

ESF LiZeT- DRAAIBOEK



Inhoud

INLEIDING	3
DE PARTNERS ACHTER LiZeT	5
WAT IS LiZeT?	6
LiZeT IN ACTIE	7
I. Draagvlak verwerven	11
II. Simultaan versterken zelforganiserend vermogen én loopbaancompetenties	11
III. Dynamisch borgen	13
1. Borgen door intervisie?.....	14
2. Borgen door te evalueren?	15
3. Borgen door een rol?	15
FAQ	16
IMPACT VAN LiZeT	17

INLEIDING

Een snel wijzigende context stelt de vraag op scherp wat loopbanen duurzaam maakt, en hoe duurzame loopbanen kunnen worden gerealiseerd voor iedereen. Een duurzame loopbaan betekent dat werknemers performant en inzetbaar zijn, dat ze hun werk fysiek en mentaal aankunnen, en dat ze werk doen dat aan hun noden voldoet – in iedere fase van hun (werk)leven. Een duurzame loopbaan betekent een win-win voor werknemer en organisatie en draagt bij tot een vlot werkende arbeidsmarkt. Loopbanen zijn geen statisch gegeven, ze zijn onderhevig aan veranderingen in zowel de context als de werknemer zelf. Om op die veranderingen in te spelen is een loopbaanbeleid nodig dat medewerkers faciliteert om eigenaarschap over hun loopbaan te kunnen en willen opnemen. Een belangrijke sleutel tot een duurzame loopbaan vormt het werk dat mensen dagelijks doen en de directe context waarin ze dit werk doen, namelijk hun team. Het team als context voor loopbaanontwikkeling bleef tot nu toe wat onderbelicht, zowel in de academische literatuur als in het loopbaanbeleid van organisaties. De mogelijkheden hiervan aanboren is wat LiZeT doet. Teams die vanuit de organisatie de vrijheid hebben om zichzelf te organiseren, om hun werking in het team zelf te regelen (bv. door taken en rollen onderling te verdelen) kunnen de duurzaamheid van de loopbaan van teamleden versterken. Hoe het werk verdeeld wordt en de creativiteit die teamleden daarbij tonen, met oog voor elkaars noden en de teamdoelen, creëert mogelijkheden tot werkbaar werk, verhoogt de inzetbaarheid, geeft groeikansen en versterkt de verbinding. Binnen een team zijn met andere woorden tal van loopbaanmogelijkheden te ontdekken, maar deze mogelijkheden worden vaak nog onderbenut. LiZeT zet hierop in en engageert teamleden actief in hun loopbaanontwikkeling – op die manier versterkt LiZeT werknemers in hun loopbaanvaardigheden en wordt eigenaarschap over de loopbaan in praktijk gebracht.

Duurzame loopbanen

Eind 2017 startten AMS, Taborgroep en Workitects een ESF “innovatie door exploratie” project met als doel de loopbaanvooruitzichten van werkenden binnen de context van ‘Innovatieve Arbeidsorganisaties’ (IAO) te versterken. We speelden daarmee in op twee belangrijke tendensen binnen de arbeidsmarkt, die beide een gevolg zijn van de VOCA (Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu) omgeving waarbinnen organisaties werkzaam zijn en loopbanen vorm krijgen, maar die tot nu toe relatief onafhankelijk van elkaar werden bekeken (zowel binnen de meer academische literatuur als binnen de praktijk van organisaties): (1) een toenemende klemtoon op zelforganisatie van de loopbaan en (2) teams als context voor werk en loopbanen.

Het afbreken van hiërarchische bureaucratieën impliceert een afbraak van de typische carrière ladder, strikte regels voor promotie en opwaartse beweging. Nieuwe organisaties vereisen nieuwe kaders. Dit vraagt om een andere invulling van loopbanen en een ander loopbaanbeleid. Tegelijk zijn de uitdagingen op het vlak van duurzame loopbanen groter dan ooit: we moeten met zijn allen langer aan de slag in een snel veranderende context. Een duurzame loopbaan berust daarbij op vier stevige pijlers: **Werkbaarheid** betekent dat medewerkers doorheen hun loopbaan op een evenwichtige manier de stress en de fysieke werklast van het werk aankunnen, daarbij rekening houdend met wat hun persoonlijke levenscontext toelaat of mogelijk maakt. **Inzetbaarheid** maakt dat medewerkers ingezet worden op hun talenten en nieuwe competenties ontwikkelen, die maken dat ze hun kansen op het behouden van werk of het vinden van ander werk hoog houden. **Groei** betekent letterlijk ervoor zorgen dat mensen kunnen blijven groeien in hun loopbaan, waarbij groei ook het verruimen van competenties en impact op de job zelf betekent en veel breder wordt gezien dan enkel hiërarchische groei. **Verbinding** betekent het blijven voelen van een connectie tussen zichzelf, de job en de

organisatie – het gevoel van zinvol werk te doen en te ervaren dat men bijdraagt aan iets ‘wat ertoe doet’.

Duurzame loopbanen zijn in eerste instantie belangrijk voor **werknemers** zelf: wie ervaart dat men doorheen het werk van alledag zichzelf ‘opbrandt’, wiens competenties verouderd zijn of overbodig worden, wie geen perspectief heeft of wie het gevoel van verbinding met de organisatie kwijt is, dreigt af te haken of uit de boot te vallen – loopbanen hebben in die zin een belangrijke impact op het leven van mensen, niet enkel als bron van inkomen maar ook voor hun mentaal welzijn.

Ook **organisaties** hebben baat bij duurzame loopbanen: om productieve, betrokken en geëngageerde werknemers te vinden en te behouden, is aandacht voor wat de loopbaan duurzaam maakt kritisch. Organisaties die hieraan voorbijgaan, en niet inzetten op de toekomstbestendigheid van hun mensen, riskeren achterop te raken en de noodzakelijke wendbaarheid te missen om snel te kunnen schakelen.

Tenslotte zijn duurzame loopbanen van belang voor een vlot werkende **arbeidsmarkt**. Duurzame loopbanen worden reeds langer naar voor geschoven als beleidsprioriteit – het belang ervan wordt in de huidige context en de disrupties die de coronacrisis met zich meebrengt extra duidelijk: in een globale socio-economische context waarin onvoorspelbaarheid door de snelle verandering sleutelwoorden worden, is het niet enkel belangrijk dat werknemers de juiste competenties blijven ontwikkelen voor hun inzetbaarheid op de ruimere arbeidsmarkt, maar ook dat ze de veerkracht hebben of kunnen ontwikkelen om met veranderingen om te gaan.

Duurzame loopbanen zijn een **gedeelde verantwoordelijkheid**, waarbij het belangrijk is om werknemers te ondersteunen in hun **eigenaarschap** over hun eigen loopbaan. Iedere werknemer is uniek wanneer we het geheel van talenten, interesses, ervaring, waarden, noden... samennemen. Bovendien wijzigen deze elementen en het belang ervan doorheen de levensloop en hangen ze samen met wat mensen in hun ruimere leven meemaken. Dit maakt **zelforganisatie** een belangrijke hefboom tot een duurzame loopbaan. Werknemers dienen met andere woorden over de nodige **loopbaanvaardigheden** te beschikken om voor zichzelf te bepalen wat hun loopbaan duurzaam maakt en hoe ze hiertoe actie kunnen ondernemen.

Tegelijk krijgen loopbanen niet vorm in een vacuüm – de **context** speelt hierin een belangrijke rol. We kunnen die context erg ruim zien: kenmerken van de arbeidsmarkt als geheel, van de sector, de organisatie. Deze laatste is uiteraard bepalend voor de loopbaanmogelijkheden en kansen tot een duurzame loopbaan. Organisaties die een duurzaam loopbaanbeleid voeren, stimuleren en ondersteunen werknemers om loopbaanvaardigheden te ontwikkelen en hebben in hun ruimere HR-beleid aandacht voor de vier pijlers van duurzame loopbanen, en hun onderlinge verbinding. Een tot nu toe wat onderbelichte dimensie van de context is het **team** waarbinnen mensen aan de slag zijn. Het is door het werk van alledag dat de loopbaan vorm krijgt en er mogelijkheden tot duurzame loopbanen worden gegenereerd – of net niet. Veel van het werk vindt vandaag plaats binnen een teamcontext, waarbij werknemers samen aan de slag gaan, en in meerdere of mindere mate van elkaar afhankelijk zijn om teamdoelstellingen te helpen realiseren. In die zin vormt het team een belangrijke factor in het creëren van duurzame loopbanen. Hoe het werk verdeeld wordt tussen collega's, en de creativiteit / flexibiliteit die hierin getoond wordt, kan invloed hebben op werkbaarheid, en door het opnemen van (afwisselende) rollen in een team kan inzetbaarheid worden vergroot. Een team dat goed samenwerkt, creëert mogelijkheden tot verbinding. Door elkaar te ondersteunen, coachen, uit te dagen worden groeikansen gecreëerd. Dit is nog meer uitgesproken wanneer we ons richten op **zelforganiserende teams**: teams die vanuit de organisatie de vrijheid hebben om zichzelf te organiseren, om hun werking in het team zelf te regelen (bv. door taken en rollen onderling te verdelen). Binnen een team zijn met andere woorden tal van loopbaanmogelijkheden te ontdekken, maar deze mogelijkheden worden vaak nog onderbenut. LiZeT zet hierop in.

DE PARTNERS ACHTER LiZeT

LiZeT kwam tot stand door 3 complementaire partners met een gemeenschappelijke visie op loopbaanontwikkeling.

Antwerp Management School

Antwerp Management School _____ een inspirerende leerervaring door state-of-the-art kennis en praktische inzichten te delen die er echt toe doen. www.antwerpmanagementschool.be



Ans De Vos, PhD

Rol: Professor, SD Worx Leerstoel Next Generation Work: Creating Sustainable Careers

E-mail: ans.devos@ams.ac.be

Telefoon: [+32 3 265 47 41](tel:+3232654741)

Taborgroep

De Taborgroep (vzw Tabor) is een netwerk van autonome organisaties die elkaar versterken in het waardegericht ondernemen. Het netwerk bestaat uit sociale ondernemingen en scholen, die met hun 9000 medewerkers impact hebben op tienduizenden mensen uit Oost- en West-Vlaanderen.

www.taborgroep.be



Melissa Plasschaert

Rol: adviseur Talent en Organisatie

E-mail: melissa.plasschaert@tabor.be

Telefoon: +32 9 235 82 00

Workitects

Workitects is een expertisecentrum op het vlak van organisatieontwerp en dragen bij tot meer werkbaar werk voor iedereen in slagkrachtige organisaties. www.workitects.be



Frank De Craecker

rol: Organisatie-ontwerper en teambouwer

E-mail: frank.decraecker@workitects.be

Telefoon: 0475 96 72 07

WAT IS LiZeT?

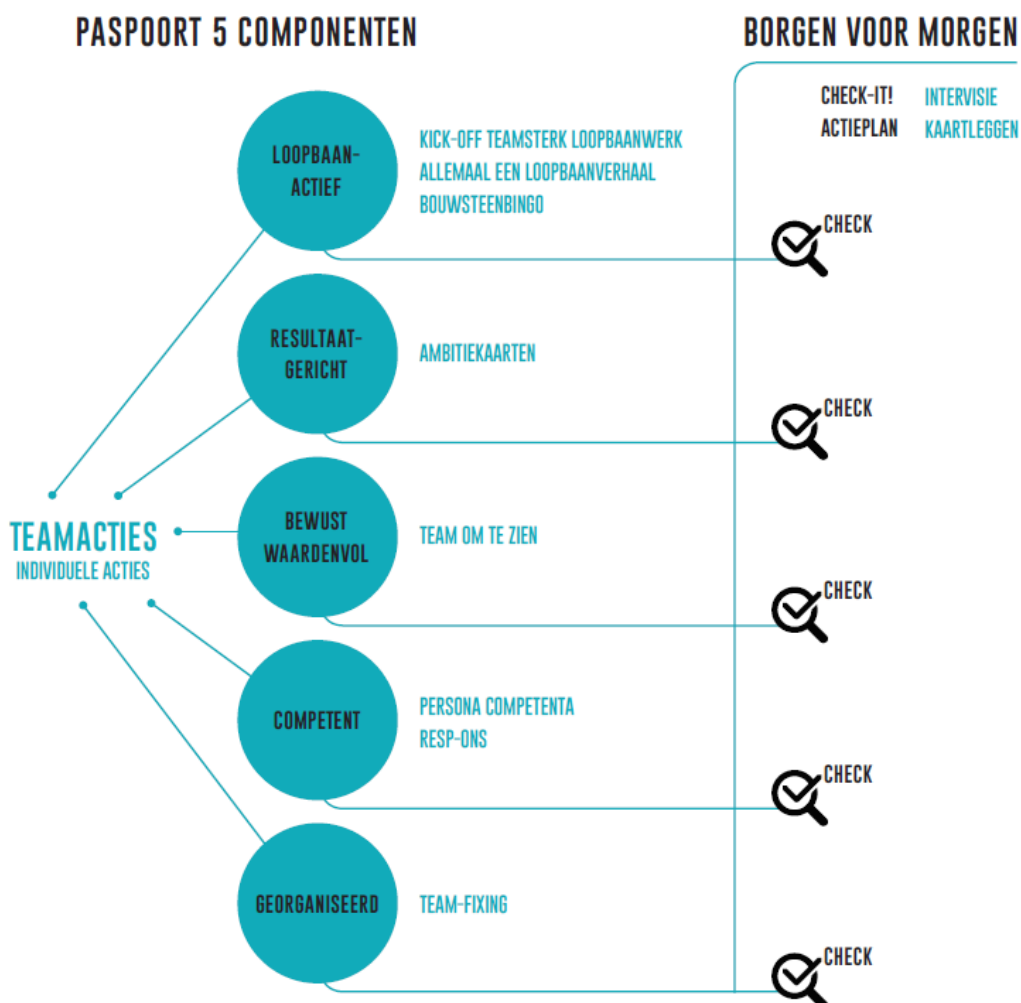
LiZeT is een acroniem voor **Loopbanen in Zelforganiserende Teams**. LiZeT is opgebouwd rond 5 componenten en een borgingssysteem om teams te helpen omgaan met vraagstukken waar teamwerking en loopbanen elkaar kruisen.

De 5 componenten zijn:

- ☆ **Loopbaanactief team** = een team dat de duurzame loopbaanbouwstenen van een team kent en actief benut. Deze bouwstenen zijn werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding. Dit team beseft tevens dat deze 4 bouwstenen in wisselwerking staan met een teamwerking gekenmerkt door resultaatgerichtheid, waardenvolheid, competent en georganiseerd zijn.
- ☆ **Resultaatgericht team** = een team de juiste meerwaarde creëert, teamleden die weten wanneer ze goed bezig zijn om de verwachtingen van bepaalde groepen in te vullen.
- ☆ **Bewust waardenvol team** = een team dat bewust werkt volgens een aantal waarden die zich bewust vertalen in het juiste gedrag, waarbij de teamleden elkaar daarover kunnen aanspreken.
- ☆ **Competent team** = een team dat samen competent is om de toegewezen opdracht op te pakken.
- ☆ **Georganiseerd team** = een team dat impact heeft en zichzelf (autonoom) kan organiseren om de toegewezen opdracht optimaal te verdelen

Als een team aan deze 5 componenten bouwt en deze ook onderhoudt, is de kans groter dan zij zich als zelforganiserend team wendbaar kunnen opstellen in een snel evoluerende omgeving, bij een veranderende teamopdracht of wijzigingen in teamsamenstelling en/of noden van teamleden.

Door de methodieken te gebruiken die horen bij de 5 componenten creëren teams hun teampaspoort. De methodieken bij borgen, helpen hen om dynamisch te bewegen en verankeren. Ook het individu wordt aangemoedigd in het actiever opnemen van zijn loopbaan door met deze 5 componenten aan de slag te gaan. De resultaten hiervan komen samen in het individueel medewerkerspaspoort.



Om aan de slag te gaan stelden we een handleiding samen waarin alle ontwikkelde methodieken terug te vinden zijn, alsook nuttige templates of invulsjablonen die kunnen gebruikt worden bij toepassen van de diverse methodieken.

Alle methodieken, de handleiding en bijkomende informatie kan je terugvinden via de webpagina, www.lizet.be. Teams, consultants, coaches en leidinggevendenden kunnen in principe zo met de handleiding en methodieken aan de slag. De methodieken zien we als een hulpmiddel om een bepaald doel te bereiken. Onze doelstelling is handvaten aan te reiken, te inspireren. Dus sleutel er gerust aan zodat de methodiek optimaal bij jouw teamsetting of concrete organisatiecontext past.

LiZeT IN ACTIE

In de handleiding vind je de meest integrale manier van werken terug: als team de 5 componenten uitbouwen via inspirerende, laagdrempelige methodieken waarvan de resultaten worden geborgd in het team- en individueel paspoort. Toch hoeft dit niet dé manier van gebruik te zijn. **Alternatief is een of meerdere componenten en bijgaande methodieken te gebruiken, die reeds bestaande praktijken of systemen verstevigen, aanvullen of vervangen. Dat is de 'pluk, pas-indien-nuttig-aan en speel' aanpak.**

Voor de **integrale aanpak** – waarbij je meteen ook het model van de 5 componenten als model weerhoudt, maken we een onderscheid in **3 fasen**:

1. **Draagvlak verwerven:** Wat is het nut van LiZeT voor ons als team? Waarom zouden we als team hier tijd en energie in steken? En hoeveel tijd willen of kunnen we hieraan besteden? Een weloverwogen beslissing vermijdt discussies achteraf over het nut van LiZeT. Kortom: goed begonnen is half gewonnen. De *methodiek 'Kick-off Teamsterk Loopbaanwerk'* zet je op weg.
2. **Simultaan versterken zelforganiserend vermogen én loopbaancompetenties:** Zijn we als team voldoende loopbaanactief, resultaatgericht, bewust waardevol, competent en georganiseerd? Doorheen de diverse methodieken zet je als team stappen voorwaarts op deze 5 componenten en verhoog je de kans dat jullie zich wendbaar kunnen opstellen, zonder dat het loopbaanperspectief wordt vergeten. Simultaan met het gebruik van de methodieken stimuleer je namelijk diverse loopbaancompetenties zoals kwaliteitenreflectie, loopbaansturing, exploreren van de loopbaanpaden binnen het team, In de handleiding splitst elke methodiek zich op in oefeningen en reflecties:
 - a. Teamniveau: dit level verstevig je samen – niveau en teamacties worden bepaald.
 - b. Individueel niveau: bij elke methodiek wordt ook het individu uitgedaagd om zich tot het team te verhouden. Individuele acties worden bepaald. Zo wordt elk teamlid op zichzelf ook loopbaancompetenter en steeds meer regisseur van zijn eigen loopbaan, in relatie tot zijn/haar collega's binnen het team, rond de bepaalde teamopdracht

De methodieken kunnen in hun totaliteit niet in 1 dag worden gespeeld. Bekijk als team wanneer en hoe je met LiZeT aan de slag zal gaan.

Voor elke LiZeT-sessie kan je het resultaat ervan verwerken in het team- en/of individueel paspoort. Dit paspoort helpt enerzijds om de conclusies goed te vatten, maar ook doorheen de verschillende speelsessies als team overzicht te houden over de output en het proces.

The image shows two forms side-by-side. The left form is titled 'LiZeT Teampaspoort' and the right form is titled 'LiZeT Individueel Paspoort'. Both forms have a header with 'LiZeT' and a footer with 'Antwerp Management School' and 'taborgroep'. The Teampaspoort form includes sections for 'Onze Teamacties', 'Bereikse Lat', and 'Onze Teamrollen'. The Individueel Paspoort form includes sections for 'Mijn Acties', 'Bereikse Lat', and 'Onze Teamrollen'. Both forms have a header with 'LiZeT' and a footer with 'Antwerp Management School' and 'taborgroep'.

Het individueel en teampaspoort bestaan in een print- en een digitaal invulbare versie. Wist je dat het teampaspoort er trouwens ook voor zorgt dat het voor nieuwe teamcollega's in één oogopslag duidelijk wordt wat de sterke punten zijn van het team, waar het team waarde aan hecht, welke competenties en rollen noodzakelijk zijn en ook welke initiatieven er momenteel lopen? Het paspoort is dus zowel een opvolgings- als communicatie instrument.

3. **Dynamisch borgen:** hiermee willen we een antwoord bieden op de vraag ‘hoe LiZeT blijvend integreren in onze werking en mindset’? Met de *methodiek ‘Check-it - intervisie’* ondersteunen we enerzijds de borgingsfase, anderzijds dient het ook als knipperlicht voor verandering op één van de 5 componenten van LiZeT. Deze componenten zijn namelijk niet statisch. Zijn we als team nog goed bezig, zijn we nog voldoende loopbaanactief, resultaatgericht, bewust waardevol, competent en georganiseerd? Just check-it!

We bespreken de 3 fasen hieronder in groter detail. Voor elk van deze fasen vind je in de handleiding ondersteunende methodieken, met bijhorende downloads.

Elke methodiek werd op identieke wijze uitgeschreven:

- **Methodiek: Naam:** Elke methodiek kreeg een eigen specifieke, unieke naam mee. Een methodiek een naam geven, helpt om er nadien nog op terug te komen: ‘Weet je nog, tijdens *bouwsteenbingo* dat ...?’.
- **Tijdsduur:** hier vind je een inschatting van de tijd om de methodiek toe te passen met het team. De totale speelduur is afhankelijk van de optelsom van de gekozen methodieken (én de vaardigheden van de facilitator om het team bij de zaak te houden). De duur van elke methodiek apart varieert van 30 minuten tot een dagdeel (= 4 uur). De methodieken kunnen los van elkaar worden gebruikt, afhankelijk van de noden van het team.
- **Waarom deze stap als team?** Methodieken moeten nuttig en zinvol zijn, dus de goede redenen waarom je als team er tijd en energie in zou steken moeten gekend zijn door de teamleden. Per methodiek zijn daarom deze goede redenen opgesomd. Het is aangewezen om deze redenen bij aanvang van een sessie te duiden en eventueel te verrijken, zodat het team zich bewust is van het feit dat ze hierdoor betekenisvol teamwerk kunnen leveren.
- **Welk materiaal is er nodig?** Naast de beschikbare downloads is er vaak nog aanvullend materiaal nodig. Dit materiaal verzamel je best voorafgaandelijk aan de sessie, zodat deze een vlotte start en doorloop kan kennen.
- **Aan de slag:** deze rubriek omvat de verschillende stappen om tot de gewenste output te komen. Ze bieden inspiratie en houvast voor de LiZeT-coach. Zelf hopen we dat er diverse varianten op de omschreven werkwijze ontstaan en deze ook verder kunnen worden gedeeld.



Heb je een leuke variant bedacht of gebruikt bij het spelen van een LiZeT-methodiek? Wil je hem delen? Stuur een mailtje naar een van de partners en we plaatsen jouw gebruikservaring op de site. Een foto erbij is de max.

Foto: ons bezorgd door LiZeT-coach, Petra Vermandere - DVC De Triangel, medisch team

De output van elke methodiek komt in het team- of individueel paspoort terecht. Elke sessie wordt daarmee afgesloten al dan niet gekoppeld aan acties voor het team of individu, die eveneens opgenomen worden in het desbetreffende paspoort.

In onderstaande een voorbeeld van digitaal outputvenster (pdf) bij de methodiek bouwsteenbingo en acties.

LOOPBAAN-
ACTIEF

LOOPBAANBOUWSTENEN	ONZE STERKE PUNTEN	ONZE WERKPUNTEN	RANGORDE	BAROMETER
Werkbaarheid				
Inzetbaarheid				
Groei				
Verbinding				

ONZE TEAMACTIES

1	
2	
3	
4	
5	

MIJN ACTIES

1	
2	
3	
4	
5	

I. Draagvlak verwerven

Goed begonnen is half gewonnen. Met de *Methodiek 'Teamsterk Loopbaanwerk'* bekijk je samen met het team het nut en de drempels om LiZeT te gebruiken. Samen die drempels wegwerken en met het team het pad tot actie bepalen, zorgt meteen voor eigenaarschap.

We bevelen aan om tijdens het initiëren van LiZeT ook de begrippen duurzame loopbaan, zelforganiserend team (of andere benaming die de organisatie gebruikt) en de loopbaanmogelijkheden van rollen met het team te verkennen. Wat verstaan zij onder deze begrippen? Welk gedeeld beeld houden we er op na? Uit ons onderzoek bleek namelijk dat loopbaanmogelijkheden nog al te vaak geassocieerd worden met een nieuwe functie, terwijl de microstructuur van het team – de rollen, vaak diverse loopbaanmogelijkheden bieden, maar dus nog niet zo wordt beleefd. Al deze begrippen werden met een duidelijke omschrijving aan de handleiding in bijlage toegevoegd (zie *LiZeT-lexicon*). Bij het testen van de LiZeT-methodieken bij 7 organisaties, bleek deze dat initiatie een goede driver is voor de positieve energie bij het team.

Gezien zelforganiserende teams vaak over voldoende regelmogelijkheden beschikken om het 'hoe' zelf te bepalen, is het als organisatie niet aangewezen om het gebruik van de methodieken op zich op te volgen, maar wel de bedoeling en de gewenste uitkomst ervan, zodat het team ook zelf varianten kan bedenken waar ze dat nuttig vinden. De dialoog tussen de teamleden en de uitkomst primeren.

II. Simultaan versterken zelforganiserend vermogen én loopbaancompetenties

Eens een 'go' vanuit het team, kan het team eraan beginnen. Door als team de 5 componenten op te bouwen, verstevigt het zijn zelforganiserend vermogen. Elke methodiek is zo ontworpen dat door het spelen ervan meteen diverse loopbaancompetenties worden aangeboord. Zo worden het team en individu steeds competentier in het opnemen van de regie over het eigen loopbaanperspectief binnen een teamcontext.

Steeds meer verwachten we van medewerkers dat zij zelf hun loopbaan in handen nemen. Loopbaancompetenties gaan over de vaardigheden om (1) voor jezelf te kunnen reflecteren over wat je loopbaanambities en kwaliteiten zijn (=reflectieve competenties), (2) hierover te communiceren met anderen, en een netwerk van mensen uit te bouwen die je hierin kunnen ondersteunen of adviseren (=communicatieve competenties), (3) initiatieven te nemen om je loopbaan in de gewenste richting te ontwikkelen en mogelijkheden daartoe actief verkennen (=gedragmatige competenties).

Ook als team kan je loopbaancompetenter worden.

We onderscheiden 6 loopbaancompetenties en baseerden ons hiervoor op het werk van Jos Akkermans en Ans De Vos.

Reflectieve loopbaancompetentie	Kwaliteitenreflectie	Deze competentie gaat over het stilstaan bij waar je goed in bent en waarin je minder goed bent, op individueel niveau en als team. Als je als team weet waar ieder van jullie goed in is en wat jullie talenten zijn, kan je samen verder nadenken over hoe je deze kwaliteiten kunt inzetten om jullie teamdoelen te behalen.
	Motievenreflectie	Motievenreflectie gaat om bewustwording en dus onderzoeken wat je belangrijk vindt, wat je

		voldoening geeft, en wat je nodig hebt om arbeidsvreugde te voelen in je job (als persoon en als team).
Communicatieve loopbaancompetentie	Netwerken	Netwerken gaat over contacten opbouwen en onderhouden die je helpen als persoon, maar ook als team kan je netwerken om je teamdoelen te realiseren, gebruikmakend van ieders individuele kwaliteiten en aspiraties.
	Zelfprofilering	Zelfprofilering gaat over: kunnen wij anderen laten zien wat wij als team willen en kunnen? Op individueel niveau gaat het over: kan ik anderen laten zien wat ik wil en kan?
Gedragmatige loopbaancompetentie	Loopbaanzelfsturing	Loopbaanzelfsturing gaat over het maken van een gerichte planning. Je blijft als team of als individu niet bij de pakken zitten, maar schiet in actie om jullie voornemens voor loopbaanontwikkeling in jullie team of voor jezelf concreet te maken en uit te voeren op basis van een doel en plan.
	Werkexploratie	Werkexploratie gaat over actief verkennen welke mogelijkheden er nog zijn voor jezelf en de andere teamleden om werk te doen dat past bij je noden of ambities, of dat je toelaat om nieuwe dingen te leren of verder te groeien, als individu of als team.

Bij welke component begin je best?

Voor teams die starten om meer zelforganiserend te worden, bevelen we aan om met component 'loopbaanactief' te starten. Dit omdat de mindset en kennis over de 4 bouwstenen van duurzame loopbanen kunnen worden meegenomen bij de uitbouw van de 4 andere componenten.

De volgorde die vervolgens als meest logisch werd ervaren is:

Resultaatgericht ➡ Bewust waardenvol ➡ competent ↔ georganiseerd.

Is men reeds een zelforganiserend team en is er eerder nood aan afgestemd blijven op dynamiek, dan kan men inpluggen bij een als team zelf gekozen component.

Wat bepaalt waar je best inpluigt?

2 soorten wijziging bepalen de noodzaak om aan de slag te gaan met een welbepaalde component.

1. Een wijziging in **context**: nieuwe klantwensen, vernieuwde of aangepaste teamopdracht, nieuwe reglementering, impactvolle maatschappelijke evolutie, nieuw strategisch beleidsplan van de organisatie, ...
2. Een wijziging in **mensen**: nieuwe teamlid, uitstap van een medewerker, nieuwe behoefte naar bv. inzetbaarheid van een teamlid, nood aan meer verbinding,

Zal iedereen aan de bel trekken indien LiZeT nodig is?

Daarvan zijn we niet zeker. Uit een clusteranalyse op 800 respondenten uit een onderzoek dat plaatsvond net voor LiZeT, onderscheidde we wel drie clusters als het aankomt op verantwoordelijkheid nemen voor de eigen loopbaan.

- Cluster 1: Deze mensen zijn het minst zelforganiserend en proactief. Ze zijn in hun doeloriëntering het minst gericht op leren. Ze geloven het minst in de maakbaarheid van de mens. Ze zien zichzelf als weinig breed inzetbaar en leggen de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan vooral bij hun leidinggevende. Deze groep bevat gemiddeld de oudste medewerkers met de meeste anciënniteit, maar het verschil met de andere groepen is klein.
- Cluster 2: Deze mensen zijn het meest zelforganiserend en proactief. Ze zijn in hun doelen zowel gericht op performantie als op leren, maar vooral op leren. Ze zien zichzelf als breed inzetbaar en leggen de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan vooral bij zichzelf. Deze groep bevat gemiddeld de jongste medewerkers met de minste anciënniteit, maar het verschil met de andere groepen is klein.

Cluster 1 en 2 zijn bijna spiegelbeelden van elkaar. Cluster 3 is minder duidelijk afgeleid. Het is ook de kleinste cluster en sluit eerder aan bij cluster 1 dan bij cluster 2.

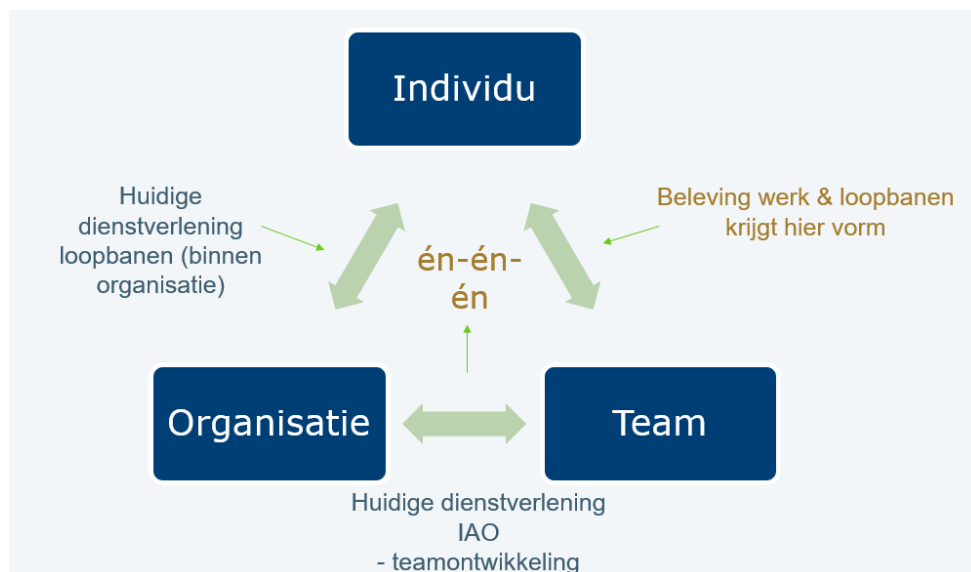
- Cluster 3: Deze mensen onderscheiden zich vooral door hun groot geloof in de maakbaarheid van de mens en ze leggen de verantwoordelijkheid over hun loopbaan bij zichzelf, nochtans zijn ze weinig zelforganiserend.

Aan de bel trekken zal wellicht voorkomen in het geval men van mening is dat de werkgever iets moet doen, of als men vindt dat men zelf aan zet is. In ieder geval speelt LiZeT in op datgene waar het team zelf impact op heeft. Ingeval een team aanbevelingen heeft voor het beleid, kan men deze steeds doorspelen.

III. Dynamisch borgen

Een goede start gemaakt, allerhande initiatieven ondernomen, en dan... het valt stil, de aandacht verwatert en voor je het weet is LiZeT een tof projectje geweest, vooral in de fase van plan en do, maar geen check en (re)act meer. Dat is alvast geen scenario waar we met LiZeT voor willen gaan.

Loopbanen en mensen verdienen namelijk blijvende aandacht. En het team is dé plek waar net de beleving over werk en loopbaan vorm krijgt. LiZeT verdient daarmee naast de bestaande dienstverlening functie van loopbanen en teamontwikkeling meer dan zijn plaats.



Wat kunnen we doen om doeltreffend te borgen?

1. Borgen door intervisie?

De *intervisiemethodiek 'check-it'* helpt het team om proactief de wisselwerking tussen zelforganisatie, nodige dynamiek en impact op personen op te volgen en aan te sturen.

Vijftien af te stippen stellingen ofwel 3 stellingen per component maken zichtbaar waar je als team nog op het juiste spoor zit, en waar actie nodig is. Voor jezelf als individu ben je klaar na tien maal vinken. Voldoende gesprekstof voor een loopbaangesprek.



- ☐ We zijn samen voldoende competent om onze ambities te kunnen realiseren.
- ☐ We zijn met onze competenties ook voorbereid op de toekomst.
- ☐ We investeren voldoende en gericht in leren.

voorbeeld checkbox team



- ☐ Ik claim geen rollen omdat ik ze altijd gedaan heb, en durf ook wel eens springen naar een nieuwe rol.
- ☐ Ik heb het gevoel dat ik mijn rol(len) goed kan uitvoeren.

voorbeeld checkbox individu

Check-it is een proces, in principe organiseert een team dus periodiek een bijeenkomst. Dit kan jaarlijks of halfjaarlijks zijn. Maar de check kan ook ad hoc gebeuren op vraag van een teamlid die voelt dat er voor hem iets niet (meer) klopt in het paspoort of op afgesproken wisselmomenten (cfr. supra pagina 14).

2. Borgen door te evalueren?

Van evalueren kan je leren. We ontleenden een verfrissende evaluatiemethodiek aan onze mede-spelontwikkelaar en grafisch vormgever De Aanstokerij. Met 'Kaartleggen' breng je als team in kaart wat de resultaten zijn van een bepaald initiatief op een van de 5 componenten en wat de succesfactoren én verbeterpunten zijn om mee te nemen naar de toekomst. Dus borging van geleerde lessen gegarandeerd.



VAN ACTIEPLAN NAAR EVALUATIEKAART NAAR EVALUATIE



3. Borgen door een rol?

Een van de manieren om LiZeT te borgen in het team, is door een rol van LiZeT-coach te voorzien binnen de microstructuur van het team.

Rollen definiëren we als verantwoordelijkheden die elk verwijzen naar een gebied of activiteit waar je doorlopend aandacht aan moet geven om je doelen te bereiken.

In dit geval zorgt de rol van LiZeT-coach ervoor dat er door het team doorlopend aandacht wordt gegeven aan de wisselwerking tussen zelforganisatie en loopbaansturing. Ze initieert actie en/of faciliteert deze acties.

Deze rol kan worden opgenomen **vanuit diverse posities** in de organisatie.

Door een lid van het team

Een teamlid neemt de rol van LiZeT-coach op zich. Niet iedereen vindt het echter even evident om de rol van actieve deelnemer en facilitator op zich te nemen. Daarom wordt soms de voorkeur gegeven aan een tandemrol. Een teamlid als 'intern geweten' houdt de aandacht op LiZeT en organiseert tijdig initiatief in afstemming met de persoon die zal faciliteren (zie opties hieronder).

Door een (meewerkend) leidinggevende/teamcoach/HR of andere ondersteunende functie.

Een (meewerkend) leidinggevende of coach die de LiZeT-filosofie en methodieken gebruikt in het versterken van het team en individu. Dit gebeurt solo of in tandem met een teamlid.

Normaliter heeft men als LiZeT-coach voldoende met de handleiding en methodieken om zelf aan de slag te gaan. Toch is het belangrijk om voldoende inzicht te hebben in het 'waarom' (hoe LiZeT verbinden aan loopbanen en teamontwikkeling) en 'hoe' van elke methodiek. Daarom voorzien we een 1-daags opleidingsaanbod voor LiZeT-coaches waarbij je proefondervindelijk kan leren hoe LiZeT te faciliteren. Deze opleidingsdagen in open aanbod kan je vinden op de webpagina van LiZeT: www.lizet.be of je kan contact opnemen via het contactformulier, ingeval een in-company uitwerking beter aansluit bij jullie noden.

Tijdens deze opleiding bekijken we waar jullie zich als organisatie bevinden, hoe LiZeT kan bijdragen en worden je facilitatorskills verstevigd door meteen met de methodieken aan de slag te gaan.

Het ondersteunen bij de uitbouw en onderhouden van een leernetwerk van LiZeT-coaches behoort ook tot onze ondersteuningsmogelijkheden.

In de bijlage van de handleiding vinden jullie een voorbeeld van rolomschrijving voor de LiZeT-coach.

Door een externe coach

Als organisatie of team kan je tevens overwegen om een externe coach in te schakelen. Zelf houden we hier een pleidooi om dan vooral te focussen op een termijn waartegen het team nadien zonder externe coach verder kan en dus intern te verankeren.

FAQ

Wij zijn al een zelforganiserend team. Kan LiZeT dan nog iets voor ons betekenen?

Ja, zeker. Tijdens ons exploratie-onderzoek gaven teammedewerkers aan dat er bij de overgang naar een meer teamgebaseerde organisatie wel aandacht is geweest voor loopbanen, bv. in de keuze van team of rollen, maar dat nadien die aandacht voor duurzame loopbanen verstilt. Met als gevolg dat men eigenlijk een transitie maakt van vastgeroest in functie naar vastgeroest in rollen. Dus ook teams die al langer zelforganiserend werken kunnen baat hebben bij LiZeT om de dynamiek en wisselwerking tussen een VOCA-omgeving en individuele loopbanen op scherp te houden.

Is LiZeT toepasbaar voor iedereen?

LiZeT werd zowel in een profit als non-profit werkcontext uitgetest, en voor beide werd een positieve impact vastgesteld. Meer en meer organisaties steunen op een teamgebaseerde werking en vragen tezelfdertijd dat medewerkers hun loopbaan in eigen handen nemen. LiZeT pakt beide.

- Naar soort team (beleidsmatig, ondersteunend of uitvoerend) werd eveneens geen verschil waargenomen. Ofwel, ook een directieteam kan met LiZeT aan de slag. Dat zet meteen een krachtige toon: 'lead by example'.
- Er werd bij de eerste versie opgemerkt dat het taalgebruik nog onvoldoende eenvoudig was voor kortgeschoolde en niet-talige medewerkers. Dit werd bijgeschaafd, maar de algemene vaststelling is dat in deze teams toch meer beeld en uitleg nodig is, om hen mee te nemen in het LiZeT-verhaal. De start is in die zin wat langzamer, maar eens op weg, wordt het verschil weggewerkt. Iedereen voelt namelijk de behoefte aan een duurzame loopbaan. Jong, oud, kort- of lang geschoold, nieuw of ervaren in het team.
- Waar LiZeT ontwikkeld werd voor zelforganiserende teams, merken we in de praktijk dat LiZeT ook perfect bruikbaar is voor teams die de opstap maken naar meer zelforganisatie en daarbij het perspectief van de individuele mens niet uit het oog willen verliezen.

Is LiZeT ook beschikbaar in andere talen?

Momenteel is LiZeT enkel beschikbaar in het Nederlands.

Ik moet mijn email adres geven wanneer ik de handleiding met methodieken en bijhorende downloads wil. Waarom is dat?

Dat is louter omdat we graag zicht blijven houden op wie interesse heeft in LiZeT en of we daarbij diverse klantsegmenten kunnen onderscheiden. Dit helpt ons om LiZeT nog gericht aan te bieden en in te zetten. Dit adres wordt niet doorgegeven aan derden. We houden ons hier ten eerste aan onze regels betreffende privacy, ethiek en GDPR. Bij vragen kan u natuurlijk altijd onze DPO contacteren via ans.devos@ams.ac.be.

IMPACT VAN LiZeT

Het doel van LiZeT is om de loopbaanvaardigheden van medewerkers te versterken, met het oog op een duurzame loopbaan en wendbare teams.

Bij de ontwikkeling van LiZeT vertrokken we van bestaand academisch onderzoek en eerdere projecten over loopbaanontwikkeling binnen de teamcontext. Jaren van (internationaal) onderzoek maken duidelijk dat (a) loopbaancompetenties kritisch zijn voor duurzame loopbanen en (b) team reflexiviteit (het bewust stilstaan bij de eigen werking als team) een belangrijke determinant is van team performantie. We exploreerden in praktijk de uitdagingen en mogelijkheden die zelforganiserende teams zien wat duurzame loopbanen betreft en gebruikten deze combinatie van academische kennis en praktijkinzichten als basis om LiZeT te ontwikkelen.

Via een pilootstudie en impactmeting volgden we de ervaringen en feedback van spelbegeleiders en teamleden nauw op en we verwerkten hun feedback in de aanpassingen die we doorvoerden aan de methodieken. De statistische analyses verschaften ons een inzicht in de meerwaarde van LiZeT en de randvoorwaarden die hierbij belangrijk zijn. Op deze manier zijn we erin geslaagd om een tool te ontwikkelen die een drievuldige winst kan realiseren.

- Voor werknemers helpt LiZeT om het eigen loopbaandenken en -handelen te versterken. Een loopbaanvaardig team bevordert de loopbaancompetenties van individuele teamleden. Op die manier vormt LiZeT een tool voor werknemers om hun rol als '**architect van de eigen loopbaan**' waar te maken. Door de dialoog met de collega's in het team over loopbanen, worden werknemers uitgedaagd en ondersteund om te benoemen wat hun noden en wensen zijn, welke kwaliteiten ze hebben en welke competenties ze verder willen ontwikkelen. Interactie, leren van elkaar en feedback geven vormen hierbij centrale mechanismen. LiZeT stimuleert op deze manier een **proactieve houding** ten opzichte van de loopbaan, en maakt het mogelijk om in een **positief klimaat** rond dit thema aan de slag te gaan. Dit werkt mobiliserend – want wanneer het loopbaanthema enkel aan bod komt wanneer er zich een 'probleem' voordoet, wordt het al snel iets wat men liever uit de weg gaat. Bovendien volgt LiZeT een **inclusieve** aanpak: iedereen in het team wordt betrokken, ook diegenen die spontaan minder geneigd zijn om met de duurzaamheid van hun loopbaan bezig te zijn. Op die manier wordt het Mattheüseffect tegengegaan: een valkuil bij loopbaanzelfsturing is immers dat alles aan de persoon wordt overgelaten, en dat daardoor enkel diegenen die al ambitieus en proactief bezig zijn met hun loopbaan, zich aangesproken voelen. Door de LiZeT methodieken als team te doorlopen en via de borgingsmechanismen wordt iedereen betrokken. Daarbij kunnen teamleden dichter bij elkaar komen door meer inzicht te krijgen in elkaars (veranderende) noden, mogelijkheden, kwaliteiten en ontwikkelbehoeften – zaken die van belang zijn voor tevreden en geëngageerde medewerkers.
- Voor organisaties vormt LiZeT een waardevolle manier om **loopbaanontwikkeling in praktijk** te brengen. Het wegvallen van traditionele carrièreladders maakt dat heel wat organisaties een tastbaar alternatief missen. Hoe ga je rond loopbanen aan de slag als iedere loopbaan uniek is en dat in een VOCA context? De LiZeT methodieken vormen een antwoord hierop door loopbaanmogelijkheden **tastbaar** te maken via de link met de teamwerking, en ze bieden op die manier meerdere voordelen. Ten eerste kan LiZeT als tool worden opgenomen in een **ruimer HR-aanbod** – afhankelijk van de organisatie kan daarbij bestaande dienstverlening op vlak van loopbanen of teamwerking worden geïntegreerd in LiZeT. Ten tweede is LiZeT meer dan een tool: het is een manier om een **permanent proces van aandacht voor loopbanen en bewust omgaan met de teamwerking te realiseren**. De valkuil van een sporadische, vaak reactieve, en gefragmenteerde aandacht voor beide thema's wordt daarbij vermeden. De capaciteit van teams om stil te staan bij en te sleutelen aan hun eigen werking ('team reflexiviteit') is een kritische vaardigheid om wendbaar te blijven. LiZeT helpt om verstarring tegen te gaan en de **dynamiek in loopbanen en teams op elkaar te laten inwerken**. Ten derde biedt LiZeT mogelijkheden tot **empowerment van teams** doordat teamleden via de methodieken en de facilitering door de LiZeT coach, zelf aan de slag kunnen om hun teamwerking én elkaars loopbaan te optimaliseren – om dus een dubbele win te realiseren. Dit uit zich in een fleximatrix (de 'team fixing' methodiek) waarbij teamleden voorbij de 'default' optie van functionele rolverdeling kijken – iets wat zowel de teamwerking als de teamleden ten goede kan komen.
- Ook maatschappelijk zien we een meerwaarde van LiZeT. De onzekere context waarin we leven en werken maakt het **cruciaal voor alle werkenden om eigenaarschap over hun loopbaan te kunnen en willen opnemen**. Inzetbaarheid komt op de arbeidsmarkt van vandaag in de plaats van jobzekerheid, waarbij klassieke groeiperspectieven voor steeds minder mensen zijn

weggelegd; de hoge werkdruk en snelle veranderingen in combinatie met langere loopbanen bedreigen de werkbaarheid en riskeren dat mensen vervreemd raken van hun werk. Maar wat betekent dat eigenaarschap vanuit een arbeidsmarktperspectief? Loopbanen kan je als maatschappij niet organiseren ‘voor’ of ‘in plaats van’ de mensen. Hen de nodige **handvaten** geven om dit te doen is wel mogelijk, en meer dan ooit nodig opdat alle werknemers **toekomstbestendig** zijn. LiZeT kan bijdragen aan een meer **duurzame loopbaan voor iedereen**, door de teamgerichte en inclusieve aanpak. We focussen op het werk dat mensen vandaag doen maar via de methodieken wordt ook de veranderende context ingebracht. Dit biedt kansen om medewerkers, en zeker diegenen die spontaan minder begaan zijn met hun loopbaan, in de veilige omgeving van hun team, te stimuleren en te helpen om uit hun comfortzone te treden en op die manier af te toetsen wat voor hen een (meer) werkbaar, zinvolle en boeiende loopbaantoekomst kan inhouden. Dit maakt hen ook meer gewapend om **om te gaan met schokken** zoals het mogelijk verlies van werk of een organisatietransformatie. LiZeT kan op die manier bijdragen tot een goed werkende arbeidsmarkt en het risico op loopbaaninertie doorbreken. Bovendien neemt LiZeT een **brede focus op wat een loopbaan duurzaam maakt**: het gaat niet enkel over inzetbaarheid (nodig om werk te kunnen behouden of nieuw werk te vinden) maar ook over werkbaarheid (het vermijden van uitval door burnout of fysieke klachten en mensen inzicht geven in wat werkbaar werk voor hen betekent), over zinvol werk waardoor mensen zich verbonden blijven voelen met hun werk en niet afhaken, en over hoe mensen op alle leeftijden kunnen blijven groeien en leren en een groei mindset ontwikkelen.

De arbeidsmarkt, organisaties en loopbanen veranderen in een sneltempo. Door nieuwe kaders uit te werken en te vertalen in concrete methodieken, zoals LiZeT, bouwen we mee aan een wervend alternatief loopbaanmodel dat medewerkers engageert in hun eigen loopbaan. LiZeT maakt duidelijk dat hiervoor geen grote organisatiestructuren of complexe systemen nodig zijn. LiZeT vertrekt van het werk van alledag en de (sociale) context van het team – en focust zich zo op wat de kern van een loopbaan uitmaakt.