‘Help, de leuning valt weg!’

KWIC toolbox. Handvaten voor zelfsturende teams

Kamer van Koophandel
Oost-Vlaanderen

handleiding KWIC toolbox in het kader van het ESF project

KWIC

‘Help, de leuning valt weg!’

KWIC toolbox. Handvaten voor zelfsturende teams

Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen

ESF AGENTSCHAP

Inhoudstafel

Voorwoord 7

Deel 1: ESF project KWIC

1. Teams werken KWIC 9
2. Doel van het KWIC project 10
3. KWIC en innovatief organiseren 11

Deel 2: KWIC Toolbox

1. Principes van de KWIC toolbox 13
2. Ontwikkeling KWIC toolbox 13
3. Vragenlijst voor bedrijven 14
4. Teamontwikkelingsfasen 14
5. Inschalingmodel 15
6. Groeimodel 16
7. KWIC handvaten (17 praktische instrumenten) 18

Bibliografie 22
Bijlage: CD-rom 23

Voorwoord

Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen is de promotor van het KWIC-project. Voka is een werkgeversorganisatie die reeds jarenlang ervaring heeft met ESF-projecten. Bij Voka loopt momenteel ook het ESF-project KMO (kleine moedige ondernemingen). In het verleden hebben wij verschillende andere projecten gecoördineerd: onder andere Steam 1, Steam 2 en Evenwicht Werkt. Voka Oost-Vlaanderen werd uitgeroepen tot ESF ambassadeur 2008-2009 voor de GPS toolkit "Werken met de glimlach". De consultants van Voka begeleiden bedrijven in innovatieve arbeidsorganisatie.

KWIC is een ESF-project dat kadert binnen de call 'Innovatieve arbeidsorganisatie'. Het KWIC-project handelt over **'zelfsturende teams'**. In dit project gaan we een stap verder dan eerdere projecten over het invoeren van zelfsturende teams zoals Steam. Het KWIC-model biedt instrumenten (handvaten) aan om zelfsturende teams op te zetten én te waarborgen.

De **KWIC toolbox** is opgesteld voor alle organisaties die met zelfsturing gestart zijn en hun teams verder willen laten ontwikkelen. Deze handleiding geeft een blik op de uitgebreide lijst met instrumenten en checklists die terug te vinden zijn op de **CD-rom** in bijlage.

"Help, de leuning valt weg!"

Met deze slogan willen we aantonen dat organisaties en teams die gestart zijn met zelfsturing vaak de sturing en borging missen die nodig zijn om echt zelfsturend te kunnen en te blijven werken. De KWIC toolbox geeft de nodige handvaten.

Via de CD-rom komt u stapsgewijs te weten welke instrumenten en checklists voor uw team bruikbaar kunnen zijn. Eerst en vooral wordt het team ingeschaald. Op deze manier krijgt u een beeld van de teamontwikkelingsfase waarin het team zich bevindt. Daarna kiest u op welke KWIC sleutel u wilt werken. Als resultaat krijgt u van ons een groeimodel waarin duidelijk vermeld staat welk instrument uit de toolbox handig kan zijn voor het team.

Op deze overzichtelijke manier zal het team zich stapsgewijs kunnen ontwikkelen van een gewone "bundeling van individuen" tot een volwaardig "open team".

Deel 1: ESF project KWIC

1. Teams werken KWIC

Op de arbeidsmarkt doen zich een aantal trends voor. Arbeidsparticipatie wordt steeds belangrijker. Mensen moeten langer en gemotiveerder aan het werk. Veel organisaties moeten in die richting nog sterk veranderen. Een mogelijke verandering voor bedrijven om 'mee te zijn' in de trend die zich voordoet, is verandering door innovatieve arbeidsorganisatie en door meer bevoegdheden naar de werkvloer te brengen. Het idee van Karasek dat hierachter schuilt, is om ziekmakende jobs (jobs met weinig regelmogelijkheden en hoge taakeisen) om te buigen naar actieve jobs.

De 9 ontwerpprincipes van effectief teamwerk uit het boek "Anders organiseren en beter werken" zijn daarbij een goed leidraad. (Zie instrument 1 op de CDrom).

Het KWIC project ondersteunt bedrijven die zelfsturing willen borgen binnen hun teams. Bedrijven die ombuigen naar een zelfsturende organisatie missen vaak de leidraad om hun zelfsturende teams ook goed en zelfstandig te laten functioneren. In dit project hebben wij een toolbox ontwikkeld die gebaseerd is op het theoretisch model van KWIC.

Het **letterwoord KWIC** stelt het ideaalbeeld van een zelfsturend team voor. Het zorgt ervoor dat alle teamleden dezelfde uniforme visie hebben over wat de zelfsturing werkelijk inhoudt. Zelfsturing is een begrip dat vele ladingen dekt. Sommigen associëren het zelfs met een laisser faire, laisser passer mentaliteit of een vrijheid/blijheid cultuur. Het is goed dat de medewerker een concreet beeld heeft van wat zelfsturing uiteindelijk zal inhouden en wat zijn bijdrage hierin kan zijn.
Senior consultant **Tom Van Acker**, introduceerde daarom het woord KWIC om de visie tot zelfsturing aan teams te verduidelijken.

KWIC

KWALITEIT WERKPROCES INTEGRITEIT COLLEGIALITEIT

KWIC heeft vele betekenissen. Het verwijst naar kwik als vloeistof. De vloeistof bestaat uit vele aparte druppels die echter één geheel vormen als ze samenkomen. Zelfsturende teams zijn ook eenheden of bouwstenen die onafhankelijk kunnen opereren van elkaar, maar die wel samen met de andere teams één organisatie vormen en samen in dezelfde richting stromen.
Tevens klinkt "kwik" team als een "quick" team dat flexibel is en snel inspeelt op steeds nieuwe behoeften van de belanghebbenden en de veranderende omgeving.
Tenslotte verwijst KWIC naar 4 woorden die samen de **4 sleutels van goed leiderschap** uitmaken.

Wanneer men spreekt over een goede leidinggevende dan denkt men aan

- een leidinggevende die met zijn team resultaten behaalt door kwaliteit en klantentevredenheid te borgen
- een leidinggevende die zorgt voor een efficiënt werkproces waardoor de werking gestroomlijnd gebeurt
- een leidinggevende die de waarden van de organisatie borgt in het team (Integriteit)
- een leidinggevende die collegiale samenwerking en tevredenheid in het team realiseert.

De 4 sleutels van goed leiderschap worden in zelfsturende organisaties gedelegeerd naar het team. Het team streeft ernaar om samen verantwoordelijk te zijn voor:

K **Kwaliteit en klantentevredenheid** of resultaatgericht werken (sleutel 1)
W **Werkproces** of gestroomlijnd werken (sleutel 2)
I **Integriteit** of het borgen van de waarden van de organisatie (sleutel 3)
C **Collegialiteit** of collegiaal samenwerken (sleutel 4)

De 4 sleutels van KWIC zijn evenwaardig. Het management mag niet alleen tevreden zijn met de resultaten van het team. De werkprocessen dienen ook efficiënt en effectief te zijn, het team dient integer te werken, de sfeer collegiaal en de medewerkers betrokken.
De 4 KWIC sleutels worden omgezet in praktische instrumenten en checklists, die ervoor zorgen dat de autonome werking van een zelfsturend team gewaarborgd wordt. Ze zijn de handvaten van het team.

2. Doel van het KWIC-project

Het voornaamste doel van het KWIC-project is zelfsturende teams KWIC doen werken in het kader van innovatieve arbeidsorganisatie. Aan de hand van het KWIC-model worden instrumenten (handvaten) aangeboden die ervoor zorgen dat zelfsturende teams niet alleen in het leven worden geroepen, maar ook gewaarborgd worden. De 4 KWIC-sleutels worden omgezet in checklists en handleidingen.
Deze instrumenten worden gebundeld in de KWIC-toolbox. De gebruikers van de KWIC-toolbox zijn organisaties die hun teams gedefinieerd hebben (fase 0 is afgerond). De teams zijn samengesteld en ze weten voor welke processen ze verantwoordelijk zijn. Een zelfsturend team kan al snel de “leuning” kwijt zijn op dat moment. Om die reden zijn instrumenten, checklists en een zekere vorm van sturing belangrijk. Enkele voorbeelden van vragen waar de KWIC-toolbox een antwoord op geeft:

K – waliteit en Klantgerichtheid

Hoe ontdekken teams hun visie en objectieven? Hoe kan het team rekenschap afleggen? Welke KPI’s zijn relevant voor het team? Hoe gaat het team om met klachten? …

W- erkproces

Wat is de rol en de verantwoordelijkheid van de teamcoaches? Hoe borg je competenties in het team? Hoe kunnen wij als team continu verbeteren? Hoe verloopt een goed overleg? Hoe definieer je de bevoegdheden van het team? …

I –ntegriteit

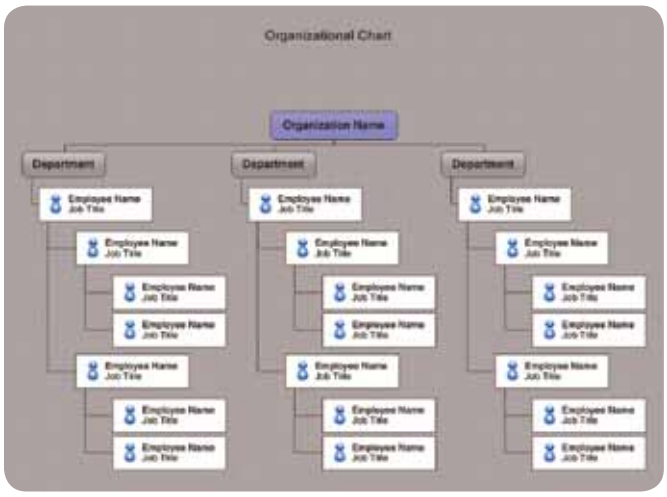
Hoe worden waarden omgezet in concreet gedrag? Hoe wordt een gedragscode opgesteld? Hoe kunnen wij waarden beïnvloeden? …

C-ollegialiteit

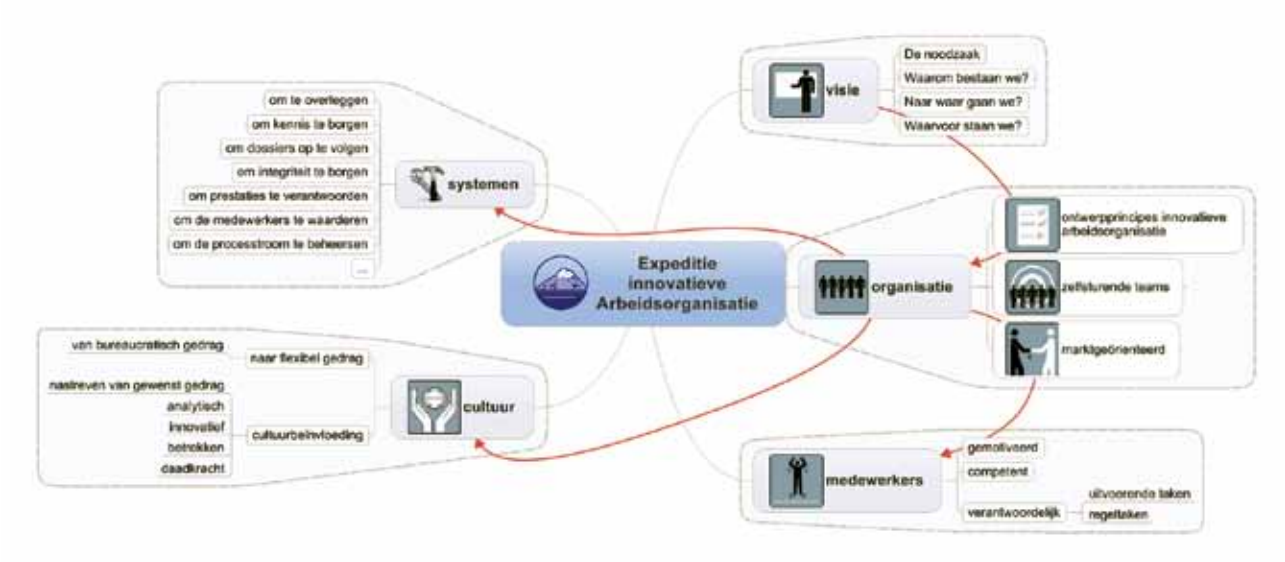
Hoe bevorderen we collegialiteit? Hoe meten wij de collegialiteit van het team? Hoe gaan wij om met conflicten? Hoe kunnen wij KWICwerken belonen?…

3. KWIC en innovatief organiseren

Het innovatief organiseren van uw organisatie is een avontuur. Je laat de vertrouwde werkwijze om de arbeid te organiseren los.
Velen van ons denken nog in organogrammen waar medewerkers top down geleid worden.



Bovenaan het organogram vinden wij het 'strategisch en tactisch denkende' management met de stafdiensten en onderaan het organogram monden wij uit bij de 'uitvoerende' medewerkers.
Medewerkers werken in functionele teams samen als specialisten in hun vakgebied. De medewerkers beschikken over een duidelijke functiebeschrijving waarin hun resultaatgebieden en competenties voor het team beschreven staan. De medewerkers worden dan ook verloond volgens de waardering van hun functie. Ze zijn als team vaak verantwoordelijk voor een deel van het volledige proces. De klantenverzuchtingen worden door de verkoopsteams in kaart gezet. De verkoop verwoordt de marktvereisten. Zij dagen de productie uit om zich aan te passen aan de vragen van de klant: goedkoop en snel leveren van kwalitatieve, duurzame producten die mee zijn met hun tijd. In de organisatie zijn teamoverschrijdende werkgroepen die hiervoor moeten zorgen. Daarin zetelen vrij vaak leidinggevende medewerkers. De leidinggevenden controleren ook of het werk van de teams naar behoren werd uitgevoerd. Zij zijn er ook op uit om heel wat zaken voor hun teams te regelen waardoor de teams optimaal kunnen uitvoeren wat voor hen gepland werd. Het management met zijn staf werkt sturend en denkt na over de organisatie. De medewerkers voeren loyaal uit wat door het management aan geweldige ideeën werd bedacht…
Deze manier van organiseren heeft gedurende decennia ons denken over de organisatie van het werk beheerst. Het is niet evident om deze vertrouwde manier van organiseren los te laten. In het verleden heeft deze organisatievorm namelijk bewezen dat ze heel succesvol was.
De omgeving is echter continu in verandering. Klanten zijn veeleisend geworden en vragen maximale flexibiliteit van onze organisatie. Medewerkers zullen langer moeten werken om de pensioenen betaalbaar te houden. Het welbevinden op het werk of de motivatie van de medewerker moet omhoog door hem/haar meer verantwoordelijkheid te verlenen en door grotere betrokkenheid te creëren. Bedrijven doen er goed aan hun medewerkers uit te dagen om als kenniswerkers te functioneren en continu hun kennis te delen en te verrijken. Veel jobs die vandaag ingeburgerd zijn, waren 5 jaar geleden nog onbestaande. Het innovatief en anders organiseren van onze arbeid geeft een antwoord op deze uitdagingen die op ons af komen.
Het veranderingsproces is echter complex. Er komen heel wat zaken bij kijken. Volgende mindmap maakt dit duidelijk:



De uitvoering van de reorganisatie beroert alle aspecten van de bedrijfsorganisatie. Vanuit een concrete behoefte en een diepe overtuiging ontwikkelen we een strategie met een duidelijke eindbestemming voor ogen. We laten de bestaande organisatie achter ons en we organiseren ons in klantgeoriënteerde teams met een compleet takenpakket. Om onze eindbestemming te kunnen bereiken hebben we een nieuwe **cultuur** nodig. Strategische waarden sturen ons gedrag. De uitdaging bestaat erin het gedrag van medewerkers in die zin te beïnvloeden. Om de teams slagvaardig te maken en hen hierin te ondersteunen ontwikkelen we tal van instrumenten en **systemen**.

Tenslotte dragen de **medewerkers** in hun team zorg voor de klanten die aan hen zijn toegewezen. De medewerkers leren in hun team een veelheid aan taken en krijgen steeds meer greep om zelfstandig een aantal dingen te regelen. De leidinggevenden krijgen een nieuwe rol: naast expert moeten ze meer coach worden. Ze ondersteunen het team op weg naar het zelfstandig uitvoeren van een complex takenpakket. Voor hen hebben wij uiteindelijk de KWIC tool ontworpen.

Het gebruik van de KWIC-tool biedt echter geen garantie tot succes. Het werkt louter op het aspect 'medewerkers'. De KWIC-tool geeft houvast aan het team op weg naar kwaliteit en klantgerichtheid, en naar efficiënt en integer samenwerken in een optimale collegialiteit. De KWIC-tool ondersteunt de competentie en de motivatie van de medewerker in het team. We gaan er wel van uit dat de organisatiestructuur de betrokkenheid van teams bevordert. De gewijzigde organisatiecultuur zet de medewerkers aan tot betrokken gedrag en de systemen ondersteunen de teams om hun verantwoordelijkheid op te nemen. De strategie van de organisatie begeestert de teams en stimuleert hen om hun bijdrage te leveren.

Deel 2: KWIC Toolbox

1. Principes van de KWIC toolbox

De **KWIC-toolbox** is opgesteld voor alle organisaties die de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie toepassen en resultaatgedreven en efficiënte teams willen uitbouwen waar integriteit heerst en collegiaal wordt samengewerkt. De toolbox geeft teams handvaten en coacht hen om zelfsturing te ondersteunen. Deze handvaten zijn 17 praktische instrumenten en checklists.
De KWIC toolbox bestaat uit een **handleiding** en een **CD-rom**.
Volgende principes waren belangrijk bij de ontwikkeling van deze KWIC toolbox:

- De toolbox bestaat uit praktische instrumenten die getest zijn door 20 bedrijven. De instrumenten zijn onmiddellijk bruikbaar.
- De toolbox speelt in op een noodzaak door gebruik te maken van het inschalingsmodel. In welke teamontwikkelingsfase zit het team voor de 4 sleutels van KWIC?
- De toolbox is allesomvattend door steeds te refereren naar de 4 sleutels van KWIC.
- De toolbox is eenvoudig consulteerbaar. Het inschalings- en het groeimodel worden automatisch gegenereerd.

2. Ontwikkeling KWIC toolbox

De KWIC-toolbox bestaat uit 17 praktische instrumenten en checklists die ontwikkeld zijn tijdens de maandelijkse samenkomsten van 4 lerende netwerken met in totaal 20 bedrijven.
Deze bedrijven werden ondergebracht in **4 clusters** naargelang hun sector en werkomgeving:

Cluster Sales
Deelnemende bedrijven: Initial Services Textiles, Brady, Cid Lines, Bosta, Optima en Amcor.
Cluster Project
Deelnemende bedrijven: Grontmij Industry, Ruimte&Erfgoed, Leiedal, Sofico, De Roeve Industries en Conteyor International.
Cluster KMO
Deelnemende bedrijven: Camerlynck, D.T.B. De Gelder, Memo, Micro Computing en Alter Expo.
Cluster Productie
Deelnemende bedrijven: Asco, Colors, Bexco, en Cid Lines.

Sommige bedrijven staan al iets verder in het traject naar zelfsturing dan andere. Dit niveauverschil is nooit een belemmering geweest in het leerproces van het project. Een zekere diversiteit in de lerende netwerken was eerder een verrijking. De KWIC-toolbox richt zich vooral tot organisaties die fase 0 hebben afgerond. Fase 0 behelst het samenstellen van de teams die weten voor welke processen ze verantwoordelijk zijn. Daarom werd er wel op toegezien dat de meerderheid van de deelnemers fase 0 reeds doorlopen had.
De 4 clusters hebben vanuit hun eigen noodzaak een keuze gemaakt uit de mogelijke instrumenten. De cluster Sales had bijvoorbeeld vooral nood aan een goed instrument voor het verlonen en belonen van teams. De cluster KMO heeft zich tijdens enkele ses-

sies verdiept in de voorafgaande stap, namelijk: op welke prestatiecriteria teams worden beoordeeld? De cluster Project heeft de teamcoachmatrix uitgewerkt, waarbij de rollen en verantwoordelijkheden van de teamcoach bekeken werden. Tenslotte heeft de cluster Productie onder andere het teamdashboard uitgewerkt. In de productieomgeving is het voor arbeiders belangrijk een dashboard te hebben op de werkvloer om hun teamprestaties te kunnen consulteren.
De 17 instrumenten die het resultaat zijn van deze lerende netwerken worden uiteraard uitgebreid getest en geïmplementeerd in de bedrijven zelf. Prof. Dr. Geert Van Hootegem van de K.U. Leuven, sociologen expert in innovatieve arbeidsorganisatie, heeft meegewerkt aan de validatie van deze instrumenten. Het algemene overzicht werd gehouden door Tom Van Acker, Senior Consultant Innovatieve Arbeidsorganisatie Voka, en door Vokaprojectcoördinator Caroline Eeckhoudt. Met als resultaat 17 praktische instrumenten die nuttig, bruikbaar, toegankelijk en overdraagbaar zijn.

3. Vragenlijst voor bedrijven

Op de CD-rom in bijlage is de volledige KWIC-vragenlijst te vinden die het mogelijk maakt het team in te schalen. Het is de bedoeling één **vragenlijst per team** of afdeling in te vullen. Geef elke sessie een naam, bijvoorbeeld de naam van het team. Op deze manier kan je voor verschillende teams de vragenlijst invullen en kan je ze later ook terug opvragen.
De vragenlijst beantwoorden duurt 5 tot 20 minuten. Er zijn steeds **4 vragenlijsten** (K-W-I-C) af te werken. Niet iedereen krijgt echter alle fasen aangeboden. Voor teams die reeds in fase 4 zitten, is de vragenlijst langer. Het resultaat (het inschalingsmodel) krijgt u in een grafiek te zien. De instrumenten die u worden voorgesteld hangen af van de fase waarin uw team zich bevindt. Op de laatste pagina kan u de volledige vragenlijst afdrukken en doorklikken naar alle beschikbare instrumenten.
Meer info of vragen over de CD rom en vragenlijst: athena@voka.be

4. Vier teamontwikkelingsfasen

De basis voor het inschalings- en groeimodel is het model van de 4 teamontwikkelingsfasen.
Het doel is naar een matuur team te groeien (fase 4), maar een bedrijf kan net zo goed beslissen om in fase 3 te blijven. In sommige gevallen kan een tijdelijke terugval ook onvermijdelijk zijn, bijvoorbeeld door ongunstige economische omstandigheden, personeelsverloop enz.

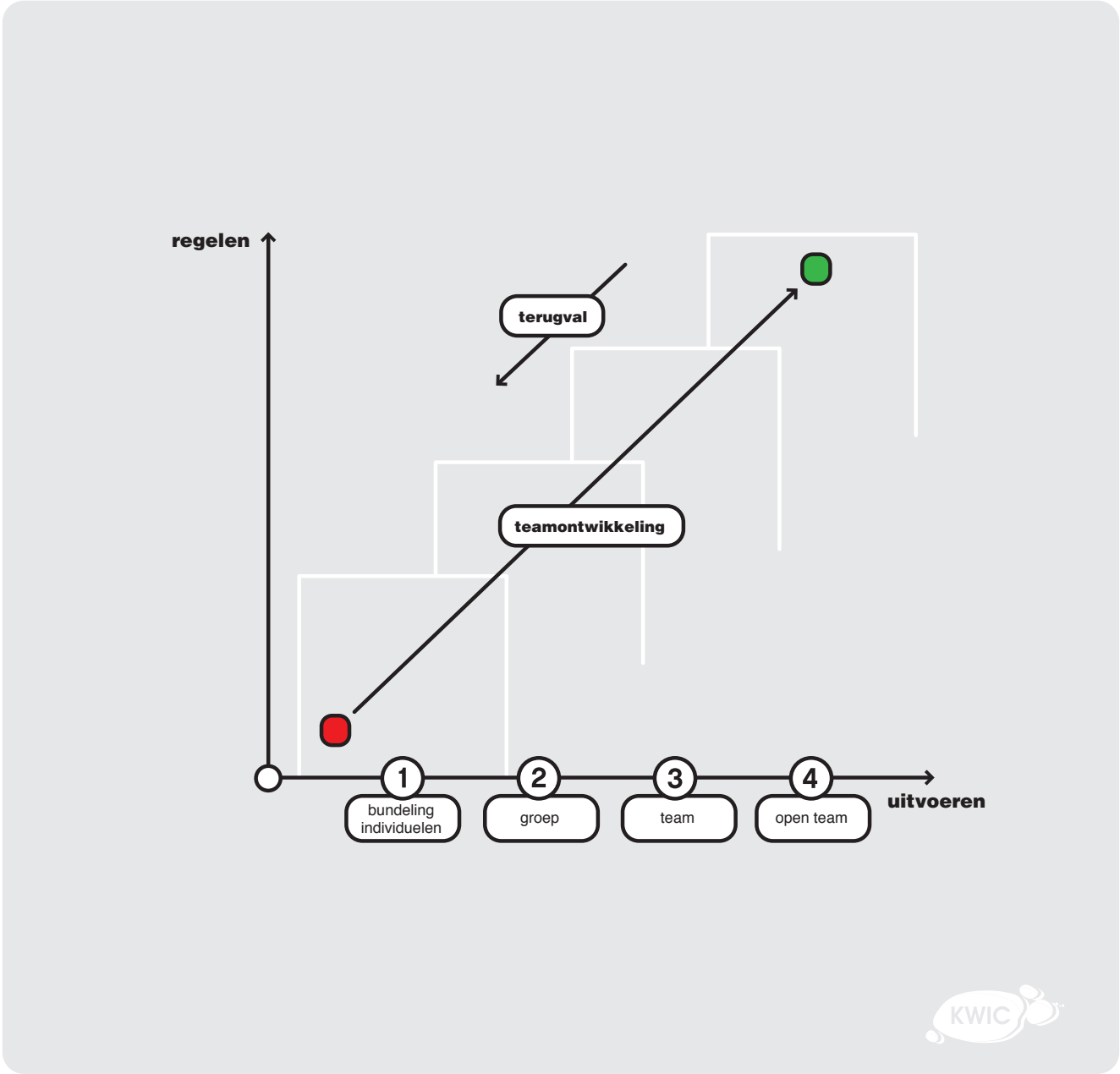
Fase 1 – Bundeling individuen
Doel: het team realiseert flexibiliteit in de uitvoering

Fase 2 – Groep
Doel: het team kent een grote organisatorische zelfstandigheid

Fase 3 – Team
Doel: het team wordt zelfsturend door samenwerking en sociale volwassenheid

Fase 4 – Open Team
Doel: het team bepaalt zelfstandig de teamdoelstellingen, maakt afspraken met klanten en leveranciers en verbetert continu de teamprestaties.

Meer info: “Anders organiseren en beter werken, Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek, Huys, ACCO, 2008, pg 75”

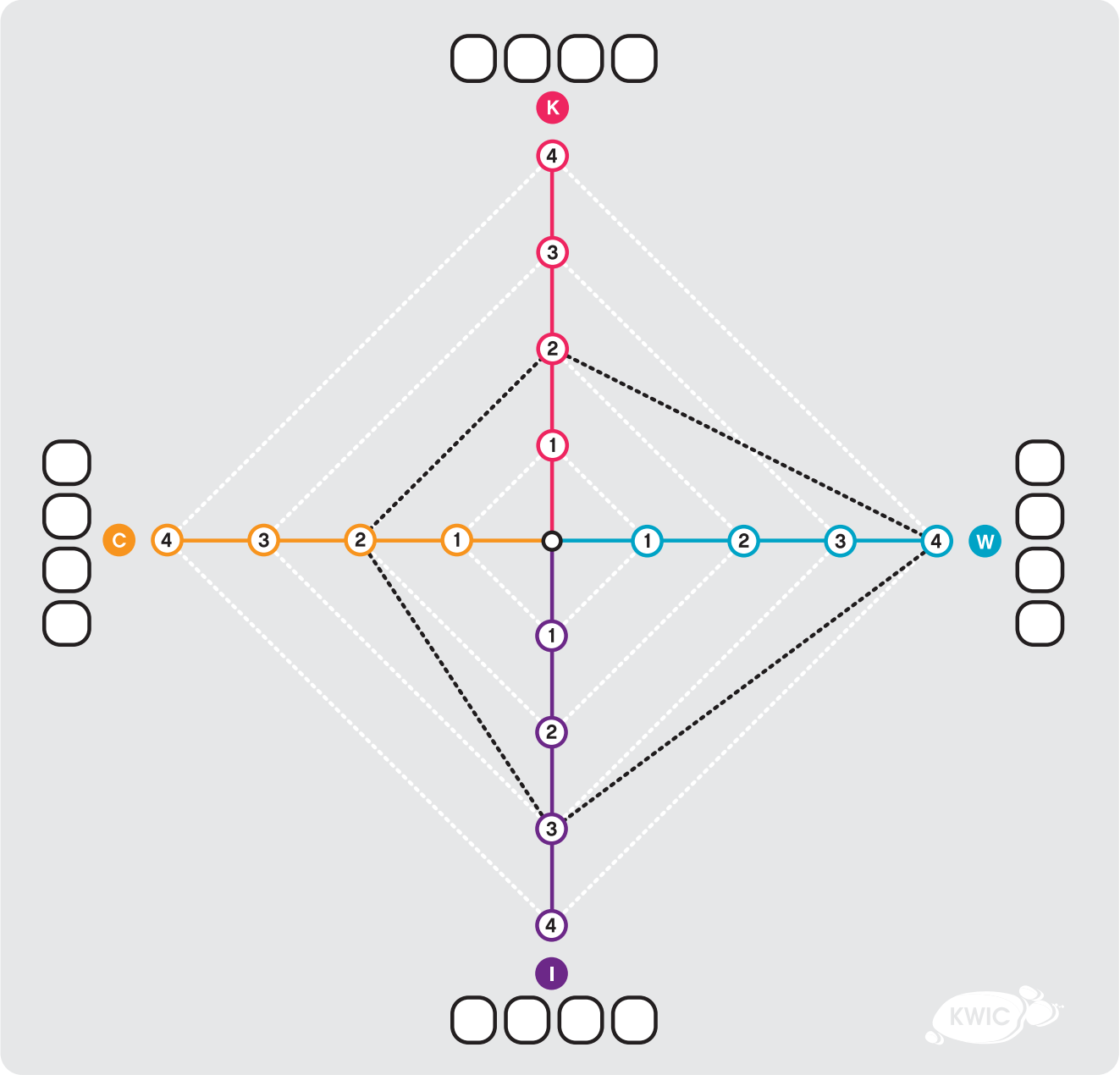


5. Inschalingsmodel

Stap 1: In welke teamontwikkelingsfase bevindt het team zich? Inschalen van het team met het inschalingsmodel.

Hieronder vindt u een voorbeeld van het inschalingsmodel. Dit model wordt automatisch gegenereerd op de CD-rom aan de hand van de vragenlijst die u heeft ingevuld via de CD-rom.

In dit voorbeeld 'levert het bedrijf uitstekend werk wat betreft Werkproces (fase 4) en Integriteit (fase 3). Voor Kwaliteit en Collegialiteit zijn er in dit voorbeeld nog groei- en teamontwikkelingsmogelijkheden.



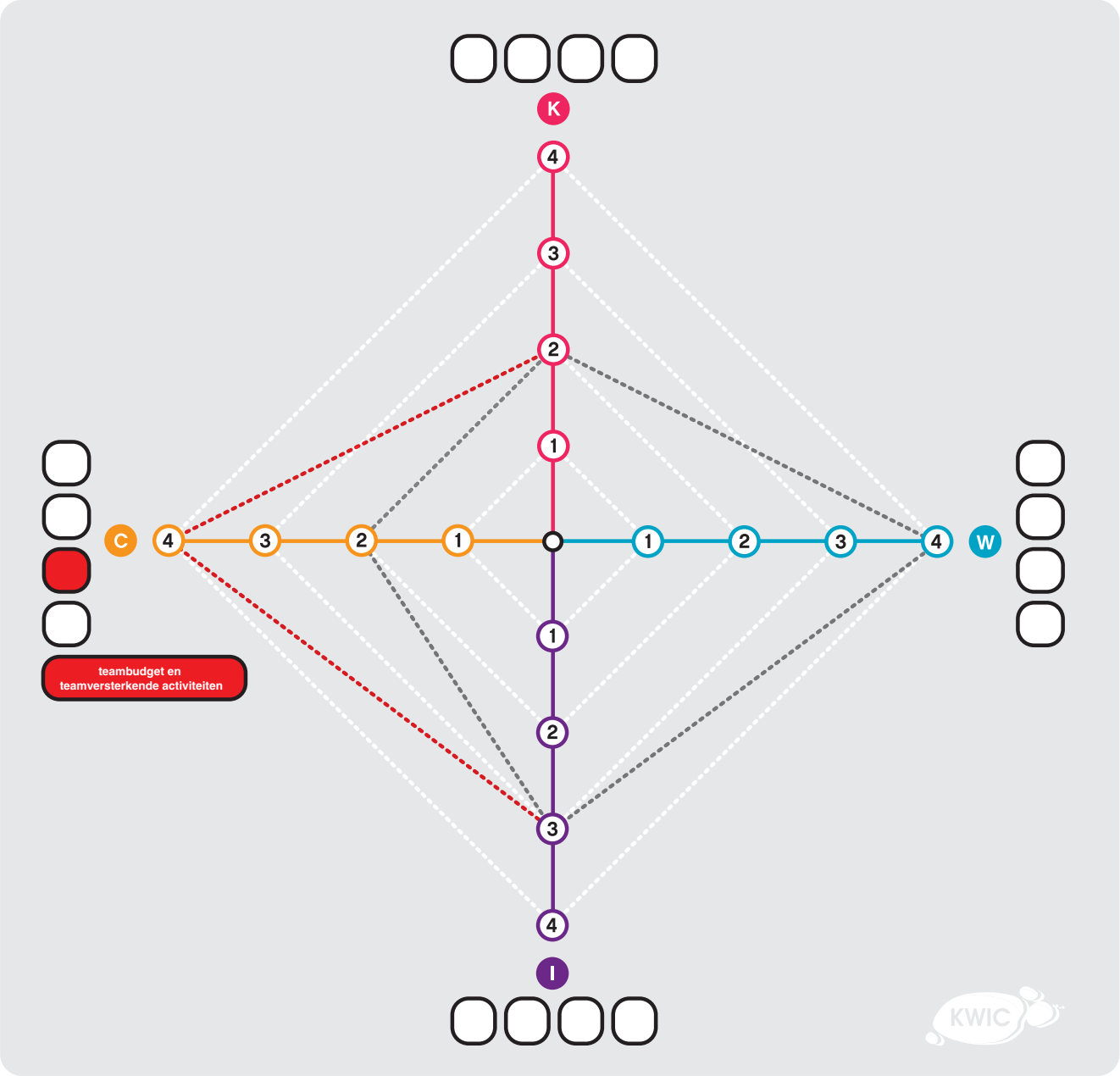
6. Groeimodel

Stap 2: Waar bevinden de ontwikkelingsmogelijkheden van het team zich? Het individuele groeimodel van het team.

Aan de hand van de uitkomst van het inschalingsmodel, krijgen de organisatie en het team te zien welk groeipad ze kunnen volgen. Dit groeipad geeft een lijst van welke instrumenten of checklists kunnen helpen bij de verdere ontwikkeling van de teams.

Na het inschalen van de organisatie zien we via een spinnenweb in welke fase de teams zich bevinden voor K-W-I-C.

De KWIC-instrumenten helpen bij het groeien naar een volgende fase en staan opgelijst bij één van de



4 KWIC sleutels. Het groeimodel wordt automatisch gegenereerd en er worden instrumenten voorgesteld. Hierboven een voorbeeld van een groeimodel. Op de CD rom gaat u als volgt te werk:

- Kies op welke as u wilt werken. Voorbeeld: u kiest “Collegialiteit”, aangezien daar slechts fase 2 bereikt is.
- U krijgt een suggestie van instrument(en) die u kunnen helpen uw teams verder te ontwikkelen. Voorbeeld: Instrument Teambudget en teamversterkende activiteiten.

Bij verbeteracties dient men stapsgewijs te werk gaan. Het management en het team focussen zich bij voorkeur op slechts 1 instrument of actie. Indien u moet kiezen uit verschillende acties of instrumenten, hou dan rekening met:

1) Wat leidt tot tevredenheid van de werknemers en stakeholders?
2) Wat leidt tot een financieel beter resultaat?
3) Wat past perfect in de strategie van het bedrijf?

7. KWIC handvaten: 17 praktische instrumenten

Deze 17 KWIC-instrumenten stimuleren de verdere groei van het team (teamontwikkelingsfase) en geven zelfsturende teams handvaten. Hieronder worden deze instrumenten kort toegelicht. Op de CDrom vindt u de volledige versie van deze checklists, korte handleidingen en matrices.

1 Principes van Zelfsturing

In dit instrument komen 9 ontwerpprincipes voor effectief teamwerk aan bod. Deze principes zijn bedoeld als richtsnoer bij het ontwerpproces. De ervaring leert dat deze principes in een concrete situatie aanleiding kunnen geven tot wezenlijke discussies. Zulke discussies dragen bij aan het tot stand brengen van teams die passen in de desbetreffende situatie. Denk hierbij aan het karakter van het proces, de bestaande informatievoorzieningen, cultuur en de mogelijkheden van de mensen.

2 KWIC visie checklist

Door de KWIC-visie checklist te gebruiken zijn organisaties minder kwetsbaar in verandering. We creëren een kapstok, een houvast, een handvat geïnspireerd door het KWIC-model. Deze checklist wordt gebruikt door organisaties in hun evolutie naar een volwaardig zelfsturende organisatie en door teams in ontwikkeling naar een open team.

De KWIC checklist heeft ook voordelen voor het management van het bedrijf:
- geeft visie aan de zelfsturende teams;
- zorgt ervoor dat hun mensen resultaatgericht werken;
- waarborgt de goede werking van een team binnen de zelfsturende organisatie;
- bewerkstelligt uniformiteit van visie over hoe teams geacht worden te werken (onafgezien wat hun opdracht is: productie, verkoop, enz.)

3 Knippen in processen

In dit instrument 'Knippen in Processen' willen we een manier geven om na te denken over de organisatiestructuur en een eventuele herstructurering.

Om aan de veeleisende, veranderlijke en onvoorspelbare omgeving te kunnen voldoen, wordt er "stroomgewijs" georganiseerd in een flexibele (niet bureaucratische) organisatie. De functionele inrichting van het primaire proces wordt gekanteld en procesgericht georganiseerd. Procesgericht wil zeggen dat het complete proces waarin een klantenvraag wordt omgezet in een antwoord, een dienst of product zoveel als mogelijk organisatorisch bij elkaar wordt gehouden.

Organisaties gaan in dit geval kantelen naar een meer klant-, leerling, patiënt, burger, consument, bezoeker (etc. afhankelijk van de context) gerichte aanpak. Een meer klantgerichte aanpak is één van de belangrijkste principes in de innovatieve arbeidsorganisatie.

4 Werknemersbevraging

Dit instrument, de werknemersbevraging kon niet ontbreken in de KWIC toolbox en werd ontwikkeld door Flanders Synergy.
Flanders Synergy promoot, initieert en begeleidt projecten in Vlaamse organisaties ter bevordering van zowel de kwaliteit van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid. Om de evolutie op beide niveaus te kunnen meten, werden door Flanders Synergy twee meetinstrumenten ontwikkeld. Met de organisatiebevraging – de zogenaamde quick scan – willen we ons een beeld vormen van de structuur en de processen binnen de organisatie. Om ook op het niveau van de werknemers de kwaliteit van de arbeid te kunnen meten, werd de werknemersbevraging ontwikkeld. Deze werknemersbevraging wordt kort toegelicht.

5 Teamidentiteit en prestatiemeting

Bij prestatiemeting starten we steeds van de teamidentiteit. De voordelen van prestatiesturing en -meting worden opgelijst in het instrument, maar het blijft een moeilijk thema.

In het begin is er bij de medewerkers vaak weerstand. Zal dit niet dienen om mensen op af te rekenen? De cultuur van de organisatie beïnvloedt de reactie van de medewerkers. Is er een cultuur van fouten maken mag? Of is er een cultuur waar fouten maken eerder wordt bestraft? Is er een cultuur van continu optimaliseren waar alle medewerkers bij betrokken worden of is optimaliseren eerder een zaak van het management?
Zorg ervoor dat, bij het invoeren van prestatiemeting, er voldoende vertrouwen is van de medewerker in de organisatie. Creëer dan ook voldoende betrokkenheid van de medewerkers bij de invoering ervan.

6 Teamdashboard

Met dit instrument willen we voorbeelden aanreiken om resultaten van het team visueel te maken. Het vastleggen van de KPI's (kritische prestatie indicatoren), waaruit de resultaten worden afgeleid, wordt verder uitgelegd in instrument 5 'Teamidentiteit en prestatiemeting'. KPI's worden geplaatst op een scoreboard of een dashboard, die door de zelfsturende teams of teamcoaches zelf aangestuurd worden.

7 Prestatieverloning en –beloning van Teams

In dit instrument vindt u de verschillende mogelijkheden om KWIC-teams te waarderen en specifiek over het belonen en verlonen van teams. Teams die KWIC werken, werken goed op het vlak van de 4 sleutels (en niet enkel resultaatgericht, maar ook met oog voor collega's), vandaar dat u dit instrument ook bij de 4 sleutels terugvindt.
Doel van dit instrument:

- doel van waardering uitleggen. Teams moeten KWIC werken
- verschillende loonbegrippen toelichten
- wat is het verschil tussen loon naar werk (traditionele functiewaardering) en loon naar werken?
- wat zijn mogelijke beloningsvormen en wat is een goed beloningssysteem?
- wat zijn mogelijke valkuilen?
- de looncocktail met een basis en variabel loon op individueel-, team- en bedrijfniveau.

8 De rol en verantwoordelijkheden van de teamcoach (Teamcoachmatrix)

De teamcoaches van zelfsturende teams hebben een houvast nodig en moeten kunnen situationeel leiding geven. Elke team ontwikkelt zich met de tijd naar een meer matuur team. De KWIC-taken van de teamcoach zijn afgestemd op de ontwikkelingsfase van het team. De rol van de teamcoach ziet er in elke fase anders uit.
Doel van dit instrument:

- snel uitvissen in welke fase van teamontwikkeling een team zich bevindt
- als teamcoach weten wat zijn of haar rol en verantwoordelijkheden zijn afhankelijk van de maturiteit van een team (situationeel leiding geven).

  In fase 1 ligt de prioriteit van de teamcoach bij het werkproces en kan de teamcoach bijvoorbeeld een fleximatrix opstellen om de knelpunten in het team vast te leggen. Voor welke taken is slechts 1 persoon verantwoordelijk en heb ik geen back-up?
  In fase 4 ligt de prioriteit van de teamcoach bij de kwaliteit en klantentevredenheid. Het team neemt zelf het initiatief tot continu verbeteren en het is aan de teamcoach om de kwaliteit en het resultaatgericht werken te bewaken.

9 Regelmogelijkheden naar teams brengen (design fase)

Er zijn 2 instrumenten in de KWIC toolbox die helpen bij het regelen van de bevoegdheden:

- Instrument 9 is een analytische benadering door Prof. Dr. Geert Van Hootegem. Dit is het instrument dat je best gebruikt in de design-fase bij een teamontwikkelingsfase van 0 of 1. (zie hieronder)
- Instrument 11 is een betrokken of interactieve benadering van senior consultant innovatieve arbeidsorganisatie Tom Van Acker. Deze benadering is een pragmatische aanpak die samen met de medewerkers van het team uitgevoerd kan worden. Dit is het instrument dat je best gebruikt in de uitvoeringsfase bij een teamontwikkelingsfase van 1 of 2.

10 Fleximatrix

Het principe dat we nastreven met de fleximatrix is de brede inzetbaarheid, m.a.w. dat de leden van een team voor meerdere taken inzetbaar zijn.

11 Bevoegdheden regelen en RACI matrix (uitvoeringsfase)

In het team moet ook heel wat 'geregeld' worden. De betrachting is om het team bevoegdheden te geven over de regeltaken van het team. Regeltaken zijn taken die ervoor zorgen dat het primaire proces vlot kan verlopen. Regeltaken zijn taken die in klassieke organisaties vrij vaak worden waargenomen door de teamleiding of door de ondersteunende afdelingen. We denken hierbij aan taken die te maken hebben met kwaliteit, veiligheid, expertiseborging, onderhoud, collegiaal samenwerken, planning, etc.

12 Teamoverleg en efficiënt vergaderen

Dit instrument is ontwikkeld in functie van de Vlaamse overheidsinstelling 'Ruimte en Erfgoed'. Ruimte en Ergoed is ook deelnemer in de cluster Project van het KWIC project. Vanuit hun bedrijfscultuur wordt er heel wat aandacht gegeven aan overleg. Deze handleiding kan eenvoudig aangepast worden aan de eigen context en bedrijfscultuur. Dus ook aan de mate waarin overleg minder of meer van belang is.

13 Waarden ontdekken en waarborgen

"Waar staat de organisatie voor? In welke diepgewortelde overtuigingen willen wij "meer" tijd en geld steken dan een ander? " Waar de organisatie veel tijd en geld insteekt moet uiteindelijk de persoonlijkheid worden van de organisatie. In de kernwaarden kan het zich onderscheiden van andere organisaties. De kernwaarden maken de organisatie herkenbaar. De kernwaarden geven aan wat de organisatie als juist en van wezenlijk belang vindt en bepaalt vrij vaak welke keuzes moeten genomen worden.

14 Beïnvloeden van collegialiteit en betrokkenheid

Cultuurbeïnvloeding is een belangrijk onderwerp bij het veranderen van organisaties. Uiteraard is bij een integrale aanpak cultuurbeïnvloeding vervlochten met de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangepakt. Niet zelden is het echter van belang om nog eens afzonderlijk stil te staan bij cultuurverandering. Om cultuurverandering aan te pakken en specifiek ook de collegialiteit te versterken hebben we dit instrument uitgewerkt.

15 Teambudget

Het instrument teambudget is een onderdeel van de visie op prestatieverloning van teams. Het is dus aangeraden eerst het instrument 7, Prestatieverloning en beloning van teams door te nemen.
De organisatie wil ieder team die inspanningen levert op weg naar KWIC waarderen. De organisatie voorziet voor ieder team een teambudget. Het teambudget is een budget die een team kan verdienen wanneer zij inspanningen leveren om hun teamwerking te verbeteren.

16 Opleiding teamcoaches

Om teamcoaches te ondersteunen in het gebruik van de KWIC Toolbox en de verschillende instrumenten is het aan te raden een opleiding te organiseren. De instrumenten zijn zo opgebouwd dat ze zelfstandig gebruikt kunnen worden door bedrijven en teamleden die reeds ervaring hebben met zelfsturende teams. Afhankelijk van de maturiteit van het team en de ervaring van de teamcoaches kan de opleiding aangepast worden. Athena, de opleidingscel binnen Voka Oost-Vlaanderen heeft trainers ter beschikking die deze opleiding kunnen organiseren binnen uw bedrijf. Deze trainers zijn senior consultants Innovatieve Arbeidsorganisatie en zijn ook nauw betrokken bij de ontwikkeling en realisatie van de KWIC toolbox.

Meer info athena@voka.be

17 Meting arbeidsklimaat (Gallup vragenlijst)

Dit instrument is een meting van arbeidsklimaat door middel van slecht 12 relevante vragen. De Gallup Organization heeft de voorbije 25 jaar ruim een miljoen werknemers ondervraagd. Zij stelden ieder van hen honderden verschillende vragen over elk denkbaar aspect van het arbeidsklimaat. Zij gingen op zoek naar een gering aantal vragen waarmee een goed arbeidsklimaat kan worden gemeten.

Volgende personen hebben meegewerkt aan deze instrumenten: Tom Van Acker (Voka), Prof. Dr. Geert Van Hootegem (K.U. Leuven), Frank De Craecker (Voka), Caroline Eeckhoudt (Voka), Joel Van Rossen (PVO) en Flanders Synergy.

Bibliografie

"Anders organiseren en beter werken", Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek, Huys, Acco 2008"
"Visie gedreven organiseren. Zelfsturing in de praktijk", Tom Van Acker, Acco 2010"

Bijlage

CD-rom

Verantwoordelijke uitgever

Christel Geltmeyer
Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen
Martelaarslaan 49
9000 Gent

Aan deze publicatie werkten mee

Tom Van Acker

Prof.Dr. Geert Van Hootegem

Caroline Eeckhoudt

Met dank aan Flanders Synergy, Frank De Craecker, PVO en de KWIC deelnemers

Publicatie kwam tot stand met de steun van

ESF Agentschap Vlaanderen

Eindredactie

Jan Van Gyseghem
Marijke Van Gysegem

Ontwerp

www.magelaan.be

Programmatie

Pascal De Vos

ESF investeert in jouw toekomst

Meer weten over het KWIC project en de KWIC Toolbox?
Mail athena@voka.be
www.voka.be/oost-vlaanderen