

**BOUWEN
AAN
LOOPBANEN
IN
ZELFORGANISERENDE
TEAMS**

Lizet

LiZeT

BOUWEN
AAN
LOOPBANEN
IN
ZELFORGANISERENDE
TEAMS

COLOFON

'LiZeT' is een uitgave van:



Met steun van ESF Vlaanderen:

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Spelontwikkeling en -productie:



Vlaanderen
verbeelding werkt

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van de Antwerp Management School.

© Antwerp Management School, 2019

In de spelhandleiding gebruiken we enkel mannelijke benamingen. Systematisch bedoelen we daarmee ook de vrouwelijke term. De informatie in dit spel is gebaseerd op feiten, wetten en data uit 2019.

INHOUDSOPGAVE

•	Waarom LiZeT?	p.4
•	Kenmerken	p.4
•	Vorbereiding	p.6
•	Paspoort 5 Componenten	p.7
	OVERZICHT	p.8
	LOOPBAANACTIEF	p.9
•	Methodiek: Kick-off TeamSterk LoopbaanWerk	p.11
•	Methodiek: Allemaal een loopbaanverhaal	p.14
•	Methodiek: Bouwsteenbingo	p.17
	RESULTAATGERICHT	p.21
•	Methodiek: Ambitiekaarten	p.23
	BEWUST WAARDENVOL	p.29
•	Methodiek: Team om te zien	p.31
	COMPETENT	p.35
•	Methodiek: Persona Competenta	p.37
•	Methodiek: Resp-ONS	p.41
	GEORGANISEERD	p.45
•	Methodiek: TeamFixing	p.47
	BORGEN VOOR MORGEN	p.51
	CHECK-IT	p.53
•	Methodiek: Intervisie	p.53
	ACTIEPLAN	p.57
•	Methodiek: Kaartleggen	p.57
•	Bijlage 1: LiZeT-lexicon	p.62
•	Bijlage 2: Rolbeschrijving LiZeT-coach	p.67

WAAROM LIZET?

*“Geef me werk dat bij me past, en ik hoef nooit meer te werken.”
Confucius, Chinees filosoof, 551 v.C. – 419 v.C.*

Iedereen die werkt in een team, of met teams, heeft wel al eens nagedacht over hoe je in de rol- of taakverdeling de talenten van teamleden het best kan inzetten. Hoe je ervoor zorgt dat de teamleden voldoende aandacht hebben voor de persoonlijke groei van iedereen, en hoe er een gezonde balans kan zijn tussen teamresultaten behalen en de persoonlijke wensen (professioneel en privé) van elk teamlid. Kortom, hoe je aandacht kan hebben voor de loopbanen van de teamleden, op een manier waarop dit ook de teamwerking kan ondersteunen.

LiZeT biedt 5 componenten en een check-it logica aan om teams te helpen omgaan met vraagstukken waar teamwerking en loopbanen elkaar kruisen. Met LiZeT ervaren teamleden verantwoordelijkheid voor de eigen én elkaars loopbaan, komen ze tot win-win actieplannen in de teamwerking en in de ondersteuning van loopbanen en leren ze deze ook te evalueren. Veranderingen in het werk en bij individuele teamleden zorgen ervoor dat aandacht voor de loopbaan belangrijk blijft, voor elk team. De toegankelijke methodieken van LiZeT hebben daarom als doel teamleden te motiveren om regelmatig met het loopbaanthema aan de slag te gaan in hun teamwerking en de methodieken regelmatig opnieuw te gebruiken. Daarom biedt LiZeT ook een check-it logica aan.

LiZeT is ontwikkeld voor 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). Ze zijn echter ook bruikbaar voor teams die de stap zetten naar zelforganisatie. Door creatief om te gaan met het verdelen van taken en rollen in het team kunnen binnen het team verschillende loopbaanpaden worden gecreëerd. Een vlakke organisatie betekent dus niet noodzakelijk minder loopbaanmogelijkheden. Integendeel, binnen een team zijn tal van loopbaanmogelijkheden te ontdekken. Deze mogelijkheden worden vaak nog onderbenut. LiZeT zet hier op in.

LiZeT is trouwens een letterwoord voor Loopbanen in Zelforganiserende Teams. Maar LiZeT kan ook staan voor die persoon of personen die zelforganiserende teams ondersteunen om aandacht te hebben voor duurzame loopbanen, vandaag en morgen. Wij noemen ze LiZeT-coaches.

Veel teamplezier gewenst!

KENMERKEN

Thema: samen bouwen aan duurzame loopbanen in zelforganiserende teams.

Doelgroep: teams met een duidelijke gemeenschappelijke opdracht en vrijheid om taken/rollen (groten-deels) samen te verdelen.

Aantal deelnemers: 5-15 deelnemers. Grootte afhankelijk van type organisatie en context.

Begeleiding: door een begeleider die een erkende LiZeT-coach opleiding heeft gevolgd. Ervaring hebben met het coachen van teams of een coachende rol opnemen voor het spelende team is een meerwaarde.

Duur: de speelduur is afhankelijk van de optelsom van de gekozen methodieken. De duur van elke metho-diek 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.

Setting: verschilt per methodiek.

Omschrijving: LiZeT biedt 5 componenten en een check-it logica. Samen vormt dit het teampaspoort. Als een team aan deze 5 componenten bouwt en deze ook onderhoudt, is de kans groter dat zij zich als zelforganiserend team wendbaar kunnen opstellen in een snel evoluerende omgeving of een veranderende teamopdracht. LiZeT zet daarbij in op duurzame loopbanen voor elk teamlid én op een goede teamwerking, een samenspel dat de teamresultaten ten goede komt. Ook het individu wordt aangemoedigd in het actie-ver opnemen van zijn loopbaan door met deze 5 componenten aan de slag te gaan. De resultaten hiervan komen samen in het individueel paspoort.

TEAMPASPOORT

INDIVIDUEEL PASPOORT

De 5 componenten zijn:

- 1/ 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.
- 2/ Resultaatgericht team** = een team dat de juiste meerwaarde creëert; teamleden die weten wanneer ze goed bezig zijn om de verwachtingen van bepaalde groepen in te vullen.
- 3/ Bewust waardenvol team** = een team dat bewust werkt volgens een aantal waarden en die weten te vertalen in het juiste gedrag, waarbij de teamleden elkaar daarover kunnen aanspreken.
- 4/ Competent team** = een team dat samen competent is om de toegewezen opdracht op te pakken.
- 5/ Georganiseerd team** = een team dat impact heeft en zichzelf (autonoom) kan organiseren om de toegewezen opdracht optimaal te verdelen.

In een eerste 'speel'flow worden de 5 componenten ingevuld met het team. Uit de methodieken komen de nodige resultaten om zowel de individuele als teampaspoorten in te vullen.

Vervolgens zorgt de check-it logica ervoor dat het team zijn individuele paspoorten en het teampaspoort actueel houdt door de (nodige) wijzigingen in de 5 componenten te blijven borgen en opvolgen.

Bovenstaande is de meest integrale manier van werken met LiZeT. Alternatief is die onderdelen van LiZeT gebruiken die reeds bestaande goede praktijken in de organisatie versterken, aanvullen of bestaande systemen kunnen vervangen.

VOORBEREIDING

Goed begonnen is half gewonnen.

Enkele aandachtspunten bij de opstart en het gebruik van de methodieken:

- **Het team is veilig**

Schat als begeleider (verder LiZeT-coach) vooraf in of er een voldoende veilig teamklimaat heerst om met de methodieken aan de slag te gaan. Teamleden moeten met een zekere openheid met elkaar kunnen spreken over de teamwerking en hun loopbaanwensen. Het is ook aangewezen om zicht te krijgen op de maturiteit van het team (bv. hoever staat het team in zelforganisatie, voelen team leden zich comfortabel bij het geven van feedback aan elkaar), voor zover deze kennis nog niet aanwezig is.

- **Kies samen de methodieken**

Kies als LiZeT-coach samen met het team op voorhand de methodieken uit en kijk naar de tijd die daarvoor nodig is. Hou hierbij ook rekening met het aantal aanwezigen. Een methodiek kan langer duren naarmate er meer teamleden zijn.

- **Het team is voltallig**

Het is aan te bevelen dat iedereen van het team aanwezig is. Bepaalde methodieken zijn onmogelijk om volledig uit te voeren als er teamleden afwezig zijn. Dan is het vereist om de methodiek later opnieuw op te nemen wanneer het afwezige teamlid erbij kan zijn.

- **Bepaal of voorbereiding nodig is**

Voor sommige methodieken is het nuttig of vereist dat het team voorbereidend werk uitvoert. Geef het werk tijdig door aan het team en volg de voorbereiding op.

- **Verzamel tijdig het nodige materiaal**

Per methodiek is het nodige materiaal aangegeven. Verzamel dit tijdig.

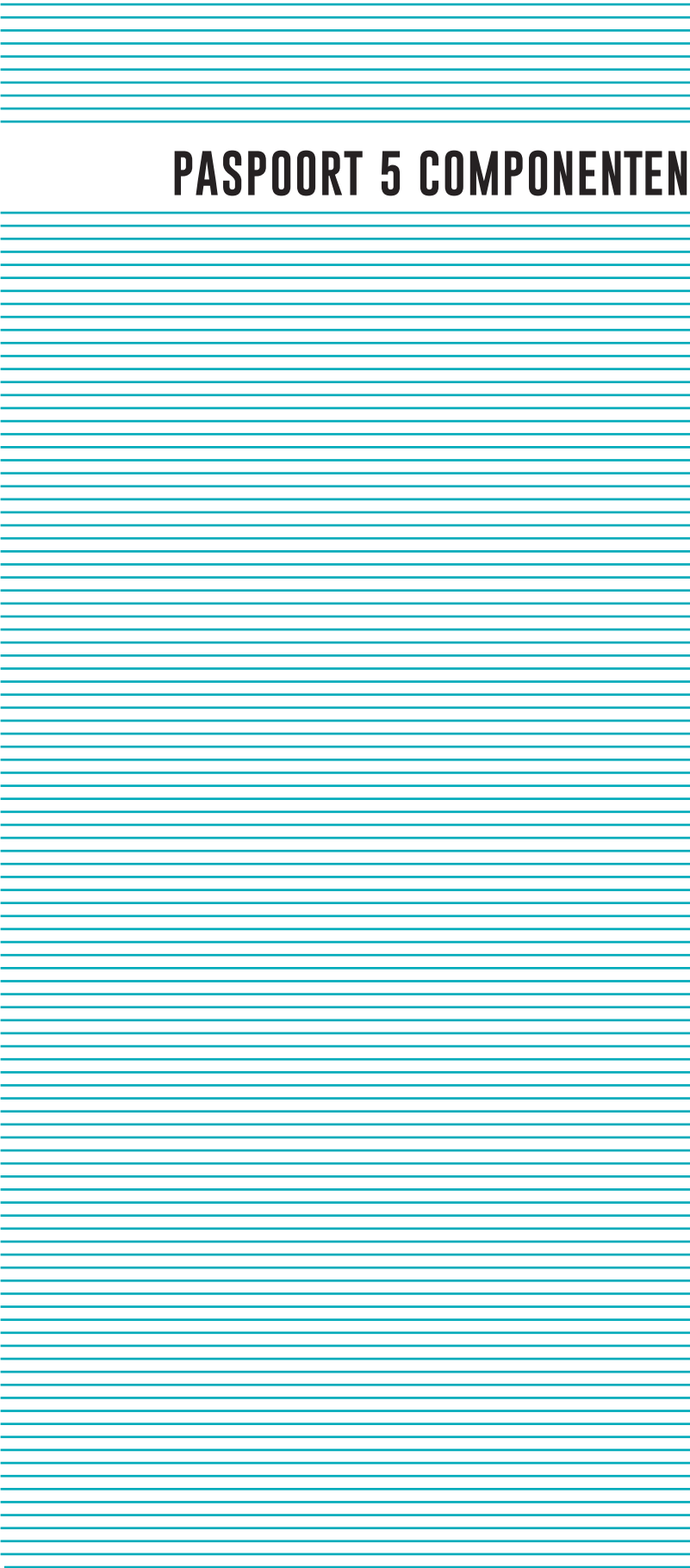
- **Print het nodige materiaal**

- **Voorzie de juiste ruimte**

Per methodiek wordt ook een ruimtelijke setting aanbevolen. Wijzig deze naar eigen voorkeur en mogelijkheden, al dan niet in samenspraak met het team.

- **Borg de gecreëerde informatie**

Neem verslag bij het uitvoeren van de methodieken, zodat de verkregen informatie niet blijft liggen en het team er later mee aan de slag kan. Het resultaat van een methodiek komt in het team- en/of individueel paspoort terecht. Stel iemand aan die ervoor zorgt dat het digitale teampaspoort geactualiseerd wordt. Geef ook steeds mee aan elk teamlid wat van hem verwacht wordt om het eigen individueel paspoort in te vullen.



PASPOORT 5 COMPONENTEN

LizeT

[illegible][illegible]

TEAMACTIES
INDIVIDUELE ACTIES

- LOOPBAAN-ACTIEF**: KICK-OFF TEAMSTERK LOOPBAANWERK
ALLEMAAL EEN LOOPBAANVERHAAL
BOUWSTEENBINGO
- RESULTAAT-GERICHT**: AMBITIEKAARTEN
- BEWUST WAARDENVOL**: TEAM OM TE ZIEN
- COMPETENT**: PERSONA COMPETENTA
RESP-ONS
- GEORGANISEERD**: TEAM-FIXING

CHECK-IT!
ACTIEPLAN

CHECK

CHECK

CHECK

CHECK

INTERVISIE
KAARTLEGGEN

LOOPBAANACTIEF

Als team hebben we aandacht voor duurzame loopbanen. Dat is belangrijk als we zowel vandaag als morgen enthousiast, gezond en productief willen blijven werken. We zijn een loopbaanactief team als we de duurzame loopbaanbouwstenen van een team kennen en actief benutten. Deze bouwstenen zijn werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding. We beseffen tevens dat deze 4 bouwstenen in wisselwerking staan met een teamwerking gekenmerkt door resultaatgerichtheid, waardenvolheid, competent en georganiseerd zijn.

LizeT

Tijdsduur: 1 u.

Waarom deze stap als team?

- Goed begonnen is half gewonnen.
- Kennismaken met de belangrijkste termen en begrippen van LiZeT.
- Het mogelijk nut van LiZeT ontdekken voor het team en de loopbanen van alle teamleden.
- Er weloverwogen voor kiezen:
 - o Is er dwang en/of drang naar LiZeT?
 - o Waarom zouden we als team hier tijd en energie in steken?
 - o Na de kick-off ken je het antwoord. Gaan we voor TeamSterk LoopbaanWerk: ja of nee?
- Deze weloverwogen beslissing vermijdt discussies achteraf over het nut van LiZeT.

Welk materiaal is er nodig?

- Kick-off presentatiemateriaal ter beschikking gesteld tijdens de opleiding tot 'LiZeT-coach'
- Teampaspoort per teamlid
- Lexicon met verklarende begrippen bij de hand
- Rode en groene briefjes
- Pen per teamlid
- Individueel paspoort

Aan de slag:

- Plan een kick-off moment in.
- Laat het team eerst kennismaken met de kernbegrippen van LiZeT:
 - o Loopbanen in zelforganiserende teams.
 - o Wat is volgens hen een loopbaan en wanneer is deze duurzaam?
- Laat de deelnemers eerst enkele zaken opnoemen.
Geef dan pas de uitleg (zie ook LiZeT-lexicon dat je als LiZeT-coach bij de hand hebt).

"Een loopbaan omvat alle ervaringen die we doorheen ons professionele leven opdoen. Een loopbaan is geen 'ver-van-je-bedshow.' Het is immers door het werk dat we elke dag uitvoeren, dat we werken aan onze loopbaan. Een loopbaan bevindt zich dus in het hier en nu, en wat je vandaag wel of niet doet in je werk heeft gevolgen voor je loopbaan van morgen. Daarom wint de term 'duurzame loopbanen' steeds meer aan belang.

Een duurzame loopbaan betekent dat je doorheen je werk van alledag ook nieuwe energie, vaardigheden en mogelijkheden voor de toekomst ontwikkelt, zodat je zowel vandaag als morgen enthousiast, gezond en productief kan blijven werken."

- Leg uit dat het begrip loopbaan nog vaak gekoppeld wordt aan termen als 'carrière', 'kunnen groeien op de hiërarchische ladder', etc. Men heeft het dan over de 'verticale loopbaan'. De 'horizontale loopbaanmogelijkheden' zoals jezelf verdiepen in een rol, een nieuwe of andere rol opnemen in het team, competent worden in meerdere taken of domeinen, ... worden vandaag nog minder als een loopbaanstap beleefd, terwijl ze dat eigenlijk wel zijn. Zowel verticaal als horizontaal groeien is oké. Stilstaan en vastroesten behoort niet (meer) tot de mogelijkheden en kan je als teamlid buitenspel zetten binnen een organisatie.
- Het betekent ook meteen dat werken in een zelforganiserend team vaak een aantal horizontale loopbaankansen met zich meebrengt voor elk teamlid.

“Een zelforganiserend team bepaalt zelf ‘hoe’ zij doelen bereiken, terwijl een zelfsturend team bepaalt ‘wat’ zij willen bereiken én ‘hoe’ zij daar gaan komen. Het zelforganiserend team krijgt de ruimte om het werk (of een deel ervan) onder elkaar te verdelen en regelen (regelruimte, autonomie). Niet iedereen hoeft dus hetzelfde werk te doen. Dit biedt mogelijkheden om diversiteit te benutten en om in te zetten op alle talenten in het team.”

- Als zelforganiserend team heb je trouwens zelf de kans om actie te ondernemen op de loopbaanbouwstenen voor duurzame loopbanen.

“Loopbaanbouwstenen zijn bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie aan kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. We onderscheiden er 4: verbinding, werkbaarheid, inzetbaarheid, groei. Alle 4 zijn belangrijk, maar het belang kan variëren van tijd tot tijd, van de (levens)fase van de persoon of de organisatie, en ook tussen personen. Zo kan bekommernis om werkbaarheid doorheen je loopbaan veranderen in functie van je leeftijd of je gezinssituatie. Van belang is wel dat aandacht voor de ene bouwsteen niet ten koste van de andere gaat, want dan verliest de loopbaan aan duurzaam karakter. Kortom: op zoek naar de juiste balans voor dat moment.”

- Om de loopbaanbouwstenen wat beter te leren kennen kan elk teamlid een loopbaanverhaal brengen. (Dit kan met de methodiek ‘Allemaal een loopbaanverhaal’ op p.14).

En dat is wat LiZeT doet: duiken in de diverse componenten van een zelforganiserend team. Niet zomaar, wel met blijvende aandacht voor een duurzame loopbaan voor elk teamlid, binnen de te realiseren teamopdracht.

- Licht vervolgens toe uit welke 5 componenten LiZeT bestaat.
- Gebruik hiervoor het team- en individueel paspoort.

TEAMPASPOORT

The LiZeT TEAMPASPOORT form is a comprehensive tool for teams. It includes sections for:

- LIZeT TEAMPASPOORT**: General team information and goals.
- ONZE TEAMACTIES**: A list of team activities.
- GEREALISEERDE LAT**: A section for tracking progress and achievements.
- ONZE AMBITIE NAAM**: A section for setting team goals.
- ONZE TEAMWERK**: A section for team dynamics and roles.
- ONZE TEAMWERK**: A section for team dynamics and roles.
- ONZE TEAMWERK**: A section for team dynamics and roles.

INDIVIDUEEL PASPOORT

The LiZeT INDIVIDUEEL PASPOORT form is a tool for individuals. It includes sections for:

- LIZeT INDIVIDUEEL PASPOORT**: General individual information and goals.
- MIJN ACTIES**: A list of individual activities.
- GEREALISEERDE LAT**: A section for tracking progress and achievements.
- MIJN AMBITIE NAAM**: A section for setting individual goals.
- MIJN TEAMWERK**: A section for individual dynamics and roles.
- MIJN TEAMWERK**: A section for individual dynamics and roles.
- MIJN TEAMWERK**: A section for individual dynamics and roles.

- Leg uit dat een LiZeT-traject inhoudt dat je als team samen bouwt aan deze 5 componenten en ook periodiek zal blijven checken of deze componenten nog goed zitten. Dat zowel het team als het individu uitgedaagd zal worden in deze 5 componenten. Dus dat iedereen af en toe eens uit zijn comfortzone zal stappen. Dat is oké en goed. Er is namelijk ruimte om uit te proberen, te leren en eens de mist in te gaan. Wat vandaag goed loopt, kan morgen minder gaan en omgekeerd. LiZeT probeert net dat inzicht te geven in deze evolutie. Dat dit een golfbeweging zal zijn, is niet meer dan normaal, maar eerder eigen aan teamontwikkeling.
- Check nu of er voldoende positieve energie zit bij het team om aan de slag te gaan met LiZeT.

- Geef alle teamleden enkele rode en groene briefjes en 5 minuten tijd om na te denken over de redenen waarom ze wel of niet aan de slag willen met LiZeT.

o Op een groen papiertje schrijven ze hun goede redenen waarom ze aan de slag willen gaan met LiZeT, zoals:

- elkaar daardoor beter leren kennen,
- begrijpen waar iedereen waarde aan hecht,
- vernemen wat teamcollega's leuk vinden en wat niet,
- zicht krijgen op wat voor iedereen zijn of haar gedroomde werkpakket is,
- leren waar we als team meer focus op kunnen leggen,
- als team meer mogelijkheden benutten die we zelf in handen hebben,
- het werk zodanig kunnen verdelen dat iedereen het meeste ervan graag doet en elk teamlid nog sterker in zijn kracht kan werken,
- kansen creëren om nieuwe vaardigheden te ontdekken of te ontwikkelen.

o Op de rode papiertje schrijven ze waarom ze niet aan de slag willen gaan met LiZeT, zoals:

- het is te onveilig,
- ik heb te weinig vertrouwen in de collega's,
- ik durf niet open communiceren,
- ik begrijp eigenlijk nog niet goed wat het inhoudt,
- dit vraagt te veel tijd,
- ik moet uit mijn comfortzone komen en kan/durf me niet open/kwetsbaar opstellen,
- ik weet niet hoe ik zaken moet bespreekbaar maken of aankaarten,
- ik zie niet goed in wat ons dit zal opbrengen als team of als persoon,
- onze loopbaan wordt uiteindelijk toch door de organisatie bepaald, hierop hebben wij geen invloed.

- Bespreek met het team de argumenten. Cluster ze. Bekijk of er oplossingen zijn voor het ombuigen van een negatieve reden naar een 'go'. Wat kunnen we doen als team om dit op te lossen?
- Beslis (als het team zelf mag beslissen).
- Bij een 'go': bespreek hoe jullie zich gaan organiseren om LiZeT in uitvoering te brengen en hoe jullie mogelijke bekommernissen gaan meenemen.

METHODIEK: ALLEMAAL EEN LOOPBAANVERHAAL

Tijdsduur: 1 u. (ongeveer 3 min. per vraag).

Waarom deze stap als team:

- Deze methodiek kan dienen als ijsbreker/intro tijdens de kick-off of de vragen kunnen apart gesteld worden als tussendoortje bij het gebruik van andere methodieken.
- Teamleden maken kennis met de 4 bouwstenen van een duurzame loopbaan. Ze denken individueel na over die bouwstenen aan de hand van verdiepingsvragen en koppelen terug naar het team.

Welk materiaal is er nodig?

- 20 verdiepingskaarten en 15 loopbaangebeurteniskaarten
- 4 x A4 met korte toelichting bij elke bouwsteen

Aan de slag:

- Leg uit: Om zorg te dragen voor de eigen én elkaars loopbaan in team, kan er worden gewerkt rond de bouwstenen van duurzame loopbanen. Loopbaanbouwstenen zijn bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie aan kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. We onderscheiden er 4: verbinding, werkbaarheid, inzetbaarheid, groei. Alle 4 zijn belangrijk, maar het belang kan variëren van tijd tot tijd, binnen de (levens)fase van de persoon of de organisatie, en ook tussen personen. Zo kan bekommernis om werkbaarheid doorheen je loopbaan veranderen in functie van je leeftijd of je gezinssituatie. Van belang is wel dat aandacht voor de ene bouwsteen niet ten koste van de andere gaat, want dan verliest de loopbaan aan duurzaam karakter. Kortom: ga op zoek naar de juiste balans voor dat moment.
- Overloop eerst kort de 4 loopbaanbouwstenen:



Werkbaarheid: De mate waarin je op een evenwichtige manier de fysieke, emotionele en mentale belasting en stress van het werk aan kan.

Bv. Niet te veel rollen/taken bij 1 persoon, duidelijk afgebakende werkopdrachten, flexibele werkuren, steun van de collega's bij problemen.



Inzetbaarheid: Inzetbaarheid verwijst naar de fit tussen jouw kennis, vaardigheden en ervaringen, en wat er nodig is om aan het werk te kunnen blijven in je huidige team of ergens anders. Blijven bijleren is dé sleutel om inzetbaar te blijven. Dit kan in de breedte of in de diepte.

Bv. Kansen grijpen om andere taken/rollen op te nemen, volgen wat er toekomstgericht nodig is, jezelf niet laten vastroesten, proberen mee te blijven en niet opgeven als dat niet meteen lukt.



Groei: De mate waarin je kan bijleren en blijven groeien.

Bv. Ik heb de mogelijkheid om een opleiding te volgen, om een andere rol uit te proberen, ik heb de mogelijkheid om mijn kennis te verrijken, vaardigheden te verruimen.

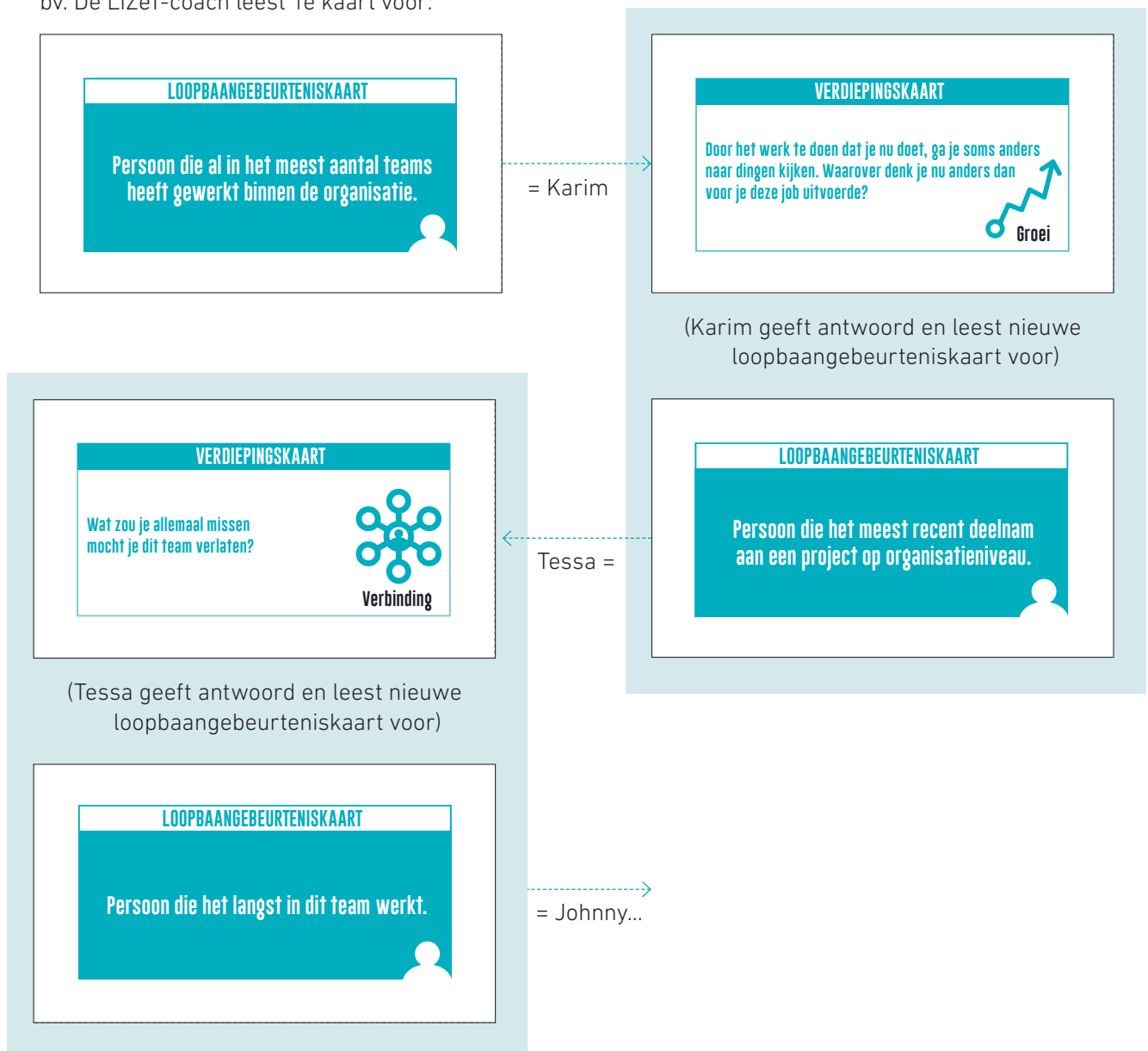


Vervinding: De verbondenheid die je ervaart met 'waar we het voor doen' in deze organisatie en de mate waarin je je thuis voelt in jouw team.

Bv. Ik vind de teamopdracht belangrijk, ik sta achter de richting die de organisatie uitgaat, nieuwe collega's worden goed opgevangen in het team, we zorgen voor een aangename teamsfeer, we zijn bereid iets te doen voor elkaar, elkaar te helpen of ondersteunen, we zijn bereid tijd te steken in ons team en haar werking.

- Leg de 2 stapels kaarten op tafel. Op de ene stapel kaarten staan verdiepingsvragen over de bouwstenen (verdiepingskaart), op de andere stapel kaarten staat iets wat er tijdens een loopbaan kan gebeuren (loopbaangebeurteniskaart).
- Een teamlid neemt een loopbaangebeurteniskaart en leest die voor.
- De persoon die volgens het team het meest voldoet aan deze beschrijving, neemt een verdiepingskaart van de stapel. Hij meldt eerst over welke bouwsteen de vraag gaat en leest en beantwoordt vervolgens deze vraag. Daarna neemt hij een nieuwe loopbaankaart en leest deze voor. Ga zo door totdat elke bouwsteen minstens 1x aan bod kwam en iedereen het gevoel heeft de 4 bouwstenen te begrijpen.

bv. De LiZeT-coach leest 1e kaart voor:



Verdiepingskaarten:



Werkbaarheid

1. Welke zaken zorgen ervoor dat jij je job aankan?
2. Is er een evenwicht tussen je verantwoordelijkheden thuis en op het werk? Waarom wel/niet?
4. Wat is voor jou het meest werkbare moment van de dag? Waarom?
4. Wat is voor jou het minst werkbare moment van de dag? Waarom?
5. Is dit voor jou een job die werkbaar is tot je 67^{ste}? Wat zou de werkbaarheid nog kunnen verbeteren?



Inzetbaarheid

6. Welke veranderingen zie je op het team afkomen? Welke daarvan vind je eerder 'lastig' en welke eerder 'leuk'?
7. Stel: morgen bestaat je job niet meer. Welke jobs zou jij nog kunnen doen? Waarom?
8. Vertel (of vraag) aan je collega's waar je, naast je huidige werkplek, nog inzetbaar zou zijn. Waarom? Dit kan binnen of buiten het huidige team/de organisatie zijn.
9. Als je een vacature zou uitschrijven voor een job binnen dit team, welke competenties (kennis, vaardigheden, attitude/spirit) zou de ideale kandidaat moeten hebben?
10. Wat helpt jou om mee te blijven met veranderingen?



Groei

11. Door het werk te doen dat je nu doet, ga je soms anders naar dingen kijken. Waarover denk je nu anders dan voor je deze job uitvoerde?
12. Waarin kan jij je inmiddels 'expert' noemen?
13. Wat was de meest spannende sprong/verandering die je in je loopbaan tot nu toe maakte? Waarom?
14. Ben je blij met je loopbaan tot nu toe? Wat zou je nog zeker willen doen voor je met pensioen gaat?
15. Wat wil jij de komende periode graag bij- of afleren? Op welke manier zal dit jou het beste lukken?



Verbinding

16. Heb je een goed zicht op welke doelen jullie als team het komende jaar willen bereiken? Welke daarvan prikkelt jou het meest?
17. Waar ben jij binnen je werk het meest fier op?
18. In welke waarde van de organisatie of het team herken jij jezelf het meest? Welke waarden draag je ook zelf uit in je werk?
19. Wat zou je allemaal missen mocht je dit team verlaten?
20. Welke waarden die jij belangrijk vindt, mis je momenteel nog in het team? Wat zou er nog meer aandacht kunnen krijgen?

Loopbaangebeurteniskaarten:

1. Persoon die al in het meest aantal teams heeft gewerkt binnen de organisatie.
2. Persoon die het meest recent deelnam aan een project op organisatieniveau.
3. Persoon die het langst in dit team werkt.
4. Persoon die het meest recent in dit team is komen werken.
5. Persoon die het meest recent (groot)ouder is geworden.
6. Persoon die het meest recent in % werktijd is gedaald.
7. Persoon met de verste woon-werk afstand.
8. Persoon die het meest recent een opleiding heeft gevolgd.
9. Persoon die het meest recent iemand anders van het team iets heeft aangeleerd.
10. Persoon die het meest moet (samen)werken met mensen buiten dit team.
11. Persoon die het meest recent een nieuwe taak/rol heeft opgenomen.
12. Persoon die het meest recent is verhuisd.
13. Persoon met het hoogste aantal gewerkte jaren in de loopbaan.
14. Persoon met het laagste aantal gewerkte jaren in de loopbaan.
15. Persoon die het meest recent een vorm van tijdskrediet/ouderschapsverlof/zorgverlof opnam.

Tijdsduur: De duur is afhankelijk van de grootte van het team.

Voor de teamreflectie:

- Team met 5-7 spelers: 1,5 u.
- Team met 7-11 spelers: 2 u.
- Team met 11-15 spelers: 2,5 u.

Voor de aanvullende individuele reflectie: 1 u.

Waarom deze stap als team?

- Omdat een duurzame loopbaan voor elk teamlid een belangrijk streefdoel van het team moet zijn.
- Omdat er 4 loopbaanbouwstenen bestaan waar je als individu en als team zelf aan kan sleutelen om dat te realiseren.
- Omdat wanneer je dat niet doet, dit ten koste kan gaan van jullie enthousiasme, gezondheid en productiviteit.

Welk materiaal is er nodig?

- Bouwsteenfiche met de in te vullen bouwstenen (voor elk teamlid)
- Teampaspoort (digitaal of afgeprint)
- Individueel paspoort (elk teamlid brengt zijn exemplaar mee)
- 4 x A4 met korte toelichting bij elke bouwsteen
- Pen per teamlid
- Blanco blad per teamlid

Aan de slag:

Leg uit: *In deze methodiek kijken we naar waar het voor elk van de 4 loopbaanbouwstenen al goed zit in het team en wat nog kan verbeteren. Eerst doet ieder dit voor zich, daarna bekijken we het resultaat in team. We ordenen de bouwstenen naar belangrijkheid op dit moment en beoordelen samen in welke mate we de bouwstenen in positieve zin ervaren. Uit deze oefening kan een team beslissen om op een bepaalde bouwsteen actie te ondernemen.*



- Elk teamlid krijgt 2 x 4 in te vullen bouwsteenfiches waarop ze telkens één element noteren dat al goed gaat in het team (linkerkolom) en iets dat beter kan voor deze bouwsteen (rechterkolom). Iedereen schrijft ook zijn voornaam op het bouwsteenblad.

Naam: _____		LIZet	
Sterk punt		Werkpunt	
Sterk punt		Werkpunt	
Sterk punt		Werkpunt	
Sterk punt		Werkpunt	

- Geef iedereen 15 minuten de tijd om hierover na te denken en de bouwstenen in te vullen. Verzamel na die tijd alle ingevulde bouwsteenfiches.
- Iedereen neemt een blanco blad.
- Lees een eerste ingevulde bouwsteenfiche voor.
- Hierna schrijft elk teamlid op zijn blanco papier van wie hij denkt dat deze antwoorden zijn.
- Doe een rondje: iedereen geeft aan van wie hij denkt dat de antwoorden zijn. Is het van jezelf, zeg je uiteraard je eigen naam.
- Na het rondje rondvragen, steekt diegene van wie de antwoorden komen, zijn hand op.
- De teamleden die juist raadden, krijgen 1 punt (noteren ze zelf).
- Daarna wordt de volgende bouwsteenfiche voorgelezen. Sta na elke fiche even stil bij wat er staat. Vraag eventueel of er verrassingen zijn voor teamcollega's.
- Doe dit tot alle fiches zijn voorgelezen en geraden. De oefening wordt steeds gemakkelijker aangezien het aantal teamleden dat nog in aanmerking komt, daalt.
- Bekijk op het einde wie het hoogst aantal keren juist geraden heeft. Deze krijgt als beloning een rondje persoonlijke complimenten cadeau: "Wat ik erg in jou als collega waardeer is ...". Elke collega geeft een positief element, troef, eigenschap, ... mee aan de winnaar-collega.
- Aandachtspunt: hier is het makkelijk om de tijd uit het oog te verliezen en dus boven de hierboven vermelde tijdsduur te gaan.
- Bekijk na deze fase samen met het team of er rode draden te vinden zijn in hoe de 4 bouwstenen in het team worden beleefd. Wat kwam bovendrijven? Noteer de sterke punten waar men het over eens is in het teamspaspoort. Doe hetzelfde voor de aandachts- of werkpunten.



LOOPBAAN- ACTIEF

LOOPBAANBOUWSTENEN	ONZE STERKE PUNTEN	ONZE WERKPUNTEN	RANGORDE	BAROMETER
Werkbaarheid				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Inzetbaarheid				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Groei				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Verbinding				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

- Maak nu samen met het team een rangorde in volgorde van belangrijkheid: welke bouwsteen is voor ons team het belangrijkste? Deze krijgt nummer 1. De 2^{de} meest belangrijke bouwsteen krijgt nummer 2, etc... Vul het resultaat hiervan in op het teampaspoort. Het team geeft vervolgens een beoordeling aan de bouwsteen op dit moment door het aantal bolletjes in te kleuren. Beslis met het team of er nood is om aan één van deze bouwstenen te werken. Dit kan een sterk punt zijn dat men verder wil uitbouwen/ verstevigen, of een werkpunt waar men als team aan wil werken. Het moeten wel uitdagingen zijn die het team (grotendeels) zelf in de hand heeft, zodat er in de komende periode ook echt impact kan worden gecreëerd en men voortgang kan boeken.
- Tip: Kies liever voor iets kleins en haalbaars (op korte termijn), dan voor iets groots en onhaalbaars. Een relevante teamactie of team-to do ontdekt? Schrijf deze op het teampaspoort in het vak 'Onze teamacties'. Schrijf er ook een streefdatum bij.



ONZE TEAMACTIES

1

Na deze stappen heeft het team zicht op de sterktes en werkpunten op teamniveau. Maar hoe schatten de teamleden hun eigen sterktes en werkpunten in op deze 4 loopbaanbouwstenen?

LOOPBAANBOUWSTENEN	RANGORDE	MIJN STERK PUNT	MIJN WERKPUNT	BAROMETER
Werkbaarheid				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Inzetbaarheid				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Groei				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️
Verbinding				☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

**LOOPBAAN-
ACTIEF**

- Geef elk teamlid 15 min. tijd om de component 'Loopbaanactief' op hun individueel paspoort in te vullen.
- Ze noteren daarbij:
 - o Welke bouwsteen voor hen in hun leven nu het meest van belang is. Daar schrijven ze een 1 naast. De daaropvolgende krijgt een 2, enzovoort.
 - o Vervolgens schrijft iedereen bij elke bouwsteen een sterkte van zichzelf (dus niet van het team) en een werkpunt van zichzelf (dus niet van het team).
 - o Als laatste kleurt iedereen in hoe goed hij scoort op elke bouwsteen. Dat kan door geen, 1, 2, ... of 7 bolletjes in te kleuren.
- Van zodra er 2 of 3 mensen klaar zijn, groepeer ze dan in duo's of trio's. Zo hoeven ze niet te wachten.
- Elk duo of trio wisselt hun individueel paspoort – component 'loopbaanactief' met elkaar uit en bekijkt of er relevante acties zijn die het teamlid kan ondernemen op een bouwsteen waarin hij zichzelf wil versterken. Is dat het geval, dan noteert het teamlid zijn actie. Elk teamlid ondersteunt en stimuleert het ander teamlid en deelt zijn kijk op de teamcollega. Elk teamlid krijgt 10 minuten aandacht, dus bewaak de tijd.
- Sluit af met een rondje (15 minuten): een teamlid vertelt of hij zich gaat versterken op een bouwsteen, zo ja op welke, en wat hij concreet hiervoor gaat doen. Hij kan hierbij nog tips en hulp vragen aan de collega's. Elk teamlid krijgt kort de tijd (1 minuut maximum), hou het tempo hoog en focus op de hoofdzak en feit dat elk teamlid aan bod komt.
- De persoon die de digitale paspoorten up-to-date houdt, verzamelt de ingevulde papieren individuele paspoorten.

RESULTAATGERICHT

Als team creëren we meerwaarde door de missie en visie van onze organisatie te helpen realiseren. We zijn goed bezig en resultaatgericht als we goed weten welke verwachtingen bepaalde groepen hebben naar ons team. Door deze te kennen en in te vullen, werken we resultaatgericht.

Tijdsduur: Ongeveer 4 u.

- In kaart brengen belanghebbenden (30 min.)
- Maak een top 3 belanghebbenden (15 min.)
- Opbouw ambitiekaart per gekozen groep (120 min.)
- Pauze
- Maak je eigen ambitiebord (60 min.)

Waarom deze stap als team?

- Samenwerking heeft focus nodig.
- Samenwerking draagt bij tot een gemeenschappelijk resultaat.
- Wie heeft er belang bij dat we als team goed werk afleveren?
- Naar wat gaan deze groepen kijken om te zeggen dat wij als team goed bezig zijn?
- Loopbaanontwikkeling kan pas, als het duidelijk is welke opdracht er moet gerealiseerd worden voor welke groepen, en welke ambitie het team daarin heeft. Vanuit deze focus kan het team zich nadien de vraag stellen hoe het team loopbaanpad met daarbinnen de individuele loopbanen kan bijdragen tot de realisatie van de opdracht.

Welk materiaal is er nodig?

- Blanco Team ambitiekaart per groep belanghebbenden
 - o Op A4 per teamlid
 - o Op posterformaat voor de consolidatie (2 stuks x 3 of 4 bij meer (werk)groepen belanghebbenden)
- Blanco Individuele ambitiekaart (1 per teamlid)
- Post-its (15 per teamlid)
- Stickerbolletjes in eenzelfde kleur (voorkeur groen) (3 per teamlid)
- Pen
- Plakband
- Teampaspoort (digitaal of geprint)
- Individueel paspoort (digitaal of geprint)

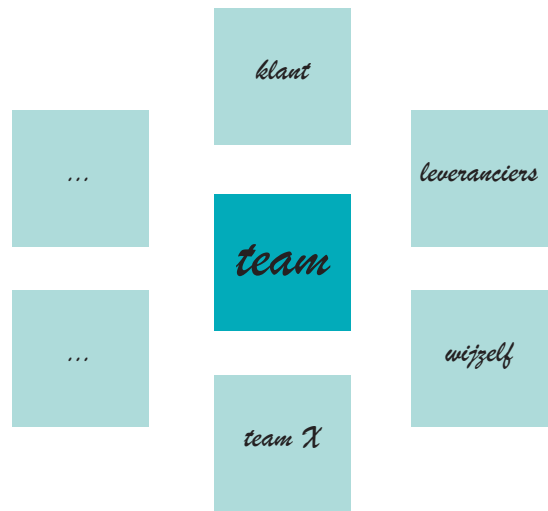
Aan de slag:

Leg uit: *de methodiek geeft je als teamlid inzicht in de gezamenlijke opdracht die we hebben als team, de belanghebbenden die verwachtingen naar ons toe hebben en de ambitie waarop we kunnen beoordeeld worden door de belanghebbenden.*

1. In kaart brengen belanghebbenden (30 min)

- Splits de groep op en verdeel de teamleden in 3 of 4 groepen (3 à 4 teamleden per groep).
- Geef elke groep een pakketje post-its . Elke groep dezelfde kleur.
- Geef de opdracht:
 - o Welke belanghebbenden hebben verwachtingen naar ons team? Als we spreken over belanghebbende gaat het over 'wie heeft er belang bij dat we goed werk afleveren?'. Als team hebben we een relatie met elk van deze groepen. TIP: het eigen team telt ook als belanghebbende.
 - o Neem 1 post-it per belanghebbende en noteer (10 min.)

- Elk van de 3 of 4 groepen plakt om beurt een post-it met een belanghebbende op de muur. Doe dit tot alle belanghebbenden op de muur hangen. Bouw dit op als een satelliet: het team en daarrond de belanghebbenden, zodat er geen volgorde van belangrijkheid ontstaat (15 min).
- Indien een belanghebbende anders benoemd is, hang je deze post-its samen en maak je een keuze in de benaming van de belanghebbende groep. Deze naam wordt verder gebruikt.
- Cluster indien nodig en benoem de cluster. Deze naam wordt verder gebruikt.



2. Maak een top 3 belanghebbenden (15 min)

- Kies de 3 belangrijkste groepen waar we als team impact op hebben.
- Gebruik de visie als toetssteen om de keuze als team te maken.
- Geef aan elk teamlid 3 stickers die hij kleeft op 3 verschillende post-its vanuit de vraag: welke 3 groepen van belanghebbenden verdienen onze focus in een eerste fase? Werk de volledige lijst af, en prioriteer in functie van belangrijkheid, indien relevant.

3. Opbouw ambitiekaart per gekozen groep (120 min)

- Verduidelijk de opbouw van de ambitiekaart (5 min)

Ambitiekaart van de groep: 

<i>Omschrijf de groep, kenmerken, eigenheid, grootte, belang...</i>	Kenmerken
<i>Welke verwachtingen heeft deze groep naar ons team?</i> <i>Welke verwachtingen heeft ons team naar deze groep?</i>	Verwachtingen
<i>Wat doen we om te voldoen aan bovenstaande verwachtingen?</i>	Ambitie

LIZeT

- Splits de groep op in 3 groepen (andere groepen dan stap 1) en laat 1 groep rond 1 belanghebbende werken zodat alle 3 de belanghebbenden zijn vastgepakt door de volledige groep (5 min).
- Werk je rond meer dan 3 groepen, splits dan de groep anders op.
- Geef elke groep een 4-tal blanco ambitiekaarten.
- Geef de opdracht:
 - o Elk teamlid schrijft eerst individueel een ambitiekaart uit – het gaat over het inventariseren van de eerste ideeën vanuit elk teamlid (10 min).
 - o Het team duidt een facilitator, verslaggever en ambitiekaart-invuller aan.
 - o Het team werkt gezamenlijk de kaarten uit op basis van de inbreng van elk teamlid (20 min).

TIP: Een goede ambitie is ...

- *Uitdagend en toch haalbaar*
- *Eenvoudig te begrijpen*
- *Relevant binnen onze opdracht*
- *(Meetbaar)*

Woorden die helpen om je ambitie te formuleren zijn 'zodat' en 'om'.

Voorbeelden van ambities:

Onze manier van zorgen beter afstemmen van de zorgnoden van onze bewonersgroep, om ervoor te zorgen dat onze bewoners hun specifieke oplossingen aangereikt krijgen.

Klanten intensiever gaan betrekken zodat we de juiste producten vermarkten die voldoen aan hun actuele behoeften en noden.

- Geef elke teamlid een pakketje post-its.
- Elke groep krijgt 10 minuten de tijd om zijn kaarten (1 ambitie per doelgroep) plenair toe te lichten.
- De andere teamleden uit de andere groepen krijgen de opdracht om op hun post-it verduidelijkingsvragen en/of aanvullingen te noteren. Ze onderbreken het groepje dat plenair toelicht dus niet meteen.
- Na de 10 minuten reiken ze deze aan en verfijnen ze de ambitiekaarten.
- Herhaal deze cyclus in functie van het aantal gekozen ambitiekaarten.
- Elke groep gaat terug met zijn feedback en verfijnt, past aan en maakt een finale ambitiekaart (vanuit blanco versie) (30 min).
- Tussen voorgaande 2 stappen kan ook het ontwerp van ambitiekaart afgetoetst worden bij de belanghebbende groep zelf. Klopt ons idee over wat zij van ons verwachten? Weten zij voldoende wat wij van hen verwachten? Vinden ze onze gekozen ambitie nuttig, prioritair?
- Borg maximaal 2 ambities per groep belanghebbenden in het teampaspoort, zodat deze zichtbaar blijven als focus van het team.



**RESULTAAT-
GERICHT**

ONZE AMBITIE NAAR...

BENOEM GROEP:

BENOEM GROEP:

BENOEM GROEP:

4. Maak je eigen ambitiebord (60 min)

- Kies maximaal 3 ambities die speciale aandacht verdienen voor jou persoonlijk.
- Vul jouw eigen ambitiekaart in.
- Actieve bijdrage – IK – waar draag jij graag aan bij?
- Vul vervolgens de component 'Resultaatgericht' van jouw individueel paspoort aan. Daar noteer je enkel die ambities, waar jij op een iets actievere wijze een bijdrage aan zal leveren, eigenaarschap voor wil opnemen.

Individuele Ambitiekaart: 

Welke groepen?	Aan welke ambities draag ik bij?	Welke collega's heb ik hiervoor nodig?

LIZeT



AAN DEZE TEAMAMBITIES DRAAG IK BIJ:

Hoe verder benutten?

Wat als een medewerker instapt?

Zorg ervoor dat de nieuwe medewerker op de hoogte is van de ambitiekaarten, zodat hij het proces en de inhoud begrijpt.

Hoe borgen als team?

Verdeel deze ambitiekaarten onder de teamleden. De ambitiekaart-eigenaar moet deze borden actueel houden en verfijnen indien relevant voor het team. Geef dit ook een plaats in het teamoverleg, bv. op jaarlijkse basis, om deze op te frissen, aan te passen, of in het team te leggen om focus te creëren.

Wat als er groepen belanghebbenden verdwijnen of bijkomen of er andere verwachtingen ontstaan?

Dit heeft impact op het team waardoor het noodzakelijk is de cyclus te hernemen met het team om nieuwe ambitiekaarten te vormen.

Addendum

Indien de ambitie onvoldoende is, kan je het verder uitbouwen tot niveau van doelstellingen en indicatoren.

Bepaal als team de graad van detail.



Voorbeelden:

Ambitie: Onze manier van zorgen beter afstemmen van de zorgnoden van onze bewonersgroep, om ervoor te zorgen dat onze bewoners hun specifieke oplossingen aangereikt krijgen.

*Doelstelling 1: Organisatie van de maaltijdmomenten aanpassen in functie van de mobiliteit van de bewoner.
Timing: .../.../...*

Indicator: Elke bewoner heeft juiste oplossing.

Doelstelling 2: Zinnige dagbesteding bestaan ook uit activiteiten voor buitenhuisactiviteiten met vrijwilligers.

Indicator: 30% bestaat uit buitenhuisactiviteiten met vrijwilligers. Timing: .../.../...

Ambitie: Klanten intensiever gaan betrekken zodat we de juiste producten vermarkten die voldoen aan hun actuele behoeften en noden.

Doelstelling 1: Elk seizoen is ons productassortiment geactualiseerd.

Indicator: Niet-verkochte producten zijn geschrapt uit assortiment. Timing: .../.../...

Doelstelling 2: Nieuwe producten zijn grotendeels samen ontwikkeld met klanten.

Indicator: Minstens 1 nieuw product per jaar is ontwikkeld met klanten. Timing: .../.../...

Een goede indicator is **SMART**

Specifiek: kan gelinkt worden aan de specifieke doelstelling en ambitie naar de betrokken groep.

Metbaar: is meetbaar, kwantificeerbaar en makkelijk op te volgen door het team. Het team heeft toegang tot de gegevens of men kan de gegevens zelf als team verzamelen.

Attractief: is aantrekkelijk, geeft goesting, is motiverend voor de medewerkers in het team.

Realistisch: is haalbaar en realistisch voor de medewerkers in het team. Ze kunnen hier ook impact op hebben.

Tijdsgebonden: het resultaat kan gehaald worden binnen een bepaalde periode (dagelijks, wekelijks, maandelijks, jaarlijks, ...) of tegen een concrete datum.

BEWUST WAARDENVOL

Als team hebben we ambities.
We willen deze niet op gelijk welke manier
realiseren. Er zijn klemtonen die we
willen leggen in ons werk. We zien deze
klemtonen als het nastreven waardig.
Ze verbinden, geven richting bij het maken
van keuzes en in ons handelen.
We kiezen ze niet vrijblijvend.
Hieruit ontstaat gedrag (normen) waarop
we graag aangesproken worden.
Zo werken we bewust waardenvol.

LizeT

TEAMACTIES

LOOPBAAN- ACTIEF

RESULTAAT- GERICHT

**BEWUST
WAARDENVOL**

COMPETENT

GEORGANISEERD

OVERZICHT DOWNLOADBAAR MATERIAAL

Methodiek: TEAM OM TE ZIEN

 Kwaliteitenkaarten.pdf

TEAMPASPOORT

[illegible]

INDIVIDUEEL PASPOORT

[illegible]

Tijdsduur:

- Luik teamwaarden: 1 tot 2 u.
- Luik persoonlijke waarde: 1 u.

Waarom deze stap als team?

- Omdat identiteit voor een team belangrijk is. Waar hechten wij gemeenschappelijk waarde aan en waar moeten we waarde aan hechten om onze ambities te realiseren?
- Omdat deze waarden voor medewerkers concreet genoeg moeten zijn zodat zij ze zelf uit kunnen dragen.
- Om zicht te krijgen op wat iedereen binnen het team nu echt belangrijk vindt in het werk, en daardoor ook elkaars gedrag beter begrijpen.
- Omdat we geloven dat je je als mens moet kunnen verbinden met deze waarden om duurzaam in je loopbaan te staan en bij te dragen tot de realisatie van de teamopdracht.

Welk materiaal is er nodig?

- Flappen
- Pen per teamlid
- Blanco A4-bladen per teamlid
- Teampaspoort (digitaal of fysiek)
- Individueel paspoort (component 'bewust waardenvol')
- Optioneel: kwaliteitenkaarten.

Aan de slag:

- Noteer de groepen waarvoor jullie ambities formuleerden (belanghebbenden) elk apart op een flap. Schrijf op elke flap ook de vraag: "Wat wil je dat deze belanghebbende over jullie team in positieve zin vertelt aan de pers?".
- Verdeel het team in zoveel subgroepen als er belanghebbenden zijn. Als het over een groot team gaat, ontdebbel het team.
- Elke subgroep neemt plaats bij een flap. Zij noteren hun antwoorden op de vraag. Na 7 minuten schuiven ze door naar een volgende flap. De volgende keer na 5 minuten. En de laatste keer na 4 minuten. Op deze manier heeft elke groep op elke waardenflap gewerkt. Schrijf bij, verfijn, of schrap. Lift verder op wat de vorige groep heeft genoteerd.
- Het team bekijkt plenair per belanghebbende het resultaat. Zijn er zaken die anders geformuleerd zijn, maar misschien hetzelfde zeggen? Kunnen we clusteren?
- Het team kiest maximaal 2 klemtonen per belanghebbende die ze willen leggen. Hier willen ze elkaar op aanspreken en op aangesproken worden. Ze vormen het gezicht van het team.
- Optioneel: als de collega's ook als groep belanghebbenden weerhouden werd en het team inspiratie zoekt in de klemtonen: leg de kwaliteitenkaarten voor deze flap ter inspiratie.



- Noteer het resultaat in het teampaspoort, bij de component 'bewust waardenvol'.



BEWUST WAARDENVOL

WAAR WE WAARDE AAN HECHTEN:

BENOEM GROEP:

BENOEM GROEP:

BENOEM GROEP:

- Aandachtspunt: het is belangrijk de klemtoon zo concreet mogelijk te omschrijven. Dus kom je uit bij een containerbegrip als kwaliteit of openheid, verfijn. Wees concreet en gebruik de taal van het team.

Tijdens de bespreking kan het ook voorkomen dat een type gedrag benoemd wordt waarmee het team wil ophouden om vooruit te kunnen in hun ambitie. Als het van die aard is dat dit 'ophouden' niet spontaan kan, is het aangeraden om hier een teamactie van te maken. Is dat het geval, noteer dit dan onder de teamacties in het teampaspoort.



ONZE TEAMACTIES

1

2

Het team heeft nu zicht op de gemeenschappelijk waarden. In de volgende stappen verhoudt elk teamlid zich tot zijn eigen waarden en deze van het team. En zo voegt wellicht elk teamlid ook nog eens op eigen wijze waarde toe aan het team.

Voor deze stappen trek je 1 uur uit.

• Stap 1: prepareer

Ga samen met de teamleden in een cirkel zitten. Geef iedereen een vel papier en neem er zelf ook één. Onderaan het papier noteert iedereen zijn eigen naam. Vervolgens geeft iedere medewerker zijn papier door aan de persoon links naast zich.

• Stap 2: waardeer

Deze persoon schrijft bovenaan een vervolg op de zin: "Ik merk dat jij veel waarde hecht aan ... doordat... ." en dit voor de persoon wiens naam onderaan het blad staat. Daarna vouwt iedereen het papier om zodat de feedback niet meer zichtbaar is, maar wel de naam van de persoon.

• Stap 3: accordeer

Het papier wordt opnieuw doorgegeven aan de collega links. Die schrijft ook op welke waarde hij herkent in de persoon wiens naam onderaan het blad staat, vouwt het blad om zodat ook zijn feedback niet meer zichtbaar is en geeft het papier door. Dit gaat net zo lang door tot het papier weer terug is bij de startpersoon. Iedereen leest de feedback van de collega's.

• Stap 4: ik om te zien

Herken je jezelf in de waarden die men je toeschrijft? In welke wel, in welke niet? Noteer diegene die je graag op je voorhoofd geschreven ziet staan – en dat kan ook helemaal een andere zijn dan diegene die je collega's aan je toeschrijven – in je individueel paspoort, bij de component 'bewust waardenvol'.



VAN DE DINGEN DIE WE ALS TEAM BELANGRIJK VINDEN, HECHT IK ZELF HET MEESTE WAARDE AAN:

DE WAARDE(N)/ATTITUDE WAAR IKZELF SOMS MEE WORSTEL OM DEZE IN PRAKTIJK TE BRENGEN:

NAAST DE TEAMWAARDEN HECHT IK ZELF ALS PERSOON OOK NOG WAARDE AAN:

MIJN COLLEGA'S MERKEN DIT AAN MIJ DOORDAT IK:

Maak vervolgens duo's of kleine subgroepen. Ieder bespreekt in zijn subgroep:

- Aan welke van de teamwaarden hij zelf het meest waarde hecht. Men mag er 1 uitpikken.
- Of er waarden zijn waarmee men soms worstelt om deze in de praktijk te brengen.

Het resultaat van deze bespreking wordt genoteerd in het individueel teampaspoort.

Sluit plenair af door een korte samenvatting te geven. In een rondje geeft iedereen zijn nummer 1 teamwaarde aan, de extra waarde die hij als individu nog toevoegt en of hij soms worstelt om een bepaalde waarde in de praktijk om te zetten.

Als er ondersteuning nodig zou zijn om de waarde toe te passen in de praktijk, kan dit in het individueel paspoort worden opgenomen onder 'Mijn acties', of als meerdere teamleden vragende partij zijn om zich hierop te kunnen versterken, kan dit in het teampaspoort onder 'Onze teamacties'.



MIJN ACTIES

1

2



ONZE TEAMACTIES

1

2

COMPETENT

Als team willen we samen competent zijn om zo onze opdracht goed te kunnen oppakken en samen onze ambities te kunnen realiseren. De methodieken in deze component hebben als doel een antwoord te geven op volgende teamvragen: Welke competenties hebben we nu en morgen nodig in het team? Kennen we elkaars competentie? Welke competenties moeten we als team verder borgen en op inzetten?

LizeT

COMPETENT

**LOOPBAAN-
ACTIEF**



**RESULTAAT-
GERICHT**



**BEWUST
WAARDENVOL**



COMPETENT



GEORGANISEERD

[illegible]

 Ons team is competent.pdf



Ons team is competent.pdf

 Vraagkaarten Resp-ONS.pdf



Vraagkaarten Resp-ONS.pdf

[illegible][illegible]

Tijdsduur: 2 tot 3 u.

Waarom deze stap als team?

- Als individu ben je pas competent als het team competent is.
- Als teamlid maak je je eigen ontwikkelpad in functie van de nodige teamcompetenties om de opdracht van het team mee te helpen realiseren.
- Vermijden dat medewerkers zich competent houden in domeinen, expertise, kennis, vaardigheden die onvoldoende en niet bijdragen tot het teamcompetentieniveau.
- Vermijden dat jullie als team onvoldoende voorbereid zijn op de vaardigheden nodig voor de toekomst.

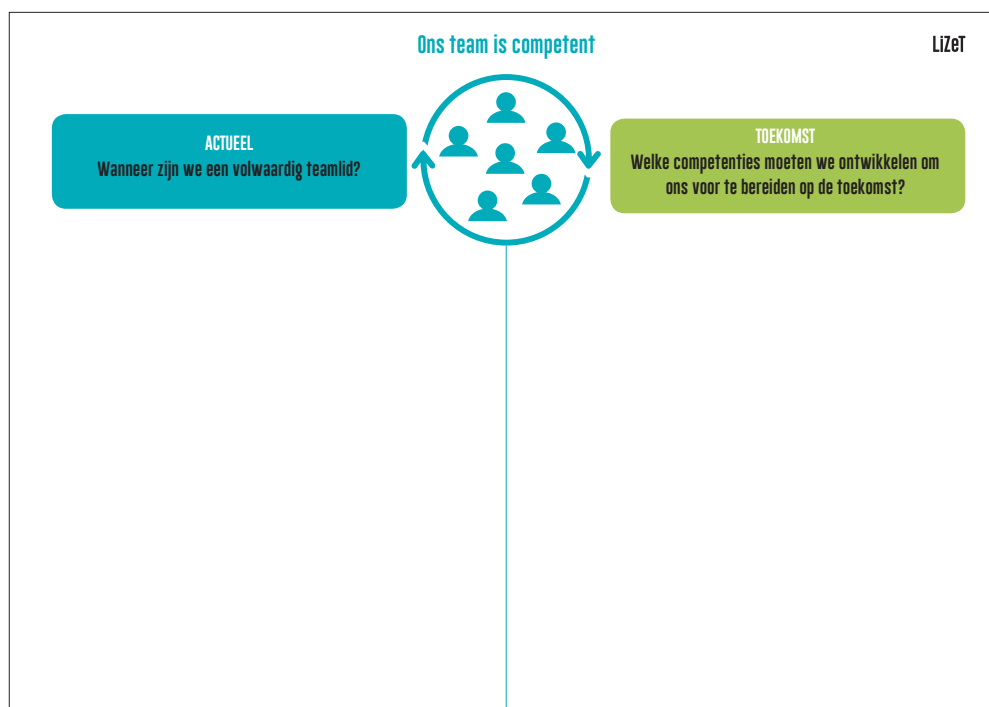
Welk materiaal is er nodig?

- 3 rode stickerbolletjes per teamlid
- 3 gele stickerbolletjes per teamlid
- 20 blauwe post-its per groep (2 tot 4 groepen)
- 6 groene post-its per groep (2 tot 4 groepen)
- Invulblad Ons team is competent op A4 of A3
- Individueel paspoort (component 'Competent')
- Teampaspoort (fysiek of digitaal)
- Stift per groep
- Pen per teamlid

Aan de slag:

Een team wil samen competent zijn om de opdracht goed te kunnen oppakken en om samen de gedeelde ambitie te kunnen realiseren.

Splits het team op in 2, 3 of 4 groepen. Elke stap wordt door elke groep voorbereid en plenair gedeeld.



- **Stap 1: wanneer zijn we een volwaardig teamlid? (10 min.)**

Maak een lijst van competenties die elk teamlid nodig heeft om volwaardig lid te kunnen zijn van het team. Elke groep bepaalt welke type competenties zij willen inventariseren: kennisdomeinen en/of expertises en/of vaardigheden. Gebruik de blauwe post-its. Geef de groepen 10 minuten. Ze noteren 1 competentie per post-it.

Verzamel alle competenties. Elke groep reikt een competentie aan, elk om beurt, tot alle competenties gedeeld zijn. Hang deze op een muur. Cluster waar nodig.

- **Stap 2: welke competenties worden overbodig voor ons team? (15 min.)**

Elk teamlid krijgt 3 rode stickerbolletjes en duidt maximum 3 competenties aan waarvan hij denkt dat deze binnen 2 jaar niet meer nodig zijn om de opdracht te realiseren. Overloop de competenties met de meeste stickerbolletjes. Schrap de competenties waar het team het er over eens is dat deze competentie 'overbodig' wordt.

- **Stap 3: welke competenties moeten we ontwikkelen om ons voor te bereiden op de toekomst? (15 min.)**

Laat het team maximum 6 domeinen/expertises/vaardigheden benoemen die ze nu als team niet bezitten, maar die ze in de toekomst wel nodig zullen hebben om de (toekomstige) teamopdracht te kunnen realiseren. Gebruik eventueel de lijst van de 10 toekomstgerichte vaardigheden als inspiratiebron. Gebruik per groep de 6 groene post-its. Verzamel deze op de muur.

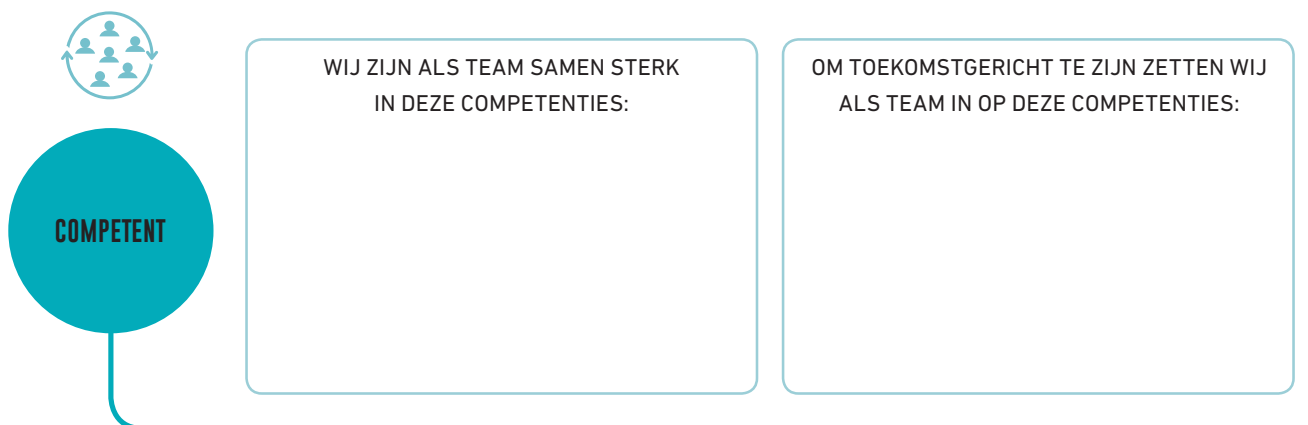
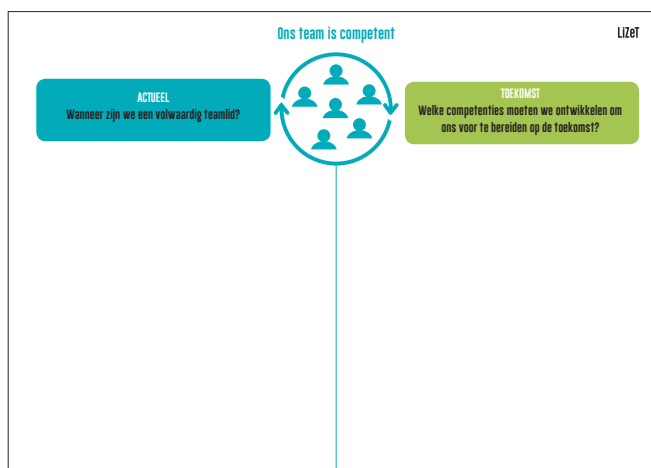
Maak een keuze van maximum 6 competenties die in de toekomst aandacht verdienen als team. Elk lid kleeft maximum 3 gele stickertjes (1 stickertje per nieuwe competentie).

Een kopieerbare bijlage met 'Toekomstige vaardigheden' ter inspiratie vind je hiernaast op p 39.

- **Stap 4: teampaspoort invullen (15 min)**

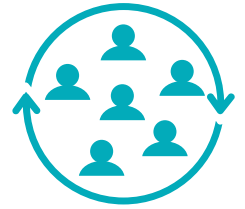
Noteer het collectief besluit op het invulblad 'Ons team is competent'.

Breng het resultaat over op het teampaspoort of vul meteen in op het teampaspoort.



Toekomstgerichte vaardigheden

Bron: World Economic Forum



Worden minder van belang

1. Manuele accuraatheid, uithoudingsvermogen en precisie
2. Geheugen, verbale, auditieve en ruimtelijke vaardigheden
3. Management van financiële, materiële bronnen
4. Technische installatie en achtergrond
5. Lezen, schrijven, wiskunde en actief luisteren
6. Management en personeel
7. Kwaliteitscontrole en veiligheidsbewijstzijn
8. Coördinatie en tijdsmanagement
9. Visuele, auditieve en spraakvaardigheden
10. Technologie gebruik, opvolging en controle

Stijgen in belang

1. Analytisch denken en innoveren
2. Actief leren en leerstrategieën
3. Creativiteit, originaliteit en initiatief
4. Technologisch design en programmatie
5. Kritisch denken en analyseren
6. Complexe problemen oplossen
7. Leiderschap en sociale beïnvloeding
8. Emotionele intelligentie
9. Beredeneren, probleemoplossend denken en ideeënvorming
10. Systeemanalyse en evaluatie

- **Stap 5: individueel paspoort invullen (30 min)**

Elke teamlid neemt zijn individueel paspoort (individueel teamcompetentieblad) en kiest uit het teampaspoort:

- **Actueel:** de teamcompetenties waarin ik sterk ben.
- **Overbodig:** competenties die ik niet meer verder moet ontwikkelen in het teambelang en belang van onze dienstverlening.
- **Toekomst:** 'Nieuwe' teamcompetenties die mijn aandacht verdienen. Waarin wil of moet ik me verder versterken om toekomstbestendig te blijven? Waarin kan ik collega's ondersteunen, competentier maken? Met als doel 'het team is competent door competente teamleden'.

Elk teamlid neemt 10 minuten de tijd om dit voor zichzelf in te vullen. Cluster nadien 2 à 3 teamleden naarmate ze de oefening hebben voltooid, en laat hen gedurende 15 minuten elkaar hun inzichten delen en challengen. Mix de groepen opnieuw als dit relevant is (voorzie dan 15 minuten extra). Op basis van de uitwisseling onder elkaar, kan het teamlid nog iets toevoegen of veranderen in zijn individueel paspoort.



	ACTUEEL	OVERBODIG	TOEKOMST
	HIER BEN IK STERK IN:	DEZE COMPETENTIE HEB IK NIET LANGER NODIG:	DEZE COMPETENTIE WORDT MIJN UITDAGING:

Tijdsduur: Afhankelijk van het aantal teamleden en het aantal 'ronden'.

- Per vraag komen 2 personen aan bod: één teamlid dat feedback/feedforward geeft en een ander teamlid dat ontvangt. Dit duurt ongeveer 5 minuten per vraag.
- Het doorschuifstelsel zorgt ervoor dat ieder teamlid in de kring aan bod komt als feedback/feedforward-gever en -ontvanger.
- We raden aan om de kring minstens 1 keer rond te gaan en bij voorkeur 2 keer, afhankelijk van de beschikbare tijd. Voor bv. 5 teamleden betekent dit een totale duur van ongeveer 25 minuten om de kring rond te gaan, of een totale duur van 50 minuten om de kring 2 keer rond te gaan.

Voorzie naast de tijdsduur van het aantal rondes ook een 30 minuten extra voor het bepalen van individuele acties. Indien de groep te groot wordt, kan het team ook overwegen om zich op te splitsen in 2 of 3 deelgroepen. De individuele ontwikkeldoelen worden wel in de grote groep gedeeld.

Waarom deze stap als team?

- Als individu ben je pas competent als het team voldoende competent is.
- Als teamlid maak je je eigen ontwikkelpad in functie van de teamcompetenties die nodig zijn om de opdracht van het gehele team mee te helpen realiseren.
- Medewerkers uitdagen om na te gaan wat hun bijdrage kan zijn om het team competentier te maken.
- Medewerkers sterker maken in het geven van feedback naar elkaar toe vanuit een positieve insteek, gebaseerd op sterktes en werkpunten.

Welk materiaal is er nodig?

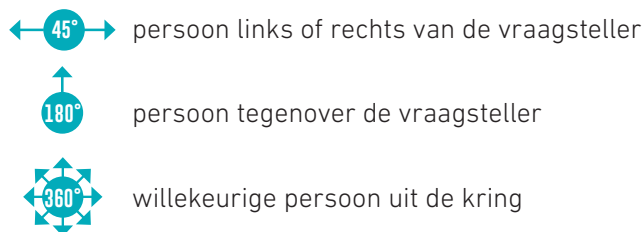
- 16 vraagkaarten met de aanduiding 45 - 180 - 360 graden
- Notitiebladen en pen
- Individueel paspoort

Aan de slag:

Leg uit: *Deze methodiek is bedoeld om op een waarderende manier feedback en feedforward aan elkaar te geven in team. Het is de bedoeling dat we op een opbouwende manier elkaar inzicht geven in onze sterkten en talenten, die we expliciet gaan benoemen, maar dat we ook inzichten kunnen krijgen in ieders mogelijke werkpunten.*

- Alle teamleden zitten of staan in een kring. In het midden ligt een stapel vraagkaarten met telkens een aanduiding van een aantal graden op.
- Het teamlid dat begint, draait een vraagkaart om en kijkt naar het aantal graden.

De graden geven aan aan wie de vraag kan worden gesteld:



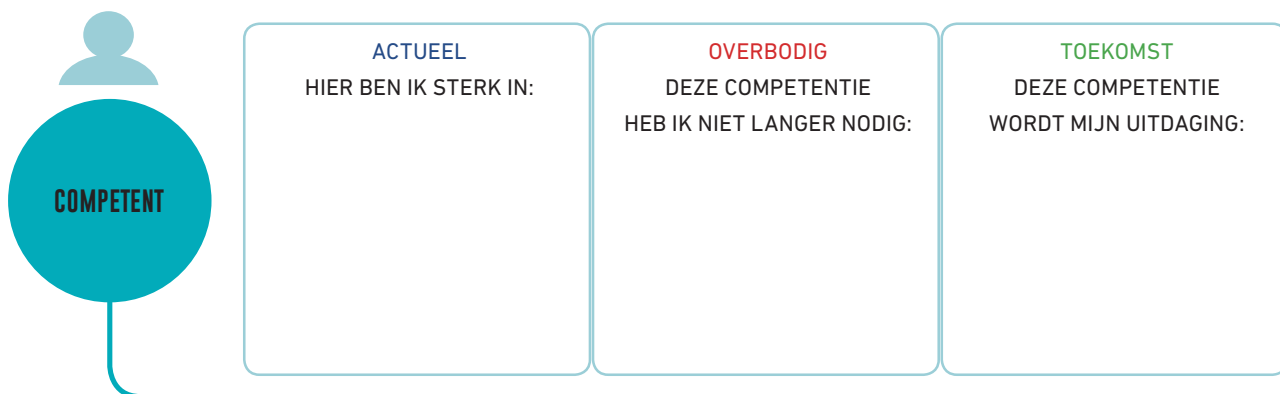
- De vraagsteller stelt de 2 vragen aan de persoon die binnen deze hoek valt en die beantwoordt dan de vragen over de vraagsteller.
- Daarna is het de beurt aan de persoon links van de vraagsteller. Deze neemt een nieuwe kaart van de stapel. Enzovoort.
- Noteer altijd het antwoord op papier en geef het teamlid deze genoteerde feedback als de vraag is beantwoord. Zo blijft de feedback bewaard. Als je als LiZeT-coach zelf meespeelt, dan noteert iemand anders voor jou op het moment dat je feedback ontvangt.

Overzicht vragen:

Beschrijf een situatie waarin je mij hebt ervaren als iemand die op dat moment het verschil heeft gemaakt. Wanneer was dat en wat deed ik?  Welk gedrag stel ik soms te weinig?	Geef een voorbeeld van wanneer mijn gedrag jou positief heeft geïnspireerd.  In welke rollen zou ik niet op mijn best presteren? Waarom niet?
Geef een voorbeeld van iets wat jijzelf nu anders doet door mij.  Soms word je beter door iets af te leren. Wat zou dat bij mij kunnen zijn?	Over welke zaken ben je anders gaan denken door mij?  Vul aan: ik mag best wel wat meer aandacht hebben voor ...
Welke positieve stempel druk ik op het team?  Wat mis je soms als je met mij samenwerkt?	Wanneer ben ik echt op mijn best als ik aan het werk ben?  Mensen kunnen soms ook teveel van het goede hebben. Hun kwaliteit wordt dan een valkuil. Welke valkuil heb jij al waargenomen bij mij?
Wat zijn mijn voornaamste sterktes?  Als jij voor mij een ontwikkeldoel mag noteren, wat schrijf je dan op?	Kun je een concrete situatie benoemen waarin je zag dat ik 'in mijn element' was? Wanneer was dat en wat deed ik?  Stel: ik geef jou als referentie op in mijn sollicitatiebrief. Wat zou jij voor mijn nieuwe werkgever als mijn werk- of aandachtspunt formuleren?

Stel dat je mij aanbeveelt voor één andere baan of opdracht, wat zou je dan zeggen?  In welke van de loopbaanbouwstenen zit er voor mij nog groeipotentieel? (werkbaarheid – inzetbaarheid – groei – verbondenheid)	Wat durf je zeker aan mij overlaten?  Wat vraag je minder snel aan mij?
Wat heb ik dat anderen van het team niet hebben?  Op welk vlak steek ik het best een tandje bij?	Welke eigenschap mag ik zeker nooit kwijtraken?  Wat zou je mij gunnen, waardoor ik mijn job (nog) beter zou kunnen uitvoeren?
Hoe functioneer ik in positieve zin wanneer ik samenwerk met anderen?  Waardoor zou ik nog meer uitblinken in mijn rol/werk?	Stel: we zitten samen in een moeilijke situatie op het werk. Wat is mijn sterkte om ons hier uit te helpen?  Wat zou van mij een nog sterkere medewerker maken?
Jij bent blij dat ik in je team zit omdat ...  Welk (ongevraagd) advies wil jij mij al lange tijd geven?	Waar in ben ik volgens jou een krak?  Op welke competentie (kennis, vaardigheden, houding) werk ik me best een beetje bij?

- Laat alle teamleden hun individueel paspoort erbij nemen. Dit is best een print voor deze fase. Elk teamlid noteert bij de component 'Competent' de feedback die men van zijn collega's ontving en waar men zichzelf in (h)erkent. Vervolgens denkt elk teamlid na over een ontwikkeldoel voor zichzelf. Dit doel kan gelinkt zijn aan een werkpunt, maar ook aan het versterken van talent. Door de keuze van ieders doel, maken ze het team samen nog competenter. Volgende stap is een rondje delen van de ontwikkeldoelen in het voltallige team. Mogelijks krijgen teamleden hier meteen tips mee van de collega's of zijn er collega's die elkaar kunnen helpen in het behalen van een doel.





ACTUEEL

HIER BEN IK STERK IN:

OVERBODIG

DEZE COMPETENTIE
HEB IK NIET LANGER NODIG:

TOEKOMST

DEZE COMPETENTIE
WORDT MIJN UITDAGING:

- Op het einde noteert iedereen zijn doel op zijn individueel paspoort onder 'Mijn acties'. Spreek af wie verantwoordelijk is voor het overzetten van de nieuwe info op de individuele paspoorten naar de digitale versie.



MIJN ACTIES

1

2

GEORGANISEERD

Als team willen we impact en onszelf (autonoom) kunnen organiseren en zo onze teamopdracht volledig oppakken om samen onze ambitie te kunnen realiseren.

Deze component gaat in op de volgende vragen die de teamleden beantwoord willen zien: Hoe gaan we de opdracht verdelen in het team? Wie neemt wat op? Is de rolverdeling duidelijk en gekend in het team? Wat betekent dit als teamlid voor mijn professionele ontwikkeling?

METHODIEK: TEAMFIXING

Tijdsduur: 1 dagdeel of 4 u. minimaal, eventueel 2 u. extra in functie van diepgang.

Waarom deze stap als team?

- Als individu wil je eigenaarschap opnemen en dit op een duurzame manier.
- Als teamlid wil je weten wie waarover aanspreekbaar is. Indien je hulp wenst of op zoek bent naar kennis en informatie, moet het duidelijk zijn bij wie je terecht kan in het team.
- Een rollenkader en verdeelprincipes vergemakkelijken de weg naar de oplossing en reduceren de tijd van zoeken en frustraties.
- Bij het in- of uitstappen van teamleden vergemakkelijkt het de (her)verdeling van de verantwoordelijkheden en expertise.

Welk materiaal is er nodig?

- Stap 1:
 - o Per groep (2 à 3 groepen) een set van 4 kleuren post-its, 10 stuks per kleur
 - o Per groep 1 rollenkader sjabloon + 1 extra ter consolidatie (posterformaat)
- Stap 2:
 - o Flap om verdeelprincipes op te noteren
 - o Set van 5 post-its per teamlid
 - o Pen per teamlid
 - o VoorkeurFix sjabloon per teamlid
- Stap 3:
 - o Blanco rollenkader sjabloon voor finale toewijzing rollen (posterformaat)
 - o Rolbeschrijvingsfiches

Aan de slag:

Deze methodiek bestaat uit 4 stappen:

- De ideale bezetting
- Mijn VoorkeurFix
- Op zoek naar de TeamFix
- Check VoorkeurFix

Stap 1. De ideale bezetting (45 min.)

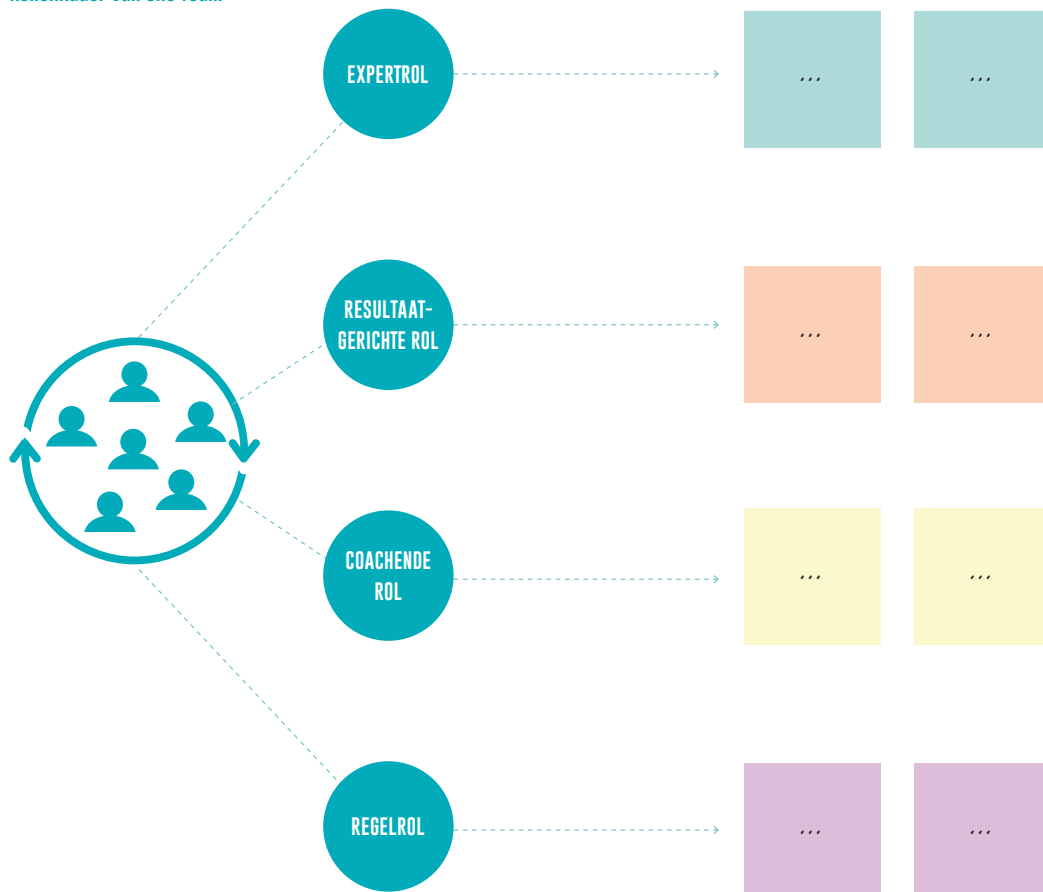
Geef een kader mee waarbinnen het team kan werken. Welke type teamrollen zijn er?

- Expertrol: deze rol is nodig om expertise te kunnen borgen in het team. (cfr referentieverpleegkundige, automatisatiespecialist, ...)
- Resultaatgerichte rol: deze rol is nodig om de resultaatgerichtheid te borgen. (cfr dashboardbeheerder, klantenverbinder, veiligheidsrol, kwaliteitsrol, ...)
- Coachende rol: deze rol is nodig om het team te ondersteunen. (cfr opleider, mentor, evaluator, LiZeT-coach, ...)
- Regelrol: deze rol is nodig om aantal elementen te regelen of organiseren. (cfr plannersrol, ...)

Inventariseer de rollen met het team en benoem deze:

- Verdeel het team in 2 à 3 groepen.
- Benoem voor elk van de 4 type rollen, die rollen die van belang zijn voor het team en hang deze in het sjabloon rollenkader.
- Neem voor elk type een andere kleur post-it en noteer 1 rol per post-it. Benoem deze in jullie eigen teamtaal of benut de organisatietaal indien relevant.
- Hang deze als groep in het rollenkader van het team.

Rollenkader van ons team



- Ga naar de stap 'Mijn VoorkeurFix'.

Stap 2: Mijn VoorkeurFix (1 u.)

Bepaal de verdeelprincipes vooraf met het team op basis van onderstaande leidende vragen (30 min.)

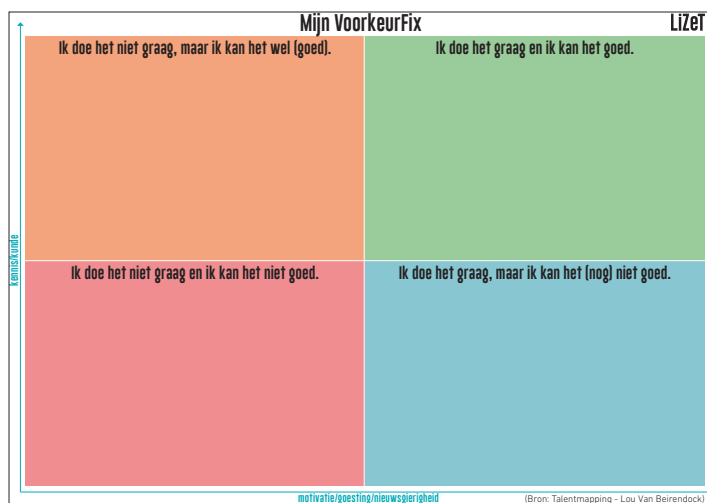
- Welke rollen zijn verplicht, welke zijn vrij te organiseren in het team?
- Welke rollen zijn gelinkt aan een functie? Welke zijn vrij te organiseren in het team?
- Welke zijn vast voor bepaalde tijd (omwille van ervaring, expertise, ...)? Welke zijn niet vast in de tijd en herverdeelbaar?
- Maken we de rolverdeling verplicht of vrijwillig op te nemen?
- Maken we het verplichtend dat elk teamlid minstens een rol opneemt, of is dit vrijblijvend?
- Welke rollen doen we met 2 om continuïteit van werking te borgen en/of om leervermogen te maximaliseren in het team?
- Wie mag beslissen indien we er als team niet uitraken? Teambeslissing of mandaat aan 1 persoon of leidinggevende?
 - a. Er zijn geen of te weinig kandidaten.
 - b. Er zijn te veel kandidaten.
 - c. Het zijn niet de juiste kandidaten omdat ze onvoldoende matchen met de rolbeschrijving.
- Wanneer gaan we deze rollen herbekijken:
 - a. Zesmaandelijks/jaarlijks?
 - b. Welke wel? Welke niet?
 - c. Wat zijn de criteria om te checken als team of ze goed opgepakt zijn of niet? Welke argumenten gebruiken we om eventueel te (her)verdelen indien er een nieuwe collega komt, een persoon het team verlaat of rol een niet goed wordt opgenomen?

Maak een keuze uit bovenstaande principes en zet deze vast. Dit is de basis waarbinnen de oefening 'Mijn VoorkeurFix' start.

- Start vanuit de verdeelprincipes als teamkader (zie verder).
- Bepaal hoeveel mensen er nodig zijn per rol.
- Prioritiseer welke rollen het team eerst moet organiseren. Alles of starten met een deel?
- Maak een pad waarbij je een volgorde maakt in implementatie van de verschillende rollen en benoem 1 of meerdere fasen.

Nu de verdeelprincipes bepaald zijn, de nodige aantallen per rol en de prioritisering naar invulling, maken we de overstap naar het in kaart brengen van de individuele rolvoorkeuren.

- Geef de teamleden elk een print van 'Mijn VoorkeurFix'. Ieder teamlid noteert of plaatst elke rol in het voor hem passende kwadrant.
- Dit is een oefening die elk teamlid voor zichzelf moet maken. Hier worden nog geen rollen toegewezen!
- Zet de teamleden per 2 en laat ze aan elkaar aangeven welke rollen ze aan elkaar zouden geven en waarom. Daarna checkt iedereen in zijn voorkeurfix of deze suggesties van de collega kloppen met het zelfbeeld. Elk teamlid past zijn voorkeurfix aan indien hij dit aangewezen vindt. Herhaal deze ronde i.f.v. tijd en relevantie voor het team.
- Elk individueel teamlid kiest zijn top 5 aan rollen die hij zou willen opnemen. Hij schrijft 5 x zijn naam op een post-it en kleeft deze bij zijn gekozen rollen in het rollenkader.



Stap 3: Op zoek naar de TeamFix (30 min.)

- Bekijk of er voor de gekozen rollen voldoende kandidaten zijn. Indien niet, pas het principe toe om een roleigenaar toe te wijzen.
- Zorg ervoor dat de rollen in het team georganiseerd zijn met respect voor de teamprincipes rond de rol (zie supra).
- Beslis of/en verfijn de principes indien noodzakelijk.
- Vervolledig het teampaspoort met de rolverdeling.



DEZE TEAMROLLEN ZIJN BENOEMD EN VERDEELD:

GEORGANISEERD

EXPERTROL: _____

RESULTAATGERICHTE ROL: _____

COACHENDE ROL: _____

REGELROL: _____

Alternatieve aanpak: Ken de sterktes van je team!

- Neem alle rollen. Elk teamlid noteert op de rol wie van het team volgens hem het best geplaatst zou zijn om deze rol op te pakken. De gekozen personen worden zo voorgedragen, de medewerker kan dan kiezen of hij deze rol oppakt.
- 'Positief roddelen':
 - o Zet 2 collega's in duo.
 - o Naast het duo is er een scherm/gordijn waar een collega plaatsneemt. Hij zit naast het duo, maar ziet hen niet.
 - o Het duo 'roddelt' over de desbetreffende collega en kiest de rollen waarvan zij denken dat de collega de geknpte persoon zou zijn.
 - o De collega luistert.
 - o Zitten deze rollen reeds in zijn pakket, bevestigt dit de keuze. Komen er nieuwe rollen bij, kan de collega kiezen of hij deze al dan niet deze opneemt. Wordt een rol waaraan hij zelf dacht niet genoemd? Vraag naar hun reden.

Hoe eventueel verder?

- Verfijnen wat men als team van elke rol verwacht.
- Verdeel de teamleden in duo's. Elk duo krijgt een rolbeschrijvingsfiche en een rol die één van de 2 zeker zal opnemen.
- Elk duo start met de uitwerking van de rolbeschrijving.
- Geef deze beschrijving vervolgens door aan een ander collega-duo die de rol verder verfijnt.
- De groep klopt af indien de info voldoende is (tip: na 3 rondes).
- De roleigenaar of -eigenaars finaliseren en delen de finale versie met de teamleden.

ROLBESCHRIJVINGSFICHE	Lizet
Roennaam: _____	
Wat houdt de rol in? _____ _____	
Wat moet je kunnen (vaardigheden/attitude)? _____ _____	
Wanneer heb je goed gewerkt (verwacht resultaat/effect)? _____ _____	

BORGEN VOOR MORGEN

Iets nieuws implementeren, in dit geval LiZeT, dat vraagt om fasering en dosering. We onderscheiden 4 fasen, die elk op zich een andere dynamiek in het team veroorzaken.

1. Verspreiding:

het team maakt kennis met LiZeT.

2. Adoptie:

het team staat positief tegenover LiZeT en het gebruik ervan.

3. Invoering:

het team leert om te gaan met LiZeT en toe te passen.

4. Borging:

het team heeft LiZeT geïntegreerd in hun werking en mindset.

Niet elk teamlid zal zich op hetzelfde moment in dezelfde fase bevinden.

Waar de één misschien al tijdens de verspreiding enthousiast geraakt, wordt een ander dat bijvoorbeeld pas bij de invoering of net omgekeerd.

LiZeT

TEAMACTIES

LOOPBAAN-
ACTIEF

RESULTAAT-
GERICHT

BEWUST
WAARDENVOL

COMPETENT

GEORGANISEERD

CHECK-IT

BORGEN

VOOR MORGEN

ACTIEPLAN

OVERZICHT DOWNLOADBAAR MATERIAAL

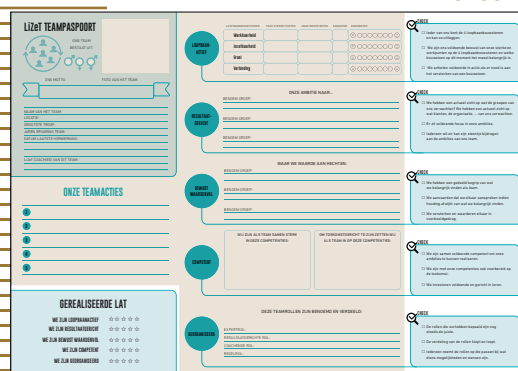
METHODIEK: INTERVISIE

METHODIEK: KAARTLEGGEN

 Sjabloon van actieplan.pdf

 Aankaarten en evaluatiekaarten.pdf

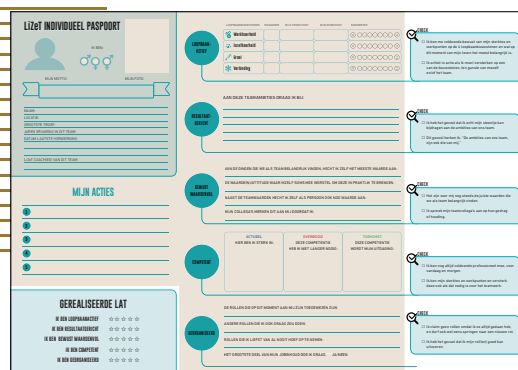
TEAMPASPOORT



The Teampaspoort form is a comprehensive tool for team assessment. It includes sections for:

- Team Informatie:** Team naam, teamleider, teamleden, teamdoel, teamwaarde, teamvisie, teamcultuur, teamnormen, teamwaarden, teamgedrag, teamrollen, teamverantwoordelijkheden, teamsoort, teamomgeving, teamklimaat, teamspanning, teamconflict, teamcohesie, teamtrusting, teameffectiviteit, teamproductiviteit, teaminnovatie, teamadaptiviteit, teamresilientie, teamveerkracht, teamsterkte, teamzwakte, teamontwikkeling, teamverandering, teamtransformatie, teamtransitie, teamovergang, teamovername, teamovernameplan, teamovernameproces, teamovernameresultaat, teamovernameevaluatie, teamovernameconclusie, teamovernameaanbeveling, teamovernameadvies, teamovernameondersteuning, teamovernamebegeleiding, teamovernamecoördinatie, teamovernamecontrole, teamovernameevaluatie, teamovernameconclusie, teamovernameaanbeveling, teamovernameadvies, teamovernameondersteuning, teamovernamebegeleiding, teamovernamecoördinatie, teamovernamecontrole.
- Onze Teamacties:** A list of team activities with checkboxes for completion.
- Gerealiseerde Lat:** A section for tracking the realization of team activities.
- Deel Teamrollen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team roles.
- Deel Teamverantwoordelijkheden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team responsibilities.
- Deel Teamwaarden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team values.
- Deel Teamgedrag zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team behaviors.
- Deel Teamcultuur zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team culture.
- Deel Teamnormen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team norms.
- Deel Teamwaarden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team values.
- Deel Teamgedrag zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team behaviors.
- Deel Teamcultuur zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team culture.
- Deel Teamnormen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team norms.

INDIVIDUEEL PASPOORT



The Individueel Paspoort form is a tool for individual assessment. It includes sections for:

- Individuele Informatie:** Naam, voornaam, achternaam, geboortedatum, geboorteplaats, woonplaats, werkplaats, telefoonnummer, e-mailadres, LinkedIn-profiel, andere sociale media, andere contactgegevens, andere informatie.
- Mijn Acties:** A list of individual actions with checkboxes for completion.
- Gerealiseerde Lat:** A section for tracking the realization of individual actions.
- Deel Teamrollen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team roles.
- Deel Teamverantwoordelijkheden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team responsibilities.
- Deel Teamwaarden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team values.
- Deel Teamgedrag zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team behaviors.
- Deel Teamcultuur zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team culture.
- Deel Teamnormen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team norms.
- Deel Teamwaarden zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team values.
- Deel Teamgedrag zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team behaviors.
- Deel Teamcultuur zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team culture.
- Deel Teamnormen zijn benoemd en benoemd:** A section for identifying and assigning team norms.

CHECK-IT: INTERVISIE

Tijdsduur: 45 min. tot 1u.30

Waarom deze stap als team?

- Met 'Check-it' 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.
- Onder interne of externe dwang of drang kan men aanvoelen dat de inhoud van één of meerdere componenten niet meer actueel is.
- Zijn we nog goed bezig en actueel? Just check-it!

Welk materiaal is er nodig?

- Teampaspoort
- Eventueel individueel paspoort
- Evenveel stoelen in een kring als er teamleden zijn
- Voor elk teamlid 2 briefjes: één met 'ja' op en één met 'nee'. Of 2 flappen op de grond met 'ja' en 'nee' op

Aan de slag:

1/ MET HET TEAM

- Laat iedereen in een kring plaatsnemen en niet achter tafels, dat schept namelijk een afstand en samen checken vraagt aandacht en nabijheid. Om die reden zijn laptops en gsm's natuurlijk verboden, tenzij een laptop voor het ter plaatse maken van het verslag.
- Presenteer het teampaspoort aan de teamleden. Toon op het teampaspoort op welke onderdelen van het paspoort de focus ligt. Dat zijn de check-boxen per component en het sterrenniveau op elk van deze componenten.
- Nu gaan we in speed ja/nee standpunten verkennen.
Je leest per checkbox één voor één de daarin opgenomen stellingen voor.

LiZeT TEAMPASPOORT

ONS TEAM BESTAAT UIT: _____

ONS MOTTO: _____ FOTO VAN HET TEAM: _____

NAAM VAN HET TEAM: _____

LOCATIE: _____

GROOTSTE TROEF: _____

JAREN ENVAARDIG TEAM: _____

DATUM LAATSTE HERWERKING: _____

LIZET COACHES VAN DIT TEAM: _____

ONZE TEAMACTIES

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

GEREALISEERDE LAT

WE ZIJN LOOPBAANACTIEF ☆☆☆☆

WE ZIJN RESULTAATGERICHT ☆☆☆☆

WE ZIJN BEWUST WAARDENVUL ☆☆☆☆

WE ZIJN COMPETENT ☆☆☆☆

WE ZIJN GEORIENTEERD ☆☆☆☆

LOOPBAANACTIEF

WERKBAARHEID	TOEGANGBAARHEID	DRAG	VERBINDING
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

ONZE AMBITIE NAAR...

BENDEMIJN GROEP: _____

BENDEMIJN GROEP: _____

BENDEMIJN GROEP: _____

WAAR WE WAARDE AAN HECHTEN:

BENDEMIJN GROEP: _____

BENDEMIJN GROEP: _____

BENDEMIJN GROEP: _____

BEWUST WAARDENVUL

WIJ ZIJN ALS TEAM SAMEN STERK IN DEZE COMPETENTIES: _____

OM TOEKOMSTGERICHT TE ZIJN ZETTEN WIJ ALS TEAM IN OP DEZE COMPETENTIES: _____

COMPETENT

BEWAANDE

DEZE TEAMROLLEN ZIJN BENOEMD EN VERDEELD:

EXPERTROL: _____

RESULTAATGERICHTE ROL: _____

COACHENDE ROL: _____

REDEELROL: _____

CHECK

☐ Ik heb van ons kent de 4 loopbaanbouwstenen en kan ze uitleggen.

☐ We zijn ons voldoende bewust van onze sterke en zwakke punten op de 4 loopbaanbouwstenen en welke bouwstenen op dit moment het meest belangrijk is.

☐ We schakelen voldoende in actie als er nood is aan het veranderen van een bouwsteen.

CHECK

☐ We hebben een actueel zicht op wat de groepen van ons verwachten? We hebben een actueel zicht op wat klanten, de organisatie, ... van ons verwachten.

☐ Er zit voldoende focus in onze ambities.

☐ Iedereen wil en kan zijn steentje bijdragen aan de ambities van ons team.

CHECK

☐ We hebben een gedeeld begrip van wat we belangrijk vinden als team.

☐ We aanvaarden dat we elkaar aanspreken indien houding afwijkt van wat we belangrijk vinden.

☐ We versterken en waarderen elkaar in voorbeeldgedrag.

CHECK

☐ 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.

CHECK

☐ De rollen die we hebben bepaald zijn nog steeds de juiste.

☐ De verdeling van de rollen klopt en loopt.

☐ Iedereen neemt de rollen op die passen bij wat de mogelijkheden en wensen zijn.

Checkbox LiZeT – Teampaspoort (3 ja/nee checks per component)

- Spelregel: iedereen denkt eerst 10 seconden na over de stelling, daarna toont iedereen en allemaal tegelijk zijn standpunt. Anders is er te veel sociale beïnvloeding.
Geef na 10 seconden een signaal.
- Een standpunt tonen doet men door ofwel het briefje met 'ja' te tonen of dat met 'nee'.
Bij 'ja' vindt men dat aan de stelling is voldaan, bij 'nee' is dat niet het geval.
- Nodig de mensen met een minderheidssysteem actief uit om daar iets over te vertellen.
Bijvoorbeeld die ene nee-stemmer of ja-stemmer.
- Variant: links en rechts in de zaal gaan staan.
Letterlijk positie kiezen.
- Bij het discussiëren over 'ja' en 'nee':
wees hier alert om focus te behouden.
- Beslis na de discussie of het team het gevoel heeft dat de stelling op dit moment mag 'AANgevinkt' worden. Ingeval van 'AAN-vinken' is het team van mening dat de stelling voldoende de actuele realiteit weergeeft.
- Is dat niet het geval, dan vinkt het team de stelling niet aan.

CHECK

- ☐ Ieder van ons kent de 4 loopbaanbouwstenen en kan ze uitleggen.
- ☐ We zijn ons voldoende bewust van onze sterke en werkpunten op de 4 loopbaanbouwstenen en welke bouwsteen op dit moment het meest belangrijk is.
- ☐ We schieten voldoende in actie als er nood is aan het versterken van een bouwsteen.

CHECK

- ☐ We hebben een actueel zicht op wat de groepen van ons verwachten? We hebben een actueel zicht op wat klanten, de organisatie, ... van ons verwachten.
- ☐ Er zit voldoende focus in onze ambities.
- ☐ Iedereen wil en kan zijn steentje bijdragen aan de ambities van ons team.

CHECK

- ☐ We hebben een gedeeld begrip van wat we belangrijk vinden als team.
- ☐ We aanvaarden dat we elkaar aanspreken indien houding afwijkt van wat we belangrijk vinden.
- ☐ We versterken en waarderen elkaar in voorbeeldgedrag.

CHECK

- ☐ 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.

CHECK

- ☐ De rollen die we hebben bepaald zijn nog steeds de juiste.
- ☐ De verdeling van de rollen klopt en loopt.
- ☐ Iedereen neemt de rollen op die passen bij wat diens mogelijkheden en wensen zijn.

- Maak na de stellingen de overstap naar de gerealiseerde lat. Op welk sterrenniveau plaatst het team zichzelf momenteel op de 5 componenten? Vink het door het team gekozen aantal sterren aan. Als het de eerste keer is, is dat de startpositie. Deze kan bij een volgende keer in positieve zin evolueren, of in negatieve zin. Dat is normaal, want een team en de omgeving is altijd in beweging en ontwikkeling.

GEREALISEERDE LAT

WE ZIJN LOOPBAANACTIEF	☆☆☆☆
WE ZIJN RESULTAATGERICHT	☆☆☆☆
WE ZIJN BEWUST WAARDENVOL	☆☆☆☆
WE ZIJN COMPETENT	☆☆☆☆
WE ZIJN GEORGANISEERD	☆☆☆☆

- Bekijk of het team door de discussie tot to-do's is gekomen. Noteer deze in het teampaspoort onder 'Onze teamacties'. Schrijf er per actie een streefdatum bij. Doseer, kies voor de acties die het grootste verschil maken, met de minste inspanning als de beschikbare tijd beperkt is.

ONZE TEAMACTIES

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Tip:

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.

2/ MET HET INDIVIDU

Het teampaspoort vormt de blauwdruk voor het individueel paspoort. Het stemt tot nadenken over de eigen ambities, waarden, competenties, voorkeuren in werk, het actief vormgeven van de loopbaan.

De checkboxen in het individueel paspoort kunnen in die zin gebruikt worden voor een loopbaangesprek met de teamcoach, leidinggevende, HR, LiZeT-coach,

- Het individu vult ter voorbereiding van het gesprek de checkboxen in op zijn individueel paspoort. Als hij akkoord is met de stelling, dan vinkt hij ze aan. Zo niet, laat hij het blanco.
- Bespreek de checkboxen tijdens het gesprek.
- Op het einde van het gesprek kan het zijn dat er to-do's zijn. Verfijn deze to-do's samen en schrijf het resultaat in het paspoort onder het luik 'Mijn acties'



MIJN ACTIES

1

2

3

4

5

Tip:

Zet individuele acties op de agenda van het teamoverleg. Misschien kunnen de collega's tips geven of helpen bij het realiseren ervan.

Checkbox LiZeT – Individueel paspoort (2 ja/nee checks per component)



- ☐ Ik ben me voldoende bewust van mijn sterktes en werkpunten op de 4 loopbaanbouwstenen en wat op dit moment van mijn leven het meest belangrijk is.
- ☐ Ik schiet in actie als ik moet versterken op een van de bouwstenen, ten gunste van mezelf en/of het team.



- ☐ Ik heb het gevoel dat ik echt mijn steentje kan bijdragen aan de ambities van ons team.
- ☐ Dit gevoel herken ik: "De ambities van ons team, zijn ook die van mij."



- ☐ Het zijn voor mij nog steeds de juiste waarden die we als team belangrijk vinden.
- ☐ Ik spreek mijn teamcollega's aan op hun gedrag of houding.



- ☐ Ik ben nog altijd voldoende professioneel mee, voor vandaag en morgen.
- ☐ Ik ken mijn sterktes en werkpunten en versterk deze ook als dat nodig is voor het teamwerk.



- ☐ 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.

ACTIEPLAN: KAARTLEGGEN

Niets zo fijn als acties in het vooruitzicht die het team helpen om de dingen te realiseren. Voel je dat de actie wat concreter moet, een wat uitgewerkter plan kan gebruiken? Het LiZeT-actieplan biedt hulp.

ACTIEPLAN

LiZeT

De component waar wij mee aan de slag gaan is (duid aan):

LOOPBAAN-ACTIEF

RESULTAAT-GERICHT

BEWUST WAARDENVOL

COMPETENT

GEORGANISEERD

Het punt waar wij mee aan de slag gaan is:

Daarom focussen we hier op:

Zo ziet de situatie er nu uit:

Dit willen we graag bereiken op korte termijn:

Zo gaan we dat doen:

ACTIE	TAKEN	MIDDELEN	EVALUATIE & OPVOLGING
Wie wordt 'trekker' van de actie? (Dit kan ook een duo zijn.)	Opsomming TO DO's volgens dringendheid. Wat moeten we eerst doen?	Competenties die we al in huis hebben om ons idee tot een goed einde te brengen.	Wanneer zullen we als team tevreden zijn? Welke effecten verwachten we?
Wanneer starten we? Tegen wanneer zouden we resultaat willen?	Wie doet wat?	Opsomming van de inkomsten.	Wat als het onderwerp niet goed loopt?
Is bekendmaking naar anderen (buiten het team) nodig/zinvol?		Opsomming van de uitgaven.	Hoe, wat, wanneer en met wie evalueren?
		Hebben we ook anderen buiten het team nodig om ons idee te realiseren?	Hoe gaan we het resultaat delen, en met wie?

AMZ
Antwerp Management School

taborgroep

workitects

ESF

Visanderen

Een evaluatie geeft goede handvaten om het actieplan of het verloop van een project te verbeteren. En een goede evaluatie geeft informatie over jezelf, het team én het actieplan/project. Het brengt helderheid.

De methodiek 'Kaartleggen' helpt het team om op een vlotte manier te evalueren.

Tip:

Breng vanuit deze evaluatie in kaart wat de resultaten zijn en wat de succesfactoren én verbeterpunten zijn om mee te nemen naar de toekomst.

Tijdsduur: Afhankelijk van de gekozen versie.

- Basisversie: reken een 7-tal minuten per te evalueren vraag.
- Competitieve versie: reken een 10-tal minuten per te evalueren vraag.
- Korte versie: reken een 5-tal minuten per te evalueren vraag.

Waarom deze stap als team?

- Omdat je kan leren van evalueren.
- Zo blijf je als team verder uitdagen en leer je de dingen benoemen zoals ze zijn.

Welk materiaal is er nodig?

- Pen en papier
- Eventueel het ingevulde actieplan
- Evaluatiekaarten
- Antwoordkaarten ('aankaarten')

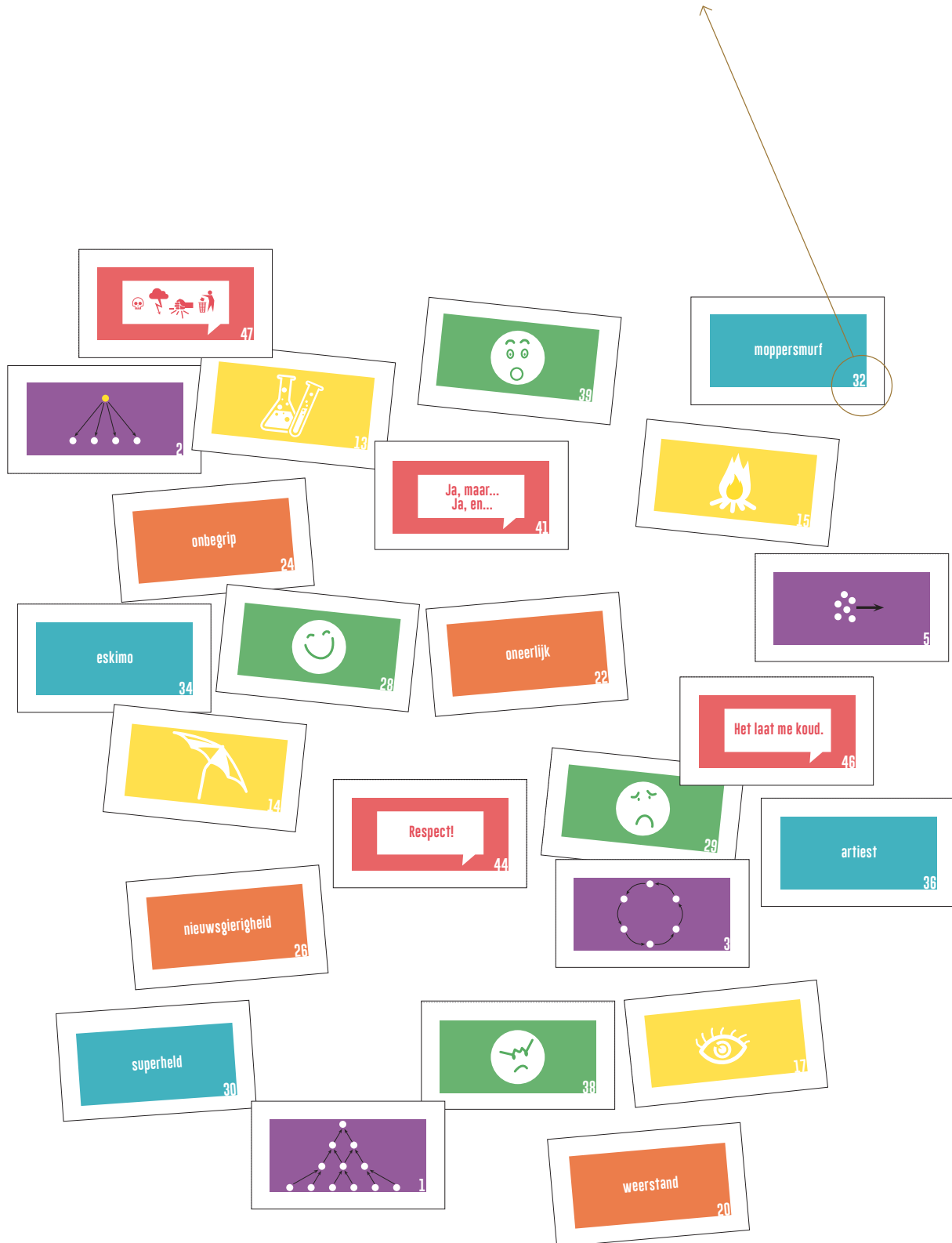
Aan de slag:

Laat vooraf de evaluatiekaarten zien aan het team en laat hen samen een aantal vragen kiezen die relevant zijn voor deze evaluatie. Hou hierbij ook rekening met de beschikbare tijd (zie Tijdsduur).

EVALUATIEKAART Hoe verliep de leiding/coördinatie?	EVALUATIEKAART Hoe verliep de communicatie?
EVALUATIEKAART Hoe verliep de taakverdeling?	EVALUATIEKAART Hoe verliep het nemen van verantwoordelijkheid door de teamleden?
EVALUATIEKAART Hoe zat het met de middelen (financieel plaatje, tijd, expertise...)?	EVALUATIEKAART Hoe verliep de samenwerking binnen het team?
EVALUATIEKAART Hoe verliep de samenwerking met externen?	EVALUATIEKAART Wat is het effect op het team?
EVALUATIEKAART Wat is het effect op jou persoonlijk?	EVALUATIEKAART Hoe voel je je bij het resultaat?

Basisversie

- Alle antwoordkaarten liggen in het midden van de centrale tafel.
- Lees een evaluatiekaart voor.
- Alle teamleden kiezen tegelijkertijd een antwoordkaart.
- Bespreek de gekozen kaarten en antwoorden.
Neem verslag van de nummers van de gekozen antwoordkaarten en de uitleg, conclusies.



Competitieve versie

- Leg de stapel met de geselecteerde evaluatiekaarten gedekt op de centrale tafel waarrond het team zit.
- Vraag iedereen een klein voorwerp te nemen dat kan dienen als pion (een centje, een ring ...).
- Leg alle antwoordkaarten open op een andere tafel, die ver genoeg staat zodat de kaarten niet zichtbaar zijn van aan de centrale tafel.
- Het teamlid dat het meest recent in het team kwam, neemt een evaluatiekaart en leest deze voor. Hij gaat als eerste naar de tafel met de antwoordkaarten en kiest er eentje uit die voor hem een antwoord geeft op deze vraag. Benadruk dat het belangrijk is om echt een kaart te kiezen die de eigen mening weergeeft! Nog niemand mag de gekozen kaart zien.
- Daarna gaan ook de andere teamleden één voor één een kaart kiezen.
- Verzamel alle gekozen kaarten en schud ze door elkaar. Leg ze daarna open op de centrale tafel.
- Vraag dan aan iedereen, behalve aan de vraagsteller, om hun voorwerp te leggen op de antwoordkaart waarvan ze denken dat de vraagsteller ze koos. Bespreek of dit zo is en vraag waarom de vraagsteller deze kaart koos. Geef, afhankelijk van de tijd, ook aandacht aan de andere gekozen kaarten en de uitleg die daarbij hoort.
- Doe dit voor alle gekozen evaluatiekaarten en zorg ervoor dat er telkens een andere vraagsteller is. Neem verslag van de gekozen antwoordkaarten en de uitleg, conclusies.

Korte versie

Stel de vragen op de geselecteerde evaluatiekaarten en bespreek deze in groep.
Neem verslag van de antwoorden en conclusies.

Bijlages
LiZeT- lexicon
Rolbeschrijving LiZeT- coach

TERM	DEFINITIE/BESCHRIJVING
Ambitie	Wat we als team voor ogen hebben om te voldoen aan de verwachtingen van een bepaalde belanghebbende. Een goede ambitie is: -uitdagend - eenvoudig te begrijpen -relevant binnen onze opdracht - (meetbaar) 'Zodat' en 'om zo' zijn worden die je helpen om je ambitie te formuleren.
Bewust waardenvol team	Een team dat bewust werkt volgens een aantal waarden en die waarden weten te 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.
Competentie	De kennis, vaardigheden en attitudes die je kan waarnemen in concreet gedrag en die je kan aanleren.
Doelstelling	Doelstellingen zijn een concretisering van de ambitie, een van te voren vastgelegd doel. Naar wat gaan we kijken om te oordelen dat we de ambitie realiseren?
Duurzaam	Een duurzame loopbaan betekent dat je doorheen je werk van alledag ook nieuwe energie, vaardigheden en mogelijkheden voor de toekomst ontwikkelt, zodat je zowel vandaag als morgen enthousiast, gezond en productief kan blijven werken.
Eigenaarschap	Eigenaarschap staat in verbinding met loopbaanzelfsturing. Je eigenaar voelen van je loopbaan betekent dat je je ermee verbonden voelt, en je jezelf (mede) verantwoordelijk voelt voor de keuzes die je maakt omtrent je loopbaan. Eigenaar zijn houdt in dat je invloed kan uitoefenen op een situatie. Eigenaar van je loopbaan zijn betekent dus dat je invloed hebt op je eigen loopbaan, en dat je er een persoonlijke invulling aan kan geven. Het betekent niet dat je daarbij geen rekening moet houden met de context. Zowel de organisatie waarin je werkt als je persoonlijke situatie kunnen ook invloed hebben waarmee je rekening moet houden.
Fleximatrix	Aan de hand van een fleximatrix maak je als team een duidelijk overzicht van de rollen van de teamleden. Zo weet iedereen precies wat er van elkaar kan worden verwacht. 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. Verder wordt er gekeken of er voldoende 'back-up' is voor elke rol binnen het team. Dat is nodig om de continuïteit in het team te waarborgen. Het is meteen ook een manier om alle mogelijke horizontale loopbaanpaden binnen het team te overschouwen. Zie ook loopbaanpad en verticale mobiliteit. Een rol wordt beschreven in een rolomschrijving. Zie ook rolomschrijving.
Georganiseerd team	Een team dat impact heeft en zichzelf (autonoom) kan organiseren om de toegewezen opdracht optimaal te verdelen.
Groei	De mate waarin je kan bijleren en blijven groeien. Dit is één van de 4 bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie aan kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. Zie ook verbinding, inzetbaarheid en werkbaarheid.

TERM	DEFINITIE/BESCHRIJVING
Horizontale mobiliteit	Bij horizontale mobiliteit blijf je werken op hetzelfde hiërarchische niveau in de organisatie. Medewerkers kunnen andere rollen op zich nemen binnen het team, zich verbreden of verdiepen. Of kunnen dezelfde rol uitvoeren in andere teams of binnen andere afdelingen.
Indicator	Het kwantificeren van een doelstelling of het doel is een indicator. Deze is SMART: specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, realistisch en tijdsgebonden.
Inzetbaarheid	Je inzetbaarheid verwijst naar de fit tussen jouw kennis, vaardigheden en ervaringen en wat er nodig is om aan het werk te kunnen blijven in je huidige team of ergens anders. Blijven bijleren is dé sleutel om inzetbaar te blijven. Dit is één van de 4 bouwstenen waaraan je als persoon, team of organisatie kan sleutelen om je loopbaan op een duurzame manier vorm te geven. Zie ook verbinding, werkbaarheid en groei.
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. Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties – reflectieve loopbaancompetentie.
LiZeT	LiZeT is een acroniem, letterwoord en staat voor Loopbanen in Zelforganiserende Teams.
LiZeT-coach	De begeleider, facilitator die het team meeneemt door het teampaspoort en dit samen met het team vormgeeft.
Loopbaan	Een loopbaan omvat alle ervaringen die we doorheen ons professionele leven opdoen. Een loopbaan is geen 'ver-van-je-bedshow.' Het is immers door het werk dat we elke dag uitvoeren, dat we werken aan onze loopbaan. Een loopbaan bevindt zich dus in het hier en nu, en wat je vandaag wel of niet doet in je werk heeft gevolgen voor je loopbaan van morgen. Daarom wint de term 'duurzame loopbanen' steeds meer aan belang. Zie ook duurzaam.
Loopbaan in brede zin	De loopbaan ruimer bekeken door: het gaat niet enkel over de activiteiten die je uitvoert binnen de werkrelatie, maar ook activiteiten daarbuiten zoals hobby's of maatschappelijke engagement.
Loopbaan in enge zin	De loopbaan enkel bekeken vanuit de werkcontext: die activiteiten die je uitvoert binnen de werkrelatie.
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.
Loopbaanbouwsteen	Loopbaanbouwstenen zijn bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie aan kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. We onderscheiden er 4: verbinding, werkbaarheid, inzetbaarheid, groei. Alle 4 zijn belangrijk, maar het belang kan variëren van tijd tot tijd, van de (levens)fase van de persoon of de organisatie, en ook tussen personen. Zo kan bekommernis om werkbaarheid doorheen je loopbaan veranderen in functie van je leeftijd of je gezinssituatie. Van belang is wel dat aandacht voor de ene bouwsteen niet ten koste van de andere gaat, want dan verliest de loopbaan aan duurzaam karakter. Kortom: op zoek naar de juiste balans voor dat moment.

TERM	DEFINITIE/BESCHRIJVING
Loopbaancompetentie	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.
Loopbaanontwikkeling	Loopbaanontwikkeling is een proces waarbij je zelf het stuur van je loopbaan in handen neemt. Daarbij heb je oog voor je eigen ambities en noden én voor de noden en mogelijkheden van de organisatie waarin je werkt.
Loopbaanovergang	Een loopbaanovergang of transitie betekent dat je een verandering doormaakt, bijvoorbeeld doordat je een andere rol of functie opneemt of van werkgever verandert.
Loopbaanpaden	Loopbaanpaden gaan over de opeenvolgende loopbaanstappen die je kan zetten, de 'routes' die je als medewerker kan volgen in je organisatie doorheen je loopbaan. Loopbaanpaden maken duidelijk welke mogelijkheden er nog zijn in de organisatie en welke ervaringen, competenties en opleidingen er nodig zijn om van rol/functie te veranderen. Loopbaanpaden kunnen in meerdere richtingen gaan. Verticaal gaat het vaak om promotie of, omgekeerd, demotie. Veranderen van rol binnen het team of je echt gaan verdiepen in een rol kan gezien worden als een horizontaal loopbaanpad.
Loopbaanperspectief	De kijk die je als medewerker hebt op je toekomstige loopbaan, je verwachtingen, de mogelijkheden die je nog ziet voor jezelf, en hoe je je daarbij voelt. Die kijk zal worden beïnvloed door de organisatie waarin je werkt en door je persoonlijke situatie.
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. Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties – gedragmatige loopbaancompetentie.
Missie van het team	De teammissie geeft kernachtig de bestaansreden en waarden van een team weer. Het is de basis van de identiteit van het team. Een missie is een relatief permanent gegeven dat de essentie van het team weergeeft. Het is in vele organisaties een krachtig en inspirerend instrument dat de betrokkenheid en verbondenheid van alle medewerkers op het team versterkt. De bedoeling van een missie is eveneens om de identiteit en de waarden van het team uit te dragen naar de buitenwereld.
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). Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties - reflectieve loopbaancompetentie.

TERM	DEFINITIE/BESCHRIJVING
Motto	Onder motto wordt een korte tekst verstaan die de intentie/levenshouding van de persoon/het team in kwestie weergeeft. Wat hoor je jezelf vaak zeggen tegen anderen, of jezelf, om aan te moedigen? Dit zou dan zomaar je motto kunnen zijn. Voorbeelden: 'Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.' (Pipi Langkous)/ 'Het gaat er niet om wat je allemaal weet, het gaat er om wat je allemaal deelt.'
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. Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties – communicatieve loopbaancompetentie.
Ontwerpprincipes van teams	Deze principes zijn bedoeld als richtsnoer bij het ontwerpen van teams. De ervaring leert dat deze principes aanleiding geven tot wezenlijke discussies. Zulke discussies dragen bij aan het tot stand brengen van teams die passen in de desbetreffende situatie. Vanuit LiZeT onderschrijven we volgende ontwerpprincipes voor een effectief team: 1. Een team heeft een haalbaar en uitdagend doel. 2. 7-14 leden is optimaal, (vaste groep met sociale cohesie). 3. Teamleden zijn onderling afhankelijk van elkaar 4. Teamleden zijn breed inzetbaar. 5. Team is herkenbaar (identiteit). 6. Teamopdrachten zijn zo compleet mogelijk (minimale interferentie externe afdelingen). 7. Maximale autonomie: - Minimale interferentie van leidinggevend. - Team verzorgt maximaal zelf afstemming intern en extern. - Team heeft eigen middelen en informatie.
Resultaatgericht team	Een team dat de juiste meerwaarde creëert; teamleden die weten wanneer ze goed bezig zijn om de verwachtingen van bepaalde groepen in te vullen.
Rol	Een rol bestaat uit verantwoordelijkheden die elk verwijzen naar een gebied of activiteit waar je doorlopend aandacht aan moet geven om jullie teamdoelen te bereiken. Er zit een logische samenhang tussen die activiteiten. Een rol kan bestaan uit een aantal deelrollen. Een teamlid kan houder zijn van één of meerdere rollen. Een rol kan worden opgenomen door meerdere teamleden.
Rolbeschrijving	Een rolbeschrijving geeft weer: • Wat de inhoud is van een rol: wat moet de rolhouder doen? Wat is zijn opdracht, wat zijn de activiteiten? • Wat de vereiste competenties zijn om de rol goed uit te voeren: over welke kennis/vaardigheden/attitude moet je beschikken? • Wanneer heeft de rolhouder zijn rol goed vervuld: wat zijn de verwachte resultaten/effecten? Ofwel: wanneer heeft de rolhouder goed werk geleverd?
Talent	Talent gaat over 'competenties met goesting': zaken waar je goed in bent, die anderen vaak als sterkte in jou zien, en die je bovendien ook graag doet. Talent kan je zien als een natuurlijke aanleg voor iets, dat maakt dat bepaalde taken of rollen voor jou een natuurlijke fit zijn, ook al betekent dat niet dat je er niet voor moet werken of oefenen, integendeel.

TERM	DEFINITIE/BESCHRIJVING
Team	Een team is een groep personen die door middel van samenwerking een gezamenlijk doel nastreven, waarbij de teamleden afhankelijk van elkaar zijn om het doel te bereiken.
Verbinding	De verbondenheid die je ervaart met 'waar we het voor doen' in deze organisatie en de mate waarin je je thuis voelt in jouw team. Dit is één van de 4 bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. Zie ook werkbaarheid, inzetbaarheid en groei.
Verticale mobiliteit	Verticale mobiliteit gaat over ofwel doorgroeien (promotie) naar een andere functie/rol op een ander niveau. Of je kan er ook bewust voor kiezen om een stap terug te zetten en zo voor promotie te gaan.
Waarden	Waarden verwijzen naar de idealen of overtuigingen van een groep mensen of een persoon. Zaken die belangrijk worden gevonden en het nastreven waardig zijn. Vanuit waarden ontstaan gedragsregels (normen). Vandaar dat deze 2 woorden zo vaak samen worden gebruikt. Kernwaarden zijn de waarden die als het meest belangrijk worden gezien. Van alle waarden die belangrijk worden gevonden, staan deze echt centraal. Ze verbinden, geven richting bij het maken van keuzes en in ons handelen. We kiezen ze niet vrijblijvend.
Werkbaarheid	De mate waarin je op een evenwichtige manier de fysieke, emotionele en mentale belasting en stress van het werk aan kan. Dit is één van de 4 bouwstenen waar je als persoon, team of organisatie aan kan sleutelen om loopbanen op een duurzame manier vorm te geven. Zie ook verbinding, inzetbaarheid en groei.
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. Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties – gedragsmatige loopbaancompetentie.
Zelforganiserend	Een zelforganiserend team bepaalt zelf 'hoe' zij doelen bereiken, terwijl een zelfsturend team bepaalt 'wat' zij willen bereiken én 'hoe' zij daar gaan komen. Het zelforganiserend team krijgt de ruimte om het werk (of een deel ervan) onder elkaar te verdelen en regelen (regelruimte, autonomie). Niet iedereen hoeft dus hetzelfde werk te doen. Dit biedt mogelijkheden om diversiteit te benutten en om in te zetten op alle talenten in het team.
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?. Dit vormt één van de 6 loopbaancompetenties. Zie ook loopbaancompetenties – communicatieve loopbaancompetentie.

ROLBESCHRIJVING LIZET-COACH

Inhoud van de rol

Als LiZeT-coach versterk je het ondernemend vermogen van één of meerdere zelforganiserende teams op vlak van duurzame loopbanen, en dit binnen de zone van eigen impact, namelijk de teamwerking.

Dit doe je door bewustwording, het vergroten van zelfvertrouwen en samen met het team actief exploreren van hun potentieel en mogelijkheden.

Als LiZeT-coach ben je niet verantwoordelijk voor het bereiken van het gewenste resultaat, dat is het team. Wel voor het vervullen van je eigen rol: je bent meer dan anderen sensor voor kansen en spanningen op dit gebied. We noemen dit ook het 'geweten' van dit thema voor het team.

Afhankelijk van de noodzaak kan het team kiezen om nog een extra coach toe te voegen in functie van de begeleiding die men nodig acht. Zie ook plaats in de organisatie.

Plaats in de organisatie

- Elk team heeft minstens 1 LiZeT-coach.
- Deze rol ligt binnen of buiten het team.
- Soms wordt een combi gemaakt, een tandem: 2 LiZeT-coaches, 1 binnen en 1 buiten het team.
- Je maakt deel uit van de LiZeT-community in de organisatie. Periodiek komen alle LiZeT-coaches in de organisatie samen om van elkaar te leren, zichzelf verder in hun rol te ontwikkelen.

Verwachte resultaten/effecten

Input	Activiteiten	Output	Effecten
- Teamtijd - Tijd LiZeT-coach - LiZeT-tools - Community building LiZeT-coaches	- Teamworkshops - Team-intervisie - Opleidings- en/of community-momenten voor de LiZeT-coach	- Actueel teampaspoort - Actueel individueel paspoort - Aantal uren teamvorming - Teamacties/ persoonlijke acties - Opgeleide en gemotiveerde LiZeT-coach	Voor het individu: - Verhoogde loopbaancompetentie - Blijvend enthousiast (e.g. engagement, loopbaantevredenheid), gezond (e.g. mentaal, fysiek) en productief (e.g. performantie, inzetbaarheid) kunnen werken Voor het team: - Verhoogde loopbaancompetentie - Stevige balans tussen doel- en mensgerichtheid Voor de organisatie: - Lager % afwezigheid wegens ziekte, betrokken en breed inzetbare medewerkers, ...

Vereiste competentie

Kennis & ervaring:

Iedereen kan LiZeT-coach zijn. Deze rol kan los bekeken worden van functies. Je hoeft dus geen teamcoach, leidinggevende, of staf te zijn. Wel een collega die bereid is een 'train-the-coach' opleiding te volgen.

Ervaring hebben met het coachen/faciliteren van teams of reeds op enig vlak een coachende rol opnemen is wel een grote meerwaarde als je zelf de sessies (mee) faciliteert. Want LiZeT brengt ook groepsdynamisch zaken in beweging.

Vaardigheden en attitude (houding)

Voor de basis LiZeT-rol (in het team)

- Duurzame loopbanen creëren voor en met de collega's vind je belangrijk. Je beseft dat de mogelijkheden hiertoe niet grenzeloos zijn, maar ziet veel opportuniteiten in de teamwerking en -organisatie.
- Je kan je collega's dan ook enthousiast maken om periodiek hiervoor tijd vrij te maken.
- Gezien je zelf veel belang hecht aan dit thema, geef je er niet om af en toe je teamcollega's op dit vlak achter de veren te zitten.

Optioneel: als je ook de facilitatorrol op jou neemt

- Verbinding maken tussen de teamleden en helpen tot een gedragen akkoord komen is je ding.
- Als het groepsdynamisch wat minder loopt, weet je je ook uit de slag te trekken.
- Tools weet je passend in te zetten om het doel van de sessie te bereiken.
Een tool blijft een middel, geen doel.
- Je kan kennis overbrengen en enthousiasmeren met behoud van helderheid en structuur.

*"Geef me werk dat bij me past, en ik hoef nooit meer te werken."
Confucius, Chinees filosoof, 551 v.C. – 419 v.C.*

BOUWEN AAN LOOPBANEN IN ZELFORGANISERENDE TEAMS



ESF



Vlaanderen
verbeelding werkt

