkers in kaart brengt**. Waar zijn ze goed in en wat doen ze graag, maar ook waar ze vaak hulp bij kunnen gebruiken. Dit document moet beschikbaar zijn voor iedereen, maar zou bijvoorbeeld ook kunnen uitgehangen worden aan de koffie hoek. Op die manier kunnen mensen nagaan bij wie ze eventueel terecht kunnen met hun werkgerelateerde probleem.

Een opvolging vanuit management kan gedaan worden aan de hand van **check in's**. Met dit systeem gaat de leidinggevende (twee-)wekelijks kort samenzitten met elke werknemer om te overlopen hoe alles gaat, of er (werkgerelateerde) problemen zijn en waar er hulp gebruikt kan worden. Hiervoor zijn wel duidelijke doelstellingen nodig waaraan de vooruitgang afgetoetst kan worden. Bij elke *check in* worden de doelen voor de volgende *check in* voorop gesteld. Bij die volgende check in wordt dan overlopen in hoeverre die doelen bereikt zijn, waarom wel of niet en en of er hulp nodig is om die doelen wel te gaan bereiken. Dit systeem is efficiënter dan bijvoorbeeld jaarlijks een evaluatie. Evaluaties kunnen nog wel bijvoorbeeld ingezet worden bij wijze van noodprocedure voor werknemers waarmee er mogelijk problemen kunnen zijn. Voor meer toelichting rond dit systeem kan je ons contacteren.

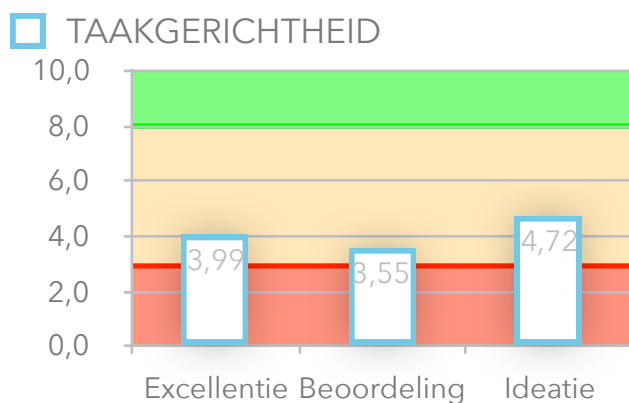
Samengevat

XXXX heeft een opportuniteit om de ondersteuning in de organisatie te gaan verbeteren. Medewerkers moeten meer het gevoel hebben dat ze kunnen rekenen op een constructieve houding en effectieve hulp van collega's en leidinggevendens. Ook dit zal zorgen dat teams meer hun volle potentieel gaan benutten en beter zullen samenwerken. Een systeem van erkenning op de juiste manier invoeren kan hier verandering in brengen. Het systeem van de Check In's valt bijvoorbeeld ook te overwegen om dit aan te pakken.





Taakgerichtheid



De taakgerichtheid geeft aan in welke mate medewerkers verwachten van elkaar en gemotiveerd zijn om zo goed mogelijk hun taken uit te voeren. Wordt er een hoge kwaliteitsstandaard gehanteerd of wordt er eerder nonchalant omgesprongen met het uitvoeren van taken?

XXXX scoort hierop aan de lage kant en is voor verbetering vatbaar. Deze score geeft aan dat medewerkers niet altijd even gemotiveerd zijn om hun werk zo kwalitatief mogelijk uit te gaan voeren.

Subschaal Excellentie

Deze subschaal gaat na in welke mate medewerkers in de organisatie ernaar streven om de beste kwaliteit te leveren in hun werk. Zijn er bijvoorbeeld criteria vastgelegd waaraan afgeleverd werk moet voldoen? Zijn medewerkers ermee bezig en denken ze na hoe ze kwaliteit kunnen verbeteren?

Resultaat voor XXXX

De score is hiervoor eerder laag. Dit geeft aan de de medewerkers bij XXXX er niet echt naar streven om kwalitatief werk af te leveren.

Voorstel tot actie

Een handige manier om dit aan te pakken is om **duidelijke criteria af te spreken** waaraan afgeleverd werk moet voldoen. Bijvoorbeeld voor **nieuwe ideeën** vraag je aan medewerkers om die **in een template** te gieten waarin er gevraagd wordt wat de voordelen zijn van het idee, wat de pijnpunten zijn, hoe het aangepakt zou kunnen worden,... Dit moeten ze eerst invullen vooraleer ze het idee komen voorstellen. Op die manier zorg je ervoor dat medewerkers al degelijk hebben nagedacht over een nieuw idee, vooraleer ze komen aankloppen. Maar maak ook afspraken rond kwaliteitscriteria voor diensten naar klanten toe. Door er duidelijke criteria af



te spreken en te communiceren, kan je ook verantwoording vragen aan medewerkers wanneer er niet aan voldaan wordt.

Subschaal Beoordeling

Deze schaal geeft aan in welke mate er onderlinge kwaliteitscontrole op elkaar is. Wordt een medewerker opgevolgd in zijn of haar werk op gebied van kwaliteit? Wordt een medewerker aangesproken indien hij of zijn niet aan de vooropgestelde kwaliteitscriteria voldoet?

Resultaat voor XXXX

Hierop scoort XXXX net niet ondermaats. Dit geeft aan dat er weinig gevolg wordt gegeven aan medewerkers die hun werk eigenlijk niet degelijk uitvoeren. Dit heeft een demotiverend effect op anderen die ernaar streven om hun werk zo kwalitatief mogelijk aan te pakken. Waarom zouden zij er meer moeite in steken, als anderen die er geen moeite in steken ook geen verantwoording hoeven af te leggen?

Voorstel tot actie

Dit wordt vooral aangepakt door meer **verantwoording in te voeren**. Medewerkers moeten kunnen uitleggen waarom ze een taak op een bepaalde manier hebben uitgevoerd. Er wordt hen regelmatig gevraagd hoe ze iets hebben aangepakt en waarom. Daarop wordt feedback gegeven en eventueel enkele voorstellen over wat er nog beter zou kunnen.

Door bijvoorbeeld te vragen aan medewerkers om zich individueel **voor te bereiden voor vergaderingen** en duidelijk te communiceren dat hen zal gevraagd worden naar hun voorstellen, zorg je voor meer verantwoording. Dat heeft tot effect dat medewerkers meer hun best gaan doen om informatie te delen en te verwerken vooraleer ze samenkomen om het te bespreken.

Management moet ook **feedback geven op basis van de vooropgestelde kwaliteitscriteria** die bepaald werden onder subschaal Excellentie. Dit geeft niet alleen een houvast aan het management om werk te kunnen beoordelen, maar geeft telkens ook duidelijk aan wat er van de werknemers verwacht wordt. Dus heldere richtlijnen spelen hier een belangrijke rol. Deze worden bij voorkeur in samenspraak met werknemers opgesteld.

Subschaal Ideatie

In hoeverre ervaren medewerkers dat er mee wordt nagedacht en dat er ideeën worden aangereikt om ervoor te zorgen dat ze hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.

Resultaat voor XXXX

XXXX scoort hier gemiddeld tot zwak op. Ook hier kan nog aan gewerkt worden. Het geeft aan dat de medewerkers niet echt het gevoel hebben dat er wordt nagedacht om ervoor te zorgen dat ze hun werk goed kunnen gaan uitvoeren.

Voorstel tot actie

Bij voorstel tot actie van subschaal Beoordeling werd aangehaald om **kwaliteitsrichtlijnen te bepalen in samenspraak** met de werknemers. Door het in samenspraak te doen toon je dat je mee nadenkt met hen.



Het is belangrijk dat **management** laat voelen aan de werknemers dat ze echt mee nadenken over hoe het beter kan voor hen, wat hun werk kan verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van het systeem van de **Check in's** (zoals voorgesteld bij subschaal Daadwerkelijk van Ondersteuning). Met dit systeem kan het management samen met de werknemer telkens kwaliteitscriteria afspreken voor de volgende *check in* en die evalueren. Maar het management kan ook vragen naar problemen die ze ervaren bij het uitvoeren van hun werk en samen met hen nadenken hoe dit zou kunnen verbeterd worden.

Het is ook belangrijk dat teams die samen een project moeten uitvoeren **systematisch de tijd maken om na te gaan op welke manier ze het beste gaan werken**. Als het team al tijd krijgt hiervoor om dit te bespreken, zal er effectief ook meer over nagedacht worden en meer kwaliteit geleverd worden.

Samengevat

Ook voor taakgerichtheid is er een opportuniteit om dit te stimuleren. Wanneer medewerkers bij XXXX meer gemotiveerd zijn om hun werk kwalitatief uit te voeren, zal dit ook afstralen op de prestaties van de hele organisatie. Dit kan je aanpakken door bijvoorbeeld duidelijke kwaliteitscriteria te gaan bepalen, een systeem van Check In's in te voeren en meer verantwoordelijkheid te vragen van zowel leidinggevenden als werknemers.





Frequentie

Frequentie heeft geen subschalen. Het geeft aan hoe vaak er met elkaar gecommuniceerd wordt zowel formeel als informeel.

Resultaat voor XXXX

XXXX scoort ondermaats op frequentie. Dus ook hier wordt aangeraden om dit aan te pakken. De frequentie is een indicator voor de kwaliteit van de communicatie.

Voorstel tot actie

Om dit te verbeteren moet er **meer aandacht zijn voor formele en informele communicatie momenten**. De actie voorstellen bij de factor veiligheid liggen in lijn met het verhogen van de communicatie frequentie. Bijvoorbeeld de **koffie hoek aanpassen, formele bijeenkomsten organiseren om problemen voor te stellen en meer informele momenten zoals een drink, workshops of enkele dagen op locatie gaan**. Dus dit soort interventies dragen niet alleen bij aan een betere veiligheid, maar zullen ook de frequentie van communicatie verhogen. Het valt aan te raden om na te denken over de **inrichting bij XXXX**. Zijn er bijvoorbeeld voldoende ruimtes waar mensen elkaar makkelijk tegenkomen en met elkaar makkelijk kunnen communiceren?



Indien er nog vragen of opmerkingen zijn rond dit rapport, aarzel niet om ons hiervoor te contacteren.

The Forge kan verder advies geven bij de concrete invulling van de voorstellen hierboven. We beschikken ook over methodieken en technieken om toe te passen in de organisatie of teams. Verdere begeleiding bij een veranderproces is ook mogelijk. The Forge beschikt over een netwerk van experts die hierbij kunnen helpen.

Voor meer onderbouwde kennis en tips kan je ook terecht op onze website: www.theforge.be

Je kan ons bereiken op de volgende manier:



Geert De Wael

Achtergrond TEW aan de KULeuven & MBA bij Vlerick
Expertise Leiderschap, communicatie management & team communicatie

Contact geert@theforge.be
0497 47 50 32



Michaël Van Damme

Achtergrond Experimenteel/Organisatie Psycholoog & PhD bij UGent

Expertise Wetenschap rond innovatie in groepen en organisaties, groepsdynamica, communicatie, charisma, humor en idee selectie.

Contact michael@theforge.be
0485 84 67 05

