

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	hoe mooi verzorgd en up-to-date de website is.	
2	hoe trots je bent op wat jullie doen en verwezenlijken.	
3	de uitstraling die de afdeling of het bedrijf heeft, zowel intern als extern.	
4	hoe medewerkers zich gedragen als ambassadeurs om het bedrijf of de afdeling in een positief daglicht te stellen.	
5	de klantentevredenheid over de aangeboden producten en dienstverlening.	
6	de mate waarin jullie als een referentie binnen de sector worden beschouwd.	
7	de aandacht (in termen van geld, tijd en middelen) die besteed wordt aan het creëren van een positief imago.	
8	wat anderen over jullie denken.	
9	het hebben van een eigen herkenbaar logo en/of een specifieke huisstijl.	
10	hoe actief jullie zijn in netwerken en op sociale netwerksites.	
11	verantwoordelijkheid ten opzichte van mens, milieu en maatschappij.	
12	de herkenbaarheid van het bedrijf of de afdeling.	
13	de tijd en energie die jullie steken in leveranciers, klanten, buurtbewoners...	
14	wat jullie weten over waarom sollicitanten voor jullie kiezen, of waarom ze het bedrijf verlaten.	
15	vragen of reacties die er binnenkomen via het algemene telefoonnummer of het e-mail adres info@...	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Zwak/gedeukt imago



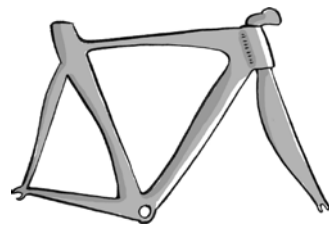
Intern en/of extern heeft deze organisatie te kampen met een minder positief of negatief imago, misschien zelfs een saai imago. De organisatie draagt een verleden met zich mee dat het maar moeilijk van zich kan afschudden. Mensen hebben niet echt vertrouwen in het bedrijf, de producten of diensten. Dit gebrek aan vertrouwen is merkbaar op diverse fronten en speelt duidelijk in het nadeel van deze organisatie. Het is erg moeilijk om mensen te overhalen om hier te komen werken. Er zijn diepgaande en langdurige acties nodig om het tij te keren.

Niveau 2: Strak/neutraal imago



Het imago is nog niet erg uitgesproken en het is niet duidelijk waar het bedrijf precies voor staat, of het imago is juist te strak, te rigide, misschien zelfs oubolig omdat er te zeer wordt vastgehouden aan traditionele waarden of recepten. Het imago is weinig uitnodigend en is niet echt een troef. Het wordt tijd dat men zich over dit thema gaat bezinnen en enkele acties op touw zet om het tij te keren. Mensen staan eerder onverschillig tegenover dit bedrijf en ook de reden waarom klanten hier willen zijn is niet echt duidelijk.

Niveau 3: Sterk/gestroomlijnd imago



Het bedrijf heeft een positief en modern imago waarop het zich ten allen tijde kan beroepen. Het imago geeft een extra duwtje in de rug bij alle acties die het bedrijf onderneemt. Het bedrijf moet er enkel over waken dat dit imago behouden blijft en lopende acties alle kansen geven. Mensen willen hier graag werken, klanten en leveranciers willen graag samenwerken met dit bedrijf. Het bedrijf wordt als één van de koplopers in de sector beschouwd.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	de mate waarin elke afdeling en elke medewerker doelstellingen heeft in lijn met die van het bedrijf.	
2	de manier waarop doelstellingen worden geëvalueerd en bijgestuurd.	
3	de ethische waarden van dit bedrijf.	
4	het hebben van waarden en normen die ook in de praktijk worden nageleefd.	
5	het maken van de juiste keuzes om onze toekomst veilig te stellen.	
6	een bedrijfsfilosofie die medewerkers inspireert.	
7	het bestaan van een visie en een missie. Het bestaan van waarden, doelstellingen en strategieën.	
8	de manier waarop de organisatie zich in haar aanpak duidelijk onderscheidt van de concurrentie.	
9	de informatie die beschikbaar is over waarom de klant voor jullie producten en/of diensten kiest.	
10	hoe flexibel jullie zijn om de strategie aan te passen als deze niet blijkt te werken.	
11	het bestaan van erg concrete projecten waar medewerkers en afdelingen aan werken.	
12	het nakomen van dingen die zijn afgesproken.	
13	de langetermijnvisie die het bedrijf heeft.	
14	het vertrouwen dat de medewerkers hebben in de toekomst van het bedrijf.	
15	het belang dat de organisatie hecht aan duurzaam ondernemen.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele Score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) = %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model.

Niveau 1: Geen visie



Bedrijven die geen visie hebben of een visie die zo algemeen is dat ze geen richting geeft, krijgen een toeristenstuur aangemeten.

In het Bikethrough Model symboliseert een toeristenstuur het gebrek aan een duidelijke visie. In de praktijk stelt de visie niets voor. Er worden geen belangrijke beslissingen genomen of ze worden genomen door één of enkele personen zonder dat de achterliggende visie gekend is. Het lijkt alsof de directie hier met de natte vinger beslist. De organisatie wordt heel amateuristisch geleid en mijlpalen ontbreken. Waarden zijn meestal onbestaande en individuele doelstellingen zijn er evenmin. Medewerkers doen wat ze doen omdat ze dat zo gewoon zijn of omdat ze het leuk vinden.

Het bedrijf volgt misschien wel een strategie, maar deze is niet gebaseerd op overleg, feiten en cijfers of een aantrekkelijk denkbeeld. Het is een strategie op basis van wat de manager 'in charge' belangrijk acht.

Niveau 2: Beperkte of enge visie



Bedrijven met een enge visie mogen een eng en smal stuur in ontvangst nemen, een stuur dat je krampachtig moet vasthouden.

Het bedrijf met dit soort stuur heeft een visie, maar dit is eerder voor de vorm. De visie is niet bij iedereen gekend en ze is niet doorleefd. De visie werkt beperkend of is vermoeiend. Als er al waarden zijn, staan deze enkel op papier. Ze worden niet getoond via voorbeeldgedrag. De visie is erg eng en geforceerd en spreekt niet aan. Waarden worden eerder gebruikt om mensen af te rekenen dan om de organisatie naar een hoger niveau te tillen. Met deze enge visie is het moeilijk om obstakels en putten in de weg tijdig op te merken en te ontwijken.

De toegepaste strategie is zeer eng en beperkt met weinig variatie. Het management blijft de gekozen strategie volgen, zelfs als dat niet tot de gewenste resultaten leidt en mensen zich er tegen afzetten.

Niveau 3: Brede visie



Een brede en ruime visie heeft in het Bikethrough Model recht op een breed stuur.

Het bedrijf met dit soort stuur heeft een duidelijke en richtinggevende visie en op alle niveaus in de organisatie wordt ernaar gehandeld. De visie biedt de medewerkers vertrouwen, zeker als het bedrijf het moeilijk heeft. Mensen kennen de waarden van het bedrijf, spreken er over en spreken er anderen over aan. Medewerkers weten wat dit bedrijf uniek maakt en in de bedrijfscommunicatie wordt regelmatig verwezen naar de visie en missie van het bedrijf.

Het bedrijf heeft meerdere strategieën en past deze aan in functie van veranderende omstandigheden.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

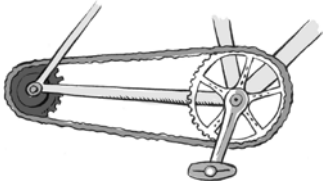
	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	het opvolgen van trends en ontwikkelingen in de markt.	
2	wat we weten over waar onze concurrenten aan werken en welke strategieën ze toepassen.	
3	het aantal interdisciplinaire teams dat aan vernieuwende projecten werkt.	
4	wat we weten over onze sterktes en zwaktes, de opportuniteiten en bedreigingen en hoe we daar mee omgaan en er aan werken.	
5	hoe medewerkers worden aangemoedigd om de zaken anders aan te pakken, om met nieuwe zaken te komen.	
6	systemen (bv. ideeënbus) die er zijn om ideeën, suggesties en opmerkingen naar boven te brengen.	
7	het maken van opleidings- en ontwikkelingsplannen, evenals het aantal opleidingen waaraan mensen deelnemen.	
8	de mate waarin regels en procedures het werken aangenamer maken.	
9	het innovatief vermogen.	
10	de kennis die we hebben over wat onze klanten belangrijk vinden en hoe we hierop reageren.	
11	iedereen geïnformeerd wordt over nieuwe trends in onze branche.	
12	de aanwezigheid van gespecialiseerde vaktijdschriften op de werkvloer.	
13	het besef dat veranderen belangrijk is.	
14	het aantal medewerkers dat lid is van netwerken die aansluiten bij hun vakgebied.	
15	het aanmoedigen van mensen om afwijkende ideeën en zienswijzen te ventileren.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Geen aanpassingsvermogen

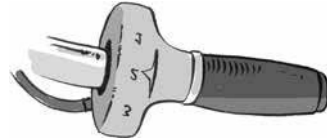


In deze starre organisatie worden geen of weinig inspanningen gedaan om te achterhalen welke nieuwe tendensen of technologieën in opmars zijn. Klanten worden onvoldoende proactief benaderd om hun huidige en toekomstige behoeften te achterhalen. Er wordt weinig of niets geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling. Kritisch en anders denken, innoveren en zaken anders aanpakken worden eerder bestraft dan aangemoedigd. Regels en procedures zijn belangrijk en beperken de creativiteit van mensen. Mensen die zich aanpassen aan de organisatie zonder te morren, schoppen het hier het verst.

De wereld wordt als een bedreiging gezien en er wordt halsstarrig aan gewoontes en principes vastgehouden. Of de overtuiging dat het allemaal wel meevalt en beslist niet zo snel zal veranderen, overheerst. De hele werknemerspopulatie blijft zonder enige gewetenswroeging op hetzelfde elan verder werken. Mensen

nemen niet deel aan opleidingen en lidmaatschappen van netwerken worden als geld- en tijdsverspilling beschouwd.

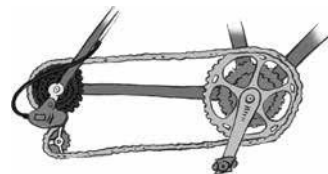
Niveau 2: Beperkt aanpassingsvermogen



De organisatie weet wat er in de wereld gebeurt en volgt op wat klanten verlangen, maar slaagt er nog onvoldoende in om dit te vertalen naar een beleid. De aanpassings- en veranderacties zijn beperkt in aantal en missen diepgang. De aanwezige bedrijfsstructuur en -cultuur zijn nog onvoldoende afgestemd op snel en flexibel reageren. Het budget voor R&D is te beperkt om doorbraken te realiseren.

Het bedrijf reageert reactief, kopieert zaken, maar is geen trendsetter. Het ondergaat en volgt wat er gebeurt, maar zit niet in een leidende rol. Aan goede wil ontbreekt het niet, maar de concurrentie is het bedrijf te snel af. Mensen volgen opleidingen, zijn lid van netwerken, maar er is nog geen forum om de nieuw verworven kennis te delen met anderen. Mensen die met nieuwe dingen komen, worden gewaardeerd en krijgen de nodige ruimte, maar door gebrek aan structuur en een teveel aan regeltjes, blijft een multiplicator-effect uit en blijft het initiatief erg lokaal.

Niveau 3: Groot aanpassingsvermogen



De omgeving, de concurrenten en nieuwe trends worden op de voet opgevolgd. Het bedrijf is proactief, continu in beweging en weet zich steeds te vernieuwen. De wereld wordt beschouwd als een speeltuin met telkens nieuwe mogelijkheden. Het bedrijf is proactief en wordt gezien als een trendsetter. Andere bedrijven nemen hieraan een voorbeeld.

De R&D- afdeling fungeert als dé katalysator voor nieuwe producten en is de toekomst van het bedrijf. Regels en procedures die creativiteit beknotten,

worden overboord gegooid. In de plaats komen allerlei initiatieven om innovatie en creativiteit te stimuleren. Mensen met een andere visie of mening worden beloond. Hoe meer ideeën, hoe beter. Het bedrijf telt diverse werkgroepen die bestaande werkwijzen in vraag stellen en met innovatieve ideeën aan de slag gaan. Mensen worden aangemoedigd en uitgedaagd zich te ontwikkelen en deel te nemen aan externe werkgroepen en denktanks.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	de duidelijkheid van de opdracht en de doelstellingen die jullie hebben.	
2	de betrokkenheid bij de doelstellingen van het team en de betrokkenheid bij medewerkers van het team.	
3	hoe openlijk er kan gesproken worden over elkaars sterktes en zwaktes zonder hierop afgerekend te worden.	
4	hoe jullie elkaar professioneel en/of privé helpen als iemand het moeilijk heeft; de mate waarin collega's op elkaar kunnen rekenen.	
5	de mate waarin er roddels en leugens verspreid worden.	
6	het erkennen en belonen van teamprestaties.	
7	de verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de autonomie die mensen hebben in het team.	
8	het plezier dat er gemaakt wordt.	
9	hoe medewerkers met afwijkende ideeën ook hun plaats vinden in de groep en respect krijgen.	
10	hoe de dingen steeds op tijd in orde zijn omdat alle afdelingen goed samenwerken.	
11	hoe respectvol men omgaat met (onbewust) gemaakte fouten.	
12	de beschikbaarheid van informatie van andere afdelingen die voor jouw werk nodig is om het tot een goed einde te brengen.	
13	hoe mensen uit verschillende teams of afdelingen met elkaar aan afdelingsoverschrijdende projecten of problemen werken.	
14	hoe iedereen voor het grotere doel gaat en individuele overwinningen ondergeschikt zijn aan het grotere doel.	
15	hoe goed mensen van verschillende afdelingen met elkaar kunnen opschieten.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) = %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Tegenwerking



In deze organisaties kraakt en piept het. De samenwerking tussen afdelingen en teams verloopt stroef. Onderlinge professionele contacten zijn zeldzaam en men weet niet welke de prioriteiten van andere afdelingen zijn. Omdat de individuele of de doelstellingen van het eigen team primeren boven het grotere geheel, veegt iedereen voor de eigen deur. De andere afdeling wordt al snel beschouwd als een hinderpaal voor het bereiken van de eigen doelstellingen.

Regelmatig duiken er conflicten op en roddels zijn er schering en inslag. Informatie is macht en dus deelt men die niet. HR (als relatiebemiddelaar) heeft geen plaats in deze organisatie of houdt zich enkel bezig met blussen van brandjes. Hun activiteiten blijven hoofdzakelijk beperkt tot het correct en tijdig uitbetalen van de lonen.

Nieuwe medewerkers voelen zich hier eerder aan hun lot overgelaten. Ze merken dat er clans zijn en zijn op hun hoede. Mensen die zich te sterk profileren of zaken willen veranderen, worden geweerd. Het ziekteverzuim is hoog omdat mensen zich niet goed in hun vel voelen.

Niveau 2: Samenwerking



Medewerkers kennen de eigen afdelingsdoelstellingen en die van andere afdelingen. Bij het uitwerken van de eigen projecten wordt stilgestaan bij de mogelijke impact op andere afdelingen. Hier en daar werken mensen van verschillende afdelingen aan eenzelfde project. De teams kennen de begrippen interne leverancier en interne klant. Ze bevragen hun interne klanten en worden zelf bevraagd door hun interne leveranciers. De samenwerking tussen de teams verloopt soepel en er zijn slechts weinig wrijvingen. Er zijn regelmatig inter-departementale vergaderingen waarbij de violen worden gelijkgesteld.

Voor medewerkers is het hier aangenaam werken, ze voelen zich hier thuis. Er is voldoende omkadering aanwezig in de organisatie om bij conflicten of problemen in te grijpen. Dit alles vertaalt zich in een laag ziekteverzuim. HR heeft een plaats in deze organisatie, zij het eerder adviserend en curatief. Ze organiseren trainingen en HR-projecten op basis van actuele of toekomstige behoeften.

Nieuwe medewerkers voelen zich hier snel thuis, weten dat er groeimogelijkheden zijn en dat ze geaccepteerd worden zoals ze zijn. Ze krijgen een peter of meter die het inloopproces vereenvoudigt en versnelt.

Niveau 3: Teamwork



In deze organisaties worden voortdurend teams opgericht om problemen aan te pakken of projecten op te starten. Teams wisselen regelmatig van samenstelling met als doel de diversiteit en verscheidenheid aan te wenden om meer creativiteit te genereren. De teamleider van project X nu, is straks de uitvoerende kracht in project Y en omgekeerd. Mensen werken afdelingsoverschrijdend en alle informatie is voor iedereen toegankelijk. Het bedrijf is één heel groot team en grenzen tussen afdelingen zijn louter administratief van aard. Eilanden worden aan elkaar gehecht door afdelingsoverschrijdende projecten op te starten.

Elke afdeling kent de doelstellingen van de andere afdeling, ondersteunt deze en werkt er actief aan mee. Mislukkingen en successen zijn van iedereen.

Er heerst hier een zeer hechte en onbreekbare band tussen medewerkers en afdelingen. Conflicten komen niet of uiterst zelden voor of worden opgelost nog voor ze ontkiemen tot ergere dingen. Voor medewerkers is het een droom om in deze organisatie te werken. Er is volop vertrouwen. Alle informatie die medewerkers nodig hebben, is vrij toegankelijk. Het enige waar deze organisatie moet voor waken is dat elk individu nog steeds zijn eigenheid kan bewaren.

Voor nieuwkomers is het niet eenvoudig om in dit ondeelbare geheel binnen te dringen, maar eens ze er deel van uitmaken, is werken er zo leuk dat ze er niet meer uit willen stappen.

HR is in de organisatie ingebakken en speelt bij elke beslissing een belangrijke rol. HR is vertegenwoordigd in elk team en initieert en faciliteert projecten.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	het loon en de extralegale voordelen die de werknemers krijgen	
2	de eerlijkheid en billijkheid van het totale verloningspakket dat het bedrijf aanbiedt.	
3	de ergonomie en de algemene staat van machines, materiaal en infrastructuur.	
4	de werkdruk.	
5	hoe mensen hier kunnen doen wat ze graag doen zonder rekenschap af te leggen.	
6	de mate waarin de leiding hier nog echt de leiding is... en neen durft zeggen als mensen werkelijk te ver gaan in hun eisen.	
7	de extralegale verzekeringen of andere voordelen die het bedrijf aanbiedt om de ongemakken van het leven weg te nemen of te vermindere- ren.	
8	hoelang het duurt vooraleer defecte zaken hersteld worden.	
9	het aantal en soort sociale activiteiten die georganiseerd worden.	
10	de ergonomie op werkplaatsen en kantoren.	
11	het personeelsverloop of de afwezigheid wegens ziekte.	
12	de algemene personeelstevredenheid.	
13	of en hoe medewerkers die ondermaats presteren of negatief zijn wor- den aangepakt en opgevolgd.	
14	hoe sereen de verlangens van medewerkers worden besproken.	
15	de mate waarin de leiding rekening houdt met individuele problemen of wensen van medewerkers.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Elementair comfort



De organisatie biedt over het algemeen weinig of geen comfort aan de medewerkers. Dit vertaalt zich in de afwezigheid van elementaire zaken op de werkplek, een gebrekkig remuneratieniveau en het ontbreken van andere voordelen. Alles is *basic* en goedkoop. Medewerkers zijn ontevreden en het verloop en het absentiecijfer zijn hoog. Er is geen aandacht voor sociale activiteiten en als er al iets georganiseerd wordt voor het personeel, is het niet van harte.

Als medewerkers hun bedrijf vergelijken met andere bedrijven, hebben ze steeds het gevoel dat ze niet correct behandeld worden. Medewerkers voelen zich niet belangrijk.

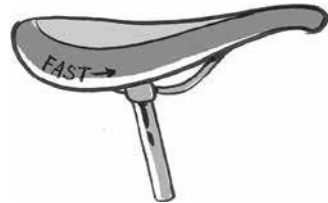
Niveau 2: Gouden kooi



Personeelsleden hebben zowel binnen als buiten het bedrijf een overvloed aan comfort ter beschikking. Mensen zijn daardoor meer gefocust op het comfort dan op het werk zelf. Het bedrijf is een gouden kooi en mensen verlaten het bedrijf niet. Slechte performers gedijen hier prima. Ondanks het feit dat het hele verloningspakket inclusief de andere voordelen tot de beste van de markt behoren, willen mensen nog meer. Bedrijfsfeestjes en andere initiatieven zijn altijd heel duur en sjiek.

Medewerkers beseffen dat ze het goed hebben in vergelijking met andere werknemers, maar dat belet hen niet om steeds meer te vragen en te eisen. Het bedrijf kan het zich toch permitteren, zo redeneren ze.

Niveau 3: Juiste comfort



Het remuneratiepakket ligt in lijn met wat in de sector gangbaar is en medewerkers zijn bescheiden en tevreden. Mensen weten waarom ze dit aantrekkelijk pakket ontvangen en begrijpen dat meer vragen gegeven de omstandigheden onrealistisch en onverantwoord is. Het personeel heeft diverse voordelen die niet noodzakelijk duur en exclusief zijn, maar het werken wel aangenaam maken en eventuele ongemakken wegnemen. Er zijn voldoende initiatieven om na het werk collega's en familie te ontmoeten. Deze sociale activiteiten zijn gezellig en het samenzijn primeert op dat moment boven prestige en zakelijkheid.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	hoe iedereen wordt aangemoedigd of uitgedaagd om cijfers en data in te winnen over de eigen werkzaamheden.	
2	de openheid om ook gevoelige informatie te bespreken met het personeel.	
3	structureel ingeplande meetings waarin de resultaten van de afdeling besproken worden.	
4	wat jullie weten over de financiële gezondheidstoestand van het bedrijf.	
5	hoe anderen ons bedrijf en onze producten ervaren.	
6	hoe productie- of kwaliteitsproblemen met de medewerkers worden besproken.	
7	de beschikbaarheid van data en cijfers die aantonen of de vooropgestelde doelstellingen behaald werden.	
8	de appreciatie en waardering die medewerkers krijgen als ze iets goeds hebben gedaan.	
9	de manier waarop medewerkers worden aangesproken op wat ze goed en fout hebben gedaan.	
10	de manier waarop processen gevisualiseerd worden zodat ze voor iedereen begrijpelijk zijn.	
11	de aanwezigheid van diverse kanalen via dewelke medewerkers over allerlei zaken (processen, producten, concurrenten, personeel) geïnformeerd worden.	
12	de mate waarin de kwaliteit kan worden beïnvloed op basis van voorhanden zijnde (productie-)gegevens.	
13	tevredenheidsenquêtes die worden georganiseerd om rekening te houden met de mening van medewerkers.	
14	de verschillende parameters die worden opgevolgd om foutloze producten/diensten af te leveren.	
15	de mate waarin mensen tijdens een functionerings- of beoordelingsgesprek ook input mogen geven.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Elementaire feedback



De informatiestroom loopt voornamelijk top-down en is eerder zakelijk van aard. Enkel informatie die men bij wet verplicht is te geven, vindt de weg naar de werkvloer. Andere informatie wordt zelden of nooit gegeven en het is niet eenvoudig te achterhalen hoe het bedrijf er in zijn totaliteit voor staat. De afstand tussen directie en werknemers is groot en de gebrekkige informatiedoorstroom is een teken van gebrek aan vertrouwen.

Op afdelingsniveau krijgen de medewerkers geen feedback over productieparameters en soms loopt er wel iets fout omdat er te weinig informatie voorhanden is. Mensen ergeren zich aan dit gebrek aan informatie. Visualiseren van gegevens staat echt nog in de kinderschoenen.

Er worden geen functionerings- of beoordelingsgesprekken gevoerd en medewerkers hebben niet echt de mogelijkheid om hun mening of ideeën te ventileren.

Niveau 2: Actiegerichte feedback



Er is veel informatie beschikbaar, maar deze is niet erg samenhangend en niet altijd up-to-date. De informatie gaat vooral over interne zaken en nog te weinig over de concurrentie en hoe de eigen producten door de klant onthaald worden. Resultaten worden gevisualiseerd en besproken, maar zijn niet ingebed in de bedrijfscultuur. De informatie moet aanzetten tot actie en is puur functioneel. *Nice to know* informatie komt niet echt aan bod. Pas als men bepaalde informatie echt nodig heeft om acties op te zetten of in te grijpen, wordt deze verspreid. Daardoor komt informatie wel eens te laat en is er geen proactieve houding aanwezig.

Informatie draagt nogal snel de stempel 'vertrouwelijkheid' en is niet voor iedereen beschikbaar. Hier en daar worden er op basis van de informatie en beschikbare parameters meetings en acties opgestart. Toch is het allemaal overwegend eenrichtingsverkeer.

Bij bepaalde werknemersgroepen worden al evaluatiegesprekken gevoerd, nog geen functioneringsgesprekken. De baas is '*in charge*'. De medewerker mag al zijn inbreng doen, maar dit binnen een welomlijnd kader.

Niveau 3: Interactieve feedback



Het bedrijf hecht veel belang aan informatiedoorstroom van en naar alle niveaus. De aangeboden informatie is heel gevarieerd en via meetings wordt deze gedetailleerd besproken. Medewerkers geven hun mening en bedenkingen tijdens deze meetings en er wordt zoveel als mogelijk rekening mee gehouden. Informatie is in *real time* aanwezig en alle vitale parameters worden gemonitord. Informatie over processen en concurrenten, wordt als uitgangspunt gebruikt om het morgen beter te doen.

De informatie wordt zeer visueel en aantrekkelijk aangeboden waardoor mensen al van ver zien of ze op de goede weg zijn. Medewerkers en hun leiding spreken regelmatig onder vier ogen om het functioneren van de medewerker te bespreken. De medewerker kan er zijn ei kwijt over het reilen en zeilen van de afdeling en als hij opmerkingen heeft over zijn leidinggevende wordt daaraan gewerkt.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	het aantal conflicten tussen mensen of afdelingen die de vooruitgang in de weg staan.	
2	het aantal productiestops omdat er iets ernstigs is gebeurd.	
3	de tijd die we nemen om te analyseren wat er in de wereld om ons heen gebeurt en op basis daarvan onze strategie te bepalen.	
4	hoe tactisch we handelen om onze positie te versterken.	
5	tegenwerkingen en obstructies die er zijn omdat iets niet in de kraam van iemand of een bepaalde groep past.	
6	de tijd en de mogelijkheden die nieuwe medewerkers krijgen om zich in te werken en te ontwikkelen.	
7	de tijd die we nemen om vergaderingen in te plannen, voor te bereiden en op te volgen.	
8	hoe we stilstaan bij het verleden om de toekomst te bepalen.	
9	hoe en wat men leert van gemaakte fouten.	
10	de momenten van rust en herbronning die worden ingebouwd om er nadien weer met volle moed tegenaan te gaan.	
11	het evenwicht tussen doen en denken.	
12	het aantal en het waarom van effectieve stakingen of werkonderbrekingen of stakingsdreigingen.	
13	wat we leren uit positieve en negatieve gebeurtenissen.	
14	opleidingen die men mag volgen of boeken/magazines die ter beschikking worden gesteld om zichzelf te ontwikkelen.	
15	hoe negatieve gebeurtenissen het hele bedrijf in hun greep kunnen houden.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Sprintende organisatie



De organisatie last geen leermomenten in en blijft maar doorgaan op hetzelfde elan. Kwantiteit primeert boven kwaliteit, doen is belangrijker dan denken. Het operationele krijgt de absolute voorrang. Hoewel er fouten worden gemaakt of incidenten plaatsvinden, worden daar geen conclusies uit getrokken. Men gaat ongecontroleerd en risicovol te werk en vroeg of laat dreigt er iets zeer ernstig fout te gaan.

Dringende zaken krijgen altijd voorrang, belangrijke zaken worden steeds weer uitgesteld. Mensen die operationeel bezig zijn, worden hier naar waarde geschat en kunnen niets fout doen in de ogen van het management. Zij die met strategische zaken bezig zijn, worden meewarig bekeken alsof ze zich louter bezighouden met wat ze zelf leuk vinden, niet met wat echt noodzakelijk is

voor het bedrijf. Vroeg of laat zijn er mensen die afhaken wegens ziekte, of een burn-out. Altijd maar doorgaan is onmogelijk en maakt vroeg of laat slachtoffers.

Niveau 2: Geknepen organisatie



De organisatie gaat niet of slechts beperkt vooruit omdat er door bepaalde mensen bewust zaken worden tegengewerkt of omdat er zoveel regeltjes en procedures zijn dat efficiënt werken onmogelijk is. Vergaderingen zijn hier uiterst zeldzaam of zijn er om nieuwe regeltjes en procedures op te stellen, om zaken te controleren.

Er zijn regelmatig werkonderbrekingen of zelfs stakingen waardoor er een continue angst is om vrijelijk te ondernemen. Bij gebrek aan durf, worden er weinig initiatieven genomen en blijft alles bij het oude. De verschillende partijen vertrouwen elkaar niet en men gaat maar stapvoets vooruit.

Er gaat positieve energie verloren en iets daadwerkelijk realiseren kost meer tijd en energie dan wenselijk. Er mag niet aan heilige huisjes geraakt worden. Erg gemotiveerde mensen houden het hier voor bekeken omdat ze hun energie en creativiteit niet kwijt kunnen. De negativisten en angsthazen blijven achter.

Niveau 3: Lerende organisatie



Het inbouwen van leermomenten is standaard in deze organisatie. Op alle niveaus worden er op geregelde tijdstippen reflectiemomenten ingelast. Telkens

iets goed of fout is gelopen, wordt daarbij stilgestaan en wordt bekeken hoe fouten in de toekomst te vermijden zijn of hoe het succes nog verhoogd kan worden.

Medewerkers mogen regelmatig op adem komen, zich herbronnen om daarna eens zo hard en gemotiveerd weer aan het werk te gaan. Dit is een echte lerende organisatie met voldoende systemen om alle ideeën naar boven te laten komen.

De organisatie heeft alles onder controle zonder dat het beklemmend wordt. Alle partijen vertrouwen elkaar en hebben vertrouwen in de toekomst. Alle functies, operationeel of strategisch, zijn hier even belangrijk en er is respect voor ieder zijn rol. Mensen voelen zich hier goed, ze kunnen zich ontplooien en naar hun opmerkingen en suggesties wordt geluisterd. De organisatie leeft.

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	de manier waarop fouten worden aangepakt zodat ze in de toekomst vermeden kunnen worden.	
2	orde en netheid.	
3	het aantal verbeterteams dat werkt aan problemen of het optimaliseren van bepaalde zaken.	
4	het bewustzijn van wat er nog moet gebeuren om de kwaliteit of de efficiëntie te verbeteren.	
5	hoe structureel en hoe doordacht de zaken worden aangepakt om tot een hoger niveau te komen.	
6	de tijd die jullie hebben om de dingen echt goed te doen.	
7	de mate waarin geen genoegen wordt genomen met de status quo en men veronderstelt dat het altijd beter kan.	
8	de mate waarop elke dag verder gebouwd wordt op het positieve dat gisteren gerealiseerd werd.	
9	de mate waarin jullie aan klanten/leveranciers/bezoekers/... vragen wat beter kan.	
10	de inzichten over het waarom van defecten of foute producten.	
11	hoe afdelingen elkaar helpen en dingen op tijd afleveren.	
12	de aandacht die gaat naar onderhoud van machines en andere gereedschappen en materialen.	
13	de tijd die besteed wordt aan het rechtzetten van dingen die fout zijn gelopen.	
14	het aantal opleidingen dat mag gevolgd worden of de hoeveelheid informatie die beschikbaar is over continu verbeteren.	
15	de mate waarin jullie ook problemen oplossen die afdelingsoverschrijdend zijn.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeër zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeër goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: De is-organisatie



Twee soorten organisaties bewegen zich op dit niveau:

- De organisatie die vecht om te overleven, financieel en/of operationeel. Deze organisaties zijn al blij dat ze de dag doorkomen zonder dat er een band is afgelopen. Ze strijden, letterlijk zelfs, om er morgen nog te zijn. Problemen moeten hier en nu opgelost worden en daarna weer verder, op naar het volgende probleem. Deze organisaties worden geleefd en komen niet tot continu verbeteren. De status quo behouden is het hoogst haalbare.
- De organisatie die tevreden is over de gang van zaken. Deze organisatie meent dat ze alles onder controle heeft. Ze gaat elke dag verder op hetzelfde elan. Zelfgenoegzaam is hier het sleutelwoord. Vandaag genieten en morgen... ook als het even kan. Deze organisaties geloven dat ze onaantastbaar zijn. Ze hebben een groot ego, of omdat ze denken dat ze het gaan maken, of

omdat ze teren op de successen van het verleden. De status quo behouden is oké, we zijn er!

In geen van beide organisaties is er plaats voor continu verbeteren. Het continu verbeteren gaat gebukt onder andere problemen of een te groot ego. De wielen worden dan als te klein beschouwd ten opzichte van de andere bedrijfsonderdelen of -processen.

probleemanalyse < probleemoplossing < vandaag!

Niveau 2: De kan-beter organisatie



Deze organisatie schiet zo nu en dan in actie om iets te verbeteren. Ze reageert eerder op basis van een incidenteel probleem dan op basis van een filosofie en overtuiging dat elke verbetering er wel degelijk toe doet. Nu eens wordt een groot probleem aangepakt, dan weer een klein probleem. De keuze van welk probleem wordt aangepakt, is afhankelijk van de ernst of dringendheid of van de waarde die de baas aan het probleem hecht. In deze organisaties wordt er weleens een team gevormd om een probleem op te lossen, maar zo snel als het team wordt gevormd, zo snel wordt het weer opgedoekt om zich te richten op de waan van de dag.

Aangezien continu verbeteren nog onvoldoende in de organisatie is ingebakken, worden er soms *quick fix* oplossingen gebruikt die weinig duurzaam zijn, of er wordt met een kanon op een mug geschoten. Een snelle oplossing vinden is immers het belangrijkste. Hoewel een probleem plots bergen aandacht kan krijgen, blijven de zaken in hoofdzaak zoals ze waren. Plots duikt een oud probleem weer op omdat het niet ten gronde werd aangepakt.

Verbeteren is nog te ad hoc, te eng, te weinig gericht op het voorkomen van problemen.

probleemoplossing > probleemanalyse

Niveau 3: De continu-verbeter organisatie



Continu verbeteren hoort bij deze organisatie zoals Nicole bij Hugo hoort. De twee zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden. Mensen worden voortdurend uitgedaagd om kritisch na te denken over hun eigen werkzaamheden. Ze worden gestimuleerd om taken anders en efficiënter uit te oefenen. Afdelingen analyseren hun processen, ze bepalen de input, de *throughput* en de output.

Bij elke afdelingsvergadering is continu verbeteren een agendapunt en normen en standaarden zijn gekend en worden voortdurend verlegd. Deze organisatie heeft voldoende geduld en zelfvertrouwen om problemen grondig aan te pakken. Ze kent weinig zenuwachtigheid en weinig stress.

Ideeën en veranderingen krijgen alle kansen en de organisatie beschikt over voldoende medewerkers met kennis en praktijkervaring in 'kaizen', 'Six Sigma' en projectmanagement.

Verbetersteams zijn alom tegenwoordig. Door alle kleine en grote veranderingen ziet de organisatie er helemaal anders uit dan een jaar geleden. Er is een sterke dynamiek in de organisatie merkbaar.

Net als een vlieg wiel dat ervoor zorgt dat een motor gelijkmatig loopt eenmaal hij op gang is en weer moeilijk af te remmen is, is het continu verbeteren doordacht en stap voor stap geïnstalleerd doorheen de organisatie. De aangereikte oplossingen zijn duurzaam, doordacht en aanvaard.

Door de aandacht die het continu verbeteren krijgt, kennen mensen weinig frustraties en zijn de medewerkers bezig met morgen en overmorgen, niet enkel met 'vandaag'.

probleemanalyse!

Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	de mate waarin je ook anderen betreft bij het nemen van beslissingen die de groep aangaan.	
2	het vertrouwen dat je medewerkers in jou hebben.	
3	het behalen van de vooropgestelde doelstellingen	
4	orde en netheid.	
5	het vertrouwen dat je hebt in je medewerkers.	
6	wat je weet over de medewerker, zijn hobby's, zijn gezin en zijn bekommernissen.	
7	het creëren van het juiste stressniveau voor elke medewerker zodat deze niet overbelast geraakt, maar zich ook niet gaat vervelen.	
8	het inzetten van machtsmiddelen als dat nodig is.	
9	de mate waarin je werkt aan het creëren van een aangename werksfeer.	
10	het luisteren naar ideeën en opmerkingen van je medewerkers.	
11	de vrijheden en bevoegdheden die je aan je mensen geeft om het werk uit te voeren.	
12	taken die je door anderen laat doen in plaats van ze zelf te doen.	
13	wat je weet over wat mensen motiveert of demotiveert.	
14	het aantal beslissingen dat je mag en wil nemen.	
15	snel op de bal inspelen als iets dreigt fout te lopen.	
16	de tijd die je vrijmaakt om echt naar je mensen te luisteren.	
17	de mate waarin je mensen aanspreekt op hun fouten en duidelijke afspraken maakt.	
18	het aantal en soort complimenten je aan je medewerkers geeft.	
19	de ontwikkelingsmogelijkheden die je aan je mensen geeft.	
20	hoe goed je kunt opschieten met je medewerkers en het aantal conflicten dat er op de afdeling is.	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) =. %
Bikethroughniveau:

Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Beginnend leidinggevende: Junior



Je hebt nog een beperkte bagage als het op leidinggeven aankomt. Je bent niet vertrouwd met tools en middelen om mensen te motiveren of bij te sturen. Je bent nog onzeker en je theoretische kennis en praktische vaardigheden moeten nog flink aangepakt worden. Je weet dat je er nog niet bent en wil nog flink wat bijleren.

Je wordt nog te zeer geleefd als leidinggevende en hebt nog geen eigen stijl ontwikkeld om van jou een sterke leidinggevende te maken. Je weet niet altijd wanneer je wel en niet naar machtsmiddelen moet en mag grijpen.

Aangezien je nog beginnend en onervaren bent, krijg je van het management niet de bevoegdheid om veel zaken zelfstandig te beslissen. Je moet zelf nog veel verantwoording afleggen.

Niveau 2: Gecertificeerd leidinggevende: Belofte



Je hebt al heel wat watertjes doorzwommen en hebt voldoende theoretische kennis en praktische ervaring. Op sommige vlakken ben je nog wat onzeker, maar door te vertrouwen op anderen kom je tot de juiste beslissingen en acties.

Je hebt al een eigen stijl ontwikkeld en kent je sterktes en zwaktes. Als je deze weg blijft volgen, dwing je respect af en wordt leidinggeven helemaal je ding. Je bent gecertificeerd of met andere woorden, je hebt de bevoegdheid om zelfstandig zaken te beslissen, weliswaar tot op een zeker niveau. Meer en meer word je gevraagd om je mening of zienswijze te formuleren.

Niveau3: Professioneel leidinggevende: Prof



Je kent het klappen van de zweep en staat in elke situatie je mannetje. Als je weerstand ervaart, laat je je niet uit je lood slagen en blijf je overeind. Je gaat coalities aan om complexe problemen aan te pakken. Je coacht en inspireert jongeren. Anderen komen jou om advies vragen.

Je krijgt dingen geregeld enkel door je aanwezigheid en hoeft maar zelden naar machtsmiddelen te grijpen. Je mag over bijna alles autonoom beslissen en wordt nog zelden ter verantwoording geroepen. De directie vindt het belangrijk om jouw mening te kennen en je zetelt in diverse projectgroepen of vergaderingen omwille van je toegevoegde waarde.