

## **Vragenlijst Bezielde zakelijkheid**

*Ontwikkeld door Lenette Schuijt, Crystal River Consultancy*

Het beantwoorden van alle vragen kost u 30-45 minuten. Beantwoord de vragen met een score tussen de 0 ('in het geheel niet' of 'weet niet') en 5 ('absoluut'). Noteer de antwoorden naast de vragen of op een apart vel. Nadat u alle vragen heeft beantwoord, brengt u uw scores over op het werkblad 'overzicht van de antwoorden'.

1. Wordt er consequent winst gemaakt of dekken de inkomsten minimaal de uitgaven?
2. Is er een visie die mensen aanspreekt en waarvoor ze enthousiast aan het werk zijn?
3. Komen de waarden van de organisatie tot uiting in de manier waarop klanten te woord worden gestaan?
4. Zetten de managers in de organisatie zich actief in voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers?
5. Worden uitvoerende medewerkers betrokken bij beslissingen?
6. Heeft de organisatie doelstellingen die de medewerkers aanspreken, uitdagen en enthousiasmeren?
7. Kunnen medewerkers hun functie zo invullen dat hun kwaliteiten optimaal worden benut?
8. Neemt de organisatie reacties van klanten mee bij het bepalen van haar strategische koers?
9. Is de organisatie betrokken bij de lokale gemeenschap?
10. Doet de organisatie recht aan andere levensomstandigheden dan werk door bijvoorbeeld flexibele werktijden of het bieden van kinderopvang aan medewerkers?
11. Zoeken de medewerkers in de organisatie naar win-win oplossingen?
12. Zijn de leidinggevenden in staat om medewerkers liefdevol te confronteren?
13. Wordt een aanzienlijk deel van de winst geïnvesteerd om het bedrijf te versterken of vernieuwen?
14. Zijn medewerkers trots op de organisatie?
15. Wordt er in sollicitatiegesprekken naast functie-eisen en ervaring gevraagd naar de ideeën en waarden van potentiële medewerkers?
16. Krijgen enthousiaste medewerkers de ruimte om veranderingen te initiëren?
17. Uiten mensen hun irritatie en frustratie op een constructieve manier?
18. Zijn medewerkers ondernemend, verzinnen ze nieuwe technieken en producten?
19. Zijn medewerkers zelfstandig en nemen zij verantwoordelijkheid voor hun werk?
20. Bestaat er een gezond relativeringsvermogen en is er realiteitszin?
21. Heeft de organisatie in woord en daad zorg voor het milieu?
22. Bieden functies in de organisatie voldoende afwisseling aan activiteiten?
23. Kunnen leiders in de organisatie goed omgaan met complexiteit en ambiguïteit?
24. Gedragen leidinggevenden zich als gewone mensen, net als anderen?
25. Worden mensen in alle functies behoorlijk betaald voor hun werk?
26. Heeft de organisatie een herkenbare, eigen cultuur?
27. Komen de waarden van de organisatie tot uiting in de PR naar klanten?

28. Zijn de medewerkers vitaal, is het ziekteverzuim laag?
29. Zijn medewerkers open over hun zwakheden en beperkingen?
30. Investeert de organisatie in het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten?
31. Krijgen de medewerkers terugkoppeling over hun resultaten en de financiële prestaties van hun afdeling en/of de organisatie?
32. Stelt het bedrijven grenzen aan haar groei?
33. Heeft de organisatie een ethische code?
34. Wordt er rekening gehouden met de fysieke behoeften van de medewerkers: is er voldoende daglicht, frisse lucht, rust en bewegingsruimte?
35. Is er ruimte voor imperfectie zonder dat de organisatie haar idealen verliest?
36. Stellen de leidinggevenden zich in dienst van de mensen die er werken?
37. Wordt zelfverrijking door de top, bijvoorbeeld door extreme bonussen en optiepakketten, beschouwd als onacceptabel?
38. Is er een gevoel van gezamenlijkheid, een 'wij-gevoel'?
39. Is de begeleiding en beoordeling van medewerkers afgestemd op en in lijn met de waarden van de organisatie?
40. Is er sprake van mobiliteit van medewerkers binnen de organisatie?
41. Is er vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en management?
42. Worden de strategische doelen van de organisatie vertaald in concrete resultaten voor elke medewerker?
43. Nemen de managers hun verantwoordelijkheid voor fouten?
44. Wordt slecht functioneren van medewerkers daadkrachtig aangepakt?
45. Werken de toeleveranciers van de organisatie in humane omstandigheden?
46. Zorgt de organisatie ervoor om stress op een acceptabel niveau te houden en overmatige stress op het werk te verminderen?
47. Is er naast de nadruk op gemeenschappelijke waarden voldoende ruimte voor het – eigenzinnige - individu?
48. Kennen de leidinggevenden het klappen van de zweep t.a.v. het uitvoerende werk in deze organisatie?
49. Is de organisatie redelijk autonoom ten aanzien van strategische en financiële beslissingen?
50. Weten klanten waar de organisatie voor staat?
51. Getuigt de relatie tussen de directie en de ondernemingsraad van de waarden die de organisatie zegt te hebben?
52. Herstelt de organisatie zich redelijk vlot na een mislukking of debacle?
53. Zijn mensen geneigd voor elkaar in te springen en elkaar te helpen?
54. Is het voor alle medewerkers helder wat de strategische prioriteiten van de organisatie zijn en handelen zij daarnaar?
55. Zijn verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen in balans?
56. Worden er consequenties verbonden aan het niet nakomen van afspraken of targets?
57. Gaat de zorg van medewerkers voor de klanten verder dan slechts verkopen of dienst verlenen?
58. Staan carrièremogelijkheden in de organisatie feitelijk open voor mensen die niet meer dan 40 uur per week willen werken?
59. Zijn leidinggevenden in staat om waar nodig los te laten en te vertrouwen op zelfregulerende krachten in de organisatie?
60. Handelen de leidinggevenden vanuit eigen waarden of missie?

61. Zorgt de organisatie ervoor dat het voortbestaan van het bedrijf op langere termijn wordt veilig gesteld?
62. Identificeren medewerkers zich met de producten en diensten van de organisatie?
63. Grijpen medewerkers terug op gezamenlijke waarden om een conflict of probleem op te lossen?
64. Krijgen nieuwe ideeën de steun en middelen om tot iets goeds uit te groeien?
65. Wordt misbruik van vertrouwen of ondermijnen van verbondenheid daadkrachtig aangepakt?
66. Kijkt de organisatie ook in slechte tijden sterk vooruit naar de toekomst?
67. Hebben medewerkers de vrijheid om een situatie met een klant zelf in te schatten en naar eigen beoordeling te handelen?
68. Is de organisatie bereid om risico's te nemen zonder elke modegril te volgen?
69. Staat de organisatie open voor oud en jong, man en vrouw, allochtoon en autochtoon, homo en hetero?
70. Is de werkruimte professioneel ingericht en beschikken mensen over de technische hulpmiddelen om hun werk naar behoren uit te voeren?
71. Wordt er in de organisatie gedacht in termen van en/en in plaats van of/of?
72. Weten leidinggevenden wat mensen inspireert en sluiten ze daarbij aan?
73. Is er continuïteit en stabiliteit in de financiële prestaties van het bedrijf?
74. Is de missie van de organisatie geformuleerd in termen van 'wie wij zijn'?
75. Zijn de financiële en administratieve systemen van de organisatie opgezet vanuit de visie en waarden van de organisatie?
76. Komen mensen graag naar het werk?
77. Is het in de organisatie veilig om te zeggen wat je denkt?
78. Biedt de organisatie haar medewerkers training en coaching voor persoonlijke en professionele ontwikkeling?
79. Nemen mensen verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun handelen?
80. Worden nieuwe initiatieven beoordeeld op hun haalbaarheid en worden kosten afgezet tegen succeschansen?
81. Betreft de organisatie mensen uit de samenleving bij het bepalen van haar strategische koers?
82. Is er een plek waar mensen zich in stilte kunnen concentreren om werk te doen dat dat vereist?
83. Zijn leidinggevenden in staat om in stijl en aanpak te variëren naar gelang de situatie?
84. Durven de leiders harde beslissingen te nemen om de zachte waarden van de organisatie te bewaken?
85. Heeft de organisatie systemen om het resultaat van haar inspanningen te kunnen vaststellen?
86. Zijn er producten of diensten die de organisatie nooit zal aanbieden omdat dat strijdig zou zijn met de visie en/of waarden van de organisatie?
87. Zijn de waarden van de organisatie een ijkpunt of criterium bij het nemen van beslissingen, bijvoorbeeld over investeringen?
88. Houdt het management rekening met wat er leeft in de organisatie?
89. Wordt waardering voor mensen op een oprechte manier geuit?
90. Heeft de organisatie naast winst ook andere doelen?
91. Werken mensen met integriteit? Komen ze bijvoorbeeld hun afspraken na?
92. Schept de organisatie een realistisch beeld van haar activiteiten naar buiten?

93. Neemt de organisatie op de een of andere manier verantwoordelijkheid voor de samenleving waarvan ze deel uitmaakt?
94. Is er aandacht voor schoonheid en esthetiek in de organisatie?
95. Zoekt de organisatie steeds naar een herkenbare, eigen positie tussen wat de markt / concurrenten/klanten verwachten en haar eigen visie?
96. Beseffen leidinggevenden wat de inspiratie van medewerkers ondermijnt en proberen ze dat te voorkomen of weg te nemen?

### Scores verwerken

Nadat u aan elke vraag een score heeft toegekend, brengt u die cijfers over op het Overzicht van de antwoorden. U telt horizontaal het aantal punten voor een indicator bij elkaar op en deelt dat door 8. Als u één keer NR heeft ingevuld deelt u door 7, bij twee keer NR door 6, enz. U krijgt dan een gemiddelde voor alle antwoorden in die categorie. Met dit gemiddelde kunt u de antwoorden per indicator met elkaar vergelijken.

Indien u met meerdere personen de vragenlijst invult, rekent u uw eigen gemiddelde per indicator uit. U telt de gemiddelden van alle betrokkenen per indicator op en deelt die door het aantal deelnemers. Zo vindt u een groepsscore. Als u wilt vergelijken tussen bijvoorbeeld afdeling A en B telt u de gemiddelden van de afzonderlijke afdelingen bij elkaar op en deelt die door het aantal betrokkenen van die afdeling.

### OVERZICHT VAN DE ANTWOORDEN

									Totaal punten	Kenmerk van een bezielde org
, 49,										Gezonde financiële basis
, 50,										Een sterke identiteit
, 51,										Bedrijfsvoering opgezet vanuit visie
, 52,										Koesteren van de levenskrach
, 53										Verbondenheid en vertrouwen
, 54,										Uitdagende doelen en vernieu
, 55,										Natuurlijke verantwoordelijkhe
, 56,										Realisme en zakelijkheid
, 57,										Maatschappelijke betrokkenhe
6, 58,										Gezonde (fysieke) werkomgev
7, 59,										Leven met paradoxen

**Analyse van de antwoorden**

U kunt de scores onderling met elkaar met vergelijken door de hoogste en de laagste scores naast elkaar te leggen. Waarop scoort de organisatie relatief hoog, waarop relatief laag? Vraagt u zich eerst af, of u deze scores herkent. Wat zijn uw eigen voorbeelden?

Vervolgens kunt u, door terug te grijpen naar de afzonderlijke vragen, dieper ingaan op de aspecten waaruit deze score is opgebouwd. Waar zit het hem precies in, dat de score hoog of laag is? Wat zijn de succes factoren, wat de aandachtspunten? Ook staat u stil bij de vraag wat deze scores voor u en uw organisatie betekenen. Waar bent u blij mee, wat baart u zorgen?

Tenslotte bepaalt u welke aandachtspunten om actie vragen. Wat is er nodig om ziel en zakelijkheid meer op elkaar af te stemmen? Verderop in dit boek vindt u oefeningen en suggesties voor specifieke aandachtspunten, zoals vertrouwen en verbondenheid.