

# Inleiding

Beste lezer,

Welkom bij dit werkboek Duurzame Inzetbaarheid. Samen met de wegwijzer Duurzame inzetbaarheid vormt dit werkboek jouw gids om de organisatie een stap verder te helpen met dit thema. We bieden 12 beproefde instrumenten allen *tried and tested.*

**Waarom?**Het werkboek is een project vanuit FNV Overheid, die al jaren investeert in duurzame inzetbaarheid middels goede cao afspraken en het werk dat via het O&O fonds wordt verricht. Ook directer werkt FNV Overheid aan het versterken van de positie van werkenden nu en in de toekomst. Hoe geef je handen en voeten aan duurzame inzetbaarheid? Veel medewerkers weten dat het moet, maar hebben beperkt de middelen om inhoud te geven aan hun scholingswens of de balans die zij in hun werk willen. In dit werkboek geven we een overzicht van instrumenten die de medewerker activeert en teams en werkgevers ondersteunt bij het goed en verantwoord inzetten op duurzame inzetbaarheid. Dit werkboek biedt decentrale overheden en de vakbond de mogelijkheid om samen te werken aan het versterken van medewerkers en daarmee uiteindelijk ook de organisatie.

**Voor wie?**Dit werkboek is voor de veranderaar, voor diegene die praktisch aan de slag wil met het thema duurzame inzetbaarheid en zoekt naar concrete interventies.

**Aan de slag**Bij dit werkboek hoort de wegwijzer duurzame inzetbaarheid (de digitale versie vind je o.a. hier www.linxx.org/werkboek-duurzame-inzetbaarheid). In de veelkleurige wegwijzer heb jij snel overzicht wat elk instrument inhoudt en oplevert.

Je kunt op verschillende niveaus met duurzame inzetbaarheid aan de slag. Op medewerkers-, team- of werkgeversniveau. Bepaal dus welk niveau voor jou het meest relevant is en kijk welke instrumenten beschikbaar zijn. Kies het instrument uit de wegwijzer en gebruik dit werkboek om precies te weten hoe je het kunt uitvoeren. Verderop in dit werkboek vind je per instrument een uitgebreide handleiding en bijbehorend materiaal. We hebben aangegeven wat de moeilijkheidsgraad is van een interventie. Met de meeste instrumenten kan je op eigen houtje aan de slag. Soms is het nodig om een externe bij de sessie te halen (dit kan ook een organisatieadviseur uit eigen organisatie zijn).

**Vragen?**De wegwijzer en het werkboek zijn gemaakt in opdracht van FNV Overheid door het organisatieadviesbureau Linxx. Neem gerust contact op als je vragen hebt.

Veel succes!

Gijsbert Boggia (FNV Overheid), Sengul Sözen (FNV Overheid) en Team Linxx

E: [gijsbert.boggia@fnv.nl](mailto:gijsbert.boggia@fnv.nl)  
T: +31 653748828

Inhoudsopgave

[Inleiding 2](#_Toc48651998)

[1. Actieplan 6](#_Toc48651999)

[Samenvatting 6](#_Toc48652000)

[Uitvoering 7](#_Toc48652001)

[Bijlage 1. Actieklapper 8](#_Toc48652002)

[Bijlage 2. Actieplan 9](#_Toc48652003)

[2.‘Check op je werk’ wiel 10](#_Toc48652004)

[Samenvatting 10](#_Toc48652005)

[Uitvoering 11](#_Toc48652006)

[Bijlage 2. Werkwiel samengesteld 13](#_Toc48652007)

[Bijlage 3. Werkwiel mobiliteit en werktevredenheid 14](#_Toc48652008)

[Bijlage 4. Werkwiel verbetermogelijkheden arbeidsmarktpositie 15](#_Toc48652009)

[Bijlage 5. Werkwiel beoordeling huidige werk 16](#_Toc48652010)

[3.Toekomstsessie 17](#_Toc48652011)

[Uitvoering 18](#_Toc48652012)

[Bijlage 1. Het programma 20](#_Toc48652013)

[Bijlage 2. Uitnodigingsmail 22](#_Toc48652014)

[Bijlage 3. Werkwiel samenstellen 23](#_Toc48652015)

[Bijlage 4. Werkwiel format 24](#_Toc48652016)

[Bijlage 5. Interview kaartjes 25](#_Toc48652017)

[Bijlage 6a. Actieklapper 26](#_Toc48652018)

[Bijlage 6b. Actieplan 27](#_Toc48652019)

[4.Miniteams 28](#_Toc48652020)

[Samenvatting 28](#_Toc48652021)

[Uitvoering 29](#_Toc48652022)

[Bijlage 1. Hoe worden miniteams een succes in de organisatie? 31](#_Toc48652023)

[Bijlage 2. Richtlijnen om te komen tot een waarderende vraag 32](#_Toc48652024)

[Bijlage 3. Voorbeeld uitnodiging miniteam 33](#_Toc48652025)

[Bijlage 4. Draaiboek eerste bijeenkomst: vragen oplossen 34](#_Toc48652026)

[Bijlage 5. Draaiboek tweede bijeenkomst: Successen vieren en doorzetten. 35](#_Toc48652027)

[5.Teamplan 36](#_Toc48652028)

[Samenvatting 36](#_Toc48652029)

[Uitvoering 37](#_Toc48652030)

[Bijlagen 1. SWOT-analyse 40](#_Toc48652031)

[Bijlage 2. Confrontatiematrix 40](#_Toc48652032)

[Bijlage 3. Teamplan 40](#_Toc48652033)

[6.JOB craft sessie 49](#_Toc48652034)

[Samenvatting 49](#_Toc48652035)

[Uitvoering 50](#_Toc48652036)

[Bijlagen 1. Uitnodiging deelnemers 51](#_Toc48652037)

[Bijlage 2. Competentie overzicht 52](#_Toc48652038)

[Bijlage 3. Draaiboek 53](#_Toc48652039)

[7.Schoonschip sessie 56](#_Toc48652040)

[Samenvatting 56](#_Toc48652041)

[Uitvoering 57](#_Toc48652042)

[Bijlage 1. Voorbeeld resultaat 60](#_Toc48652043)

[Bijlage 2. Draaiboek 60](#_Toc48652044)

[8. Instrument Leidinggever- leidingkrijger 62](#_Toc48652045)

[Samenvatting 62](#_Toc48652046)

[Uitvoering 63](#_Toc48652047)

[Bijlagen 1. Het model 65](#_Toc48652048)

[Bijlage 2. Draaiboek spiegelsessie 67](#_Toc48652049)

[9.Teamscan mobiliteit 68](#_Toc48652050)

[Samenvatting 68](#_Toc48652051)

[Uitvoering 69](#_Toc48652052)

[Bijlage 1. Aanpak teamscan mobiliteit 70](#_Toc48652053)

[10.Inzetbaarheidsgesprek 80](#_Toc48652054)

[Samenvatting 80](#_Toc48652055)

[Uitvoering 81](#_Toc48652056)

[Bijlage 1. Aankondiging inzetbaarheidsgesprekken 82](#_Toc48652057)

[Bijlage 2. Uitnodiging inzetbaarheidsgesprek 82](#_Toc48652058)

[Bijlage 3a. Inventarisatieformulier medewerker inzetbaarheid 83](#_Toc48652059)

[Bijlage 3b. Inventarisatieformulier medewerker inzetbaarheid 84](#_Toc48652060)

[Bijlage 4. Gespreksleidraad leidinggevende 87](#_Toc48652061)

[Bijlage 5. Formulier inzetbaarheidsgesprekken 88](#_Toc48652062)

[11.Instrument toekomstmarkt 89](#_Toc48652063)

[Samenvatting 89](#_Toc48652064)

[Uitvoering 90](#_Toc48652065)

[Bijlage 1. Inspiratielijst 94](#_Toc48652066)

[Onderwerp 94](#_Toc48652067)

[Aanbod 94](#_Toc48652068)

[Vervolg 94](#_Toc48652069)

[Bijlage 2. Uitnodiging medewerker 95](#_Toc48652070)

[Bijlage 3. Uitnodiging leidinggevende 96](#_Toc48652071)

[Bijlage 4. Werving teasers 97](#_Toc48652072)

[12.Instrument leidinggevendensessie 100](#_Toc48652073)

[Samenvatting 100](#_Toc48652074)

[Uitvoering 101](#_Toc48652075)

[Bijlagen 1. Draaiboek 102](#_Toc48652076)

# 1. Actieplan

Moeilijkheidsgraad: (1/5)  
Tijdsbesteding: 30 minuten

## Samenvatting

Wat is het?  
Dit plan is een format dat medewerkers helpt na een workshop of voortgangsgesprek hun voornemens tot concrete actie om te zetten.

Welk probleem lost het op?  
Het lijkt misschien een open deur, maar het format voorkomt dat een sessie alleen bij praten blijft. Het stimuleert de deelnemer om zijn vervolgactie concreet te formuleren en te benoemen wat hij of zij nodig heeft van de organisatie (denk aan leidinggevende, HR, collega’s, team) om stappen te maken.

Wat levert het de medewerker op?  
In actie komen geeft energie. Als je stopt bij reflectie en alleen blijft praten over verandering, verandert er weinig. Het opschrijven van de actie zorgt voor scherper zicht op de doelen van medewerkers en de hulp die de werkgever kan bieden.

Wat levert het de werkgever op?  
Leidinggevenden kunnen de plannen van medewerkers gebruiken in een voortgangsgesprek. De leidinggevende krijgt scherper zicht op de doelen van de medewerkers en de hulp die ze nodig hebben van de organisatie. Verder worden medewerkers gestimuleerd om verantwoordelijkheid te pakken.

## Uitvoering

1. Voorbereiding

Print één plan per medewerker uit op papier. Kies de actieklapper (bijlage 1) als je wilt dat deelnemers hun eerstvolgende stap vastleggen. Het actieplan (bijlage 2) is een uitgebreidere versie die ook een goede voorbereiding is voor een gesprek met de leidinggevende.

1. Na de workshop of het één-op-één gesprek

* Leg het plan uit. Vraag uit wat de medewerker zelf kan bereiken en wat hij of zij daarin nog nodig heeft van de organisatie.
* Laat medewerker individueel het plan invullen en vraag hen een zo concreet mogelijk eerste stap formuleren.
* Gebruik je het plan in een groep, eventueel kunnen medewerkers in tweetallen uiteen om te overleggen. Laat iedereen zijn plan presenteren in de groep.
* Toets samen op haalbaarheid qua tijd, kosten en realisme.

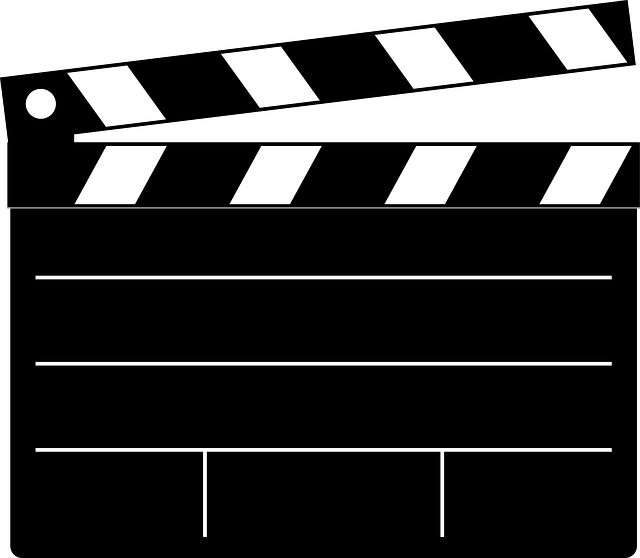
1. Extra

Je kunt de medewerker aanbieden een foto van hen én het plan te maken. Mail drie weken later het plan als extra reminder en motivator.

Voorwaarden voor succes

* Zorg dat de medewerkers een stap echt zelf formuleren. Dan voelt het als hun eigen plan en zijn ze het meest gemotiveerd om er ook iets mee te doen.
* Help de groep met het formuleren van hulp door te vragen of ze elkaar kunnen helpen. Bijvoorbeeld door over vier weken een koffie afspraak te plannen en te bespreken in hoeverre het plan gelukt is.
* Wordt concreet en maak de stappen niet te groot.

## Bijlage 1. Actieklapper



Naam:

**Mijn stap:**

Gedaan vóór:

Wat kan ik maximaal zelf doen?

Wat heb ik daarvoor minimaal nodig van de organisatie?

Telefoon:

## Bijlage 2. Actieplan

**Mijn actieplan**

|  |  |
| --- | --- |
| Waar wil je verandering in aanbrengen? |  |
| Wat wil je gaan doen/ wat is je voorstel? |  |
| Waarom is dit belangrijk voor jou? |  |
| Wat ga je maximaal zelf doen? |  |
| Wat heb je minimaal nodig van de gemeente? |  |
| Wat levert het jou op? |  |
| Wat levert het de gemeente op? |  |

**Aan de slag**

|  |  |
| --- | --- |
| Startdatum |  |
| Idee van het kostenplaatje |  |
| Evaluatiemoment |  |

# 2.‘Check op je werk’ wiel

Moeilijkheidsgraad: (1/5)  
Tijdsbesteding: 15 minuten

## Samenvatting

Wat is het?  
Dit is een makkelijke en snelle check om de medewerker te laten reflecteren op de huidige werksituatie. De medewerker scoort op verschillende thema’s die met duurzame inzetbaarheid te maken hebben.

Welk probleem lost het op?  
Je zet dit in voor een moment van reflectie. Dit kan als de medewerker ontevreden is over de huidige situatie, maar ook bij nieuwsgierigheid naar wat er nog beter kan. Het werkwiel geeft grip en richting. Het kan individueel worden gebruikt, maar ook in groepssessies en gesprekken tussen medewerker en leidinggevende.

Wat levert het de medewerker op?  
Stil staan bij hoe het gaat met het werk wordt in de waan van de dag snel overgeslagen. Door deze scan regelmatig aan te bieden help je de medewerker in de gaten te houden hoe het er voor staat en kun je snel bijsturen waar nodig.

Wat levert het de werkgever op?  
Mooi aan dit instrument is, dat het 'check op je werk’ wiel voor alle medewerkers relevant is. Het is extra relevant voor medewerkers die alsmaar gáán en nooit vanuit zichzelf reflecteren. Na de check weet de medewerker beter wat hij of zij wil. Daar kan de werkgever op inspelen qua ondersteuning. Het zorgt er ook voor dat de werkgever niet altijd degene hoeft te zijn die tot reflectie aanzet.

## Uitvoering

1. Stap 1

Kies een thema voor het werkwiel (of laat de medewerker kiezen), in bijlage 1 vind je de verschillende thema’s. In bijlage 2 tot en met 5 vind je een samengesteld werkwiel en de werkwielen per thema. Print het werkwiel uit.

1. Stap 2

Laat de medewerker per onderwerp aangeven hoe tevreden hij of zij er op dit moment mee is. Zij omcirkelen het cijfer wat het beste past. Een één is helemaal niet tevreden en een tien is helemaal tevreden.

1. Stap 3

Laat hen de omcirkelde cijfers met elkaar verbinden.

1. Stap 4

Zorg ervoor dat de medewerker één onderwerp kiest waar hij of de volgende keer een punt hoger op zou willen scoren. Dit kan zowel een onderwerp met een laag als een hoog cijfer zijn.

1. Stap 5

Ga door naar het actieplan

Voorwaarden voor succes

1. Laat medewerkers het werkwiel intuïtief invullen. Het is en blijft een momentopname.
2. Verbind het werkwiel aan een actieplan.
3. Sluit bij het kiezen van de onderwerpen (bijlage 1) aan bij waar je als medewerker op wilt reflecteren.

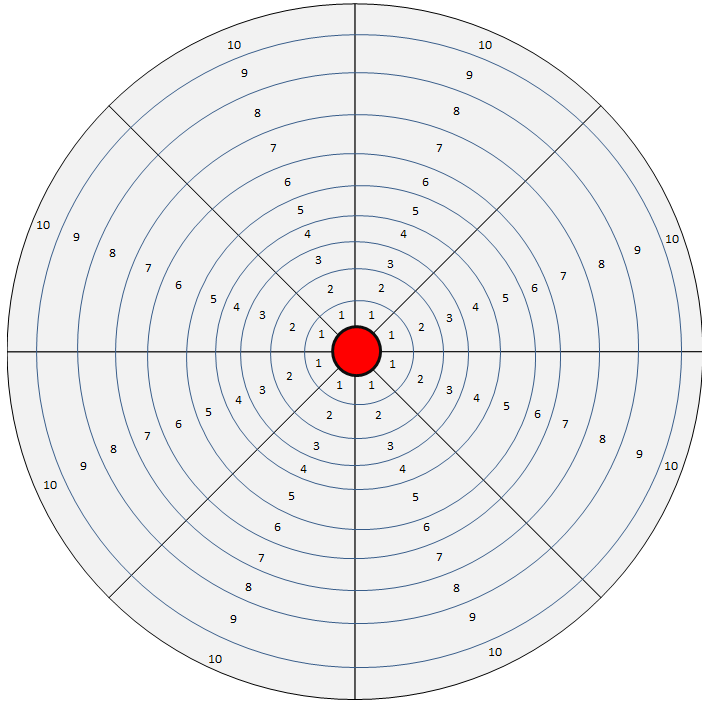
Randvoorwaarden en uitgangspunten

Het is op elk moment nuttig om in te vullen.

Bijlage 1. Thema’s werkwiel

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thema’s over mobiliteit en werktevredenheid** | **Thema’s die inzicht geven in verbetermogelijkheden wat betreft de arbeidsmarktpositie** | **Thema’s die helder inzicht geven in wat hij/zij momenteel van het huidig werk vinden en of dat voldoende is.** |
| Ik ben flexibel in werktijden | Ik heb mijn toekomstige werkgever iets te bieden | Ik heb vertrouwen in de toekomst |
| Ik versta mijn vak | Ik heb brede kennis & ervaring in deze sector. | Ik ben tevreden met mijn loopbaan |
| Ik ben breed inzetbaar | Ik heb een goede opleiding | Ik ben tevreden met de relatie met mijn leidinggevende |
| Ik kan mezelf ‘verkopen’ | Ik weet wat ik wil | Ik ben tevreden over mijn werktijden |
| Ik ben tevreden over mijn salaris | Ik ben gezond | Ik ben tevreden over mijn inkomen |
| Ik ben tevreden over de samenwerken | Ik weet waar ik goed in ben | Ik ben tevreden over mijn werkplezier |
| Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket | Ik ben mobiel in reistijden en vestigingsplaats | Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden |
| Ik heb vertrouwen in de toekomst hier | Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid | Ik ben tevreden over de samenwerking met collega’s |

## Bijlage 2. Werkwiel samengesteld



Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid

Ik weet wat ik wil

Mijn werk-privé balans is goed

Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket

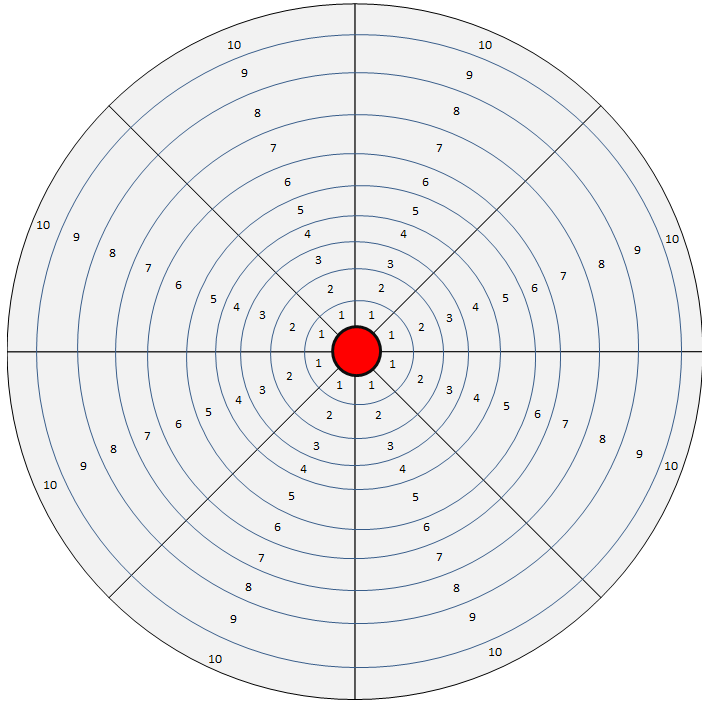
Ik krijg energie van mijn werk

Ik houd mijn werk nog jaren vol

Er zijn voor mij genoeg ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie

Ik haal voldoening uit mijn werk

## Bijlage 3. Werkwiel mobiliteit en werktevredenheid



Ik ben flexibel in werktijden

Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket

Ik ben breed inzetbaar

Ik ben tevreden over mijn salaris

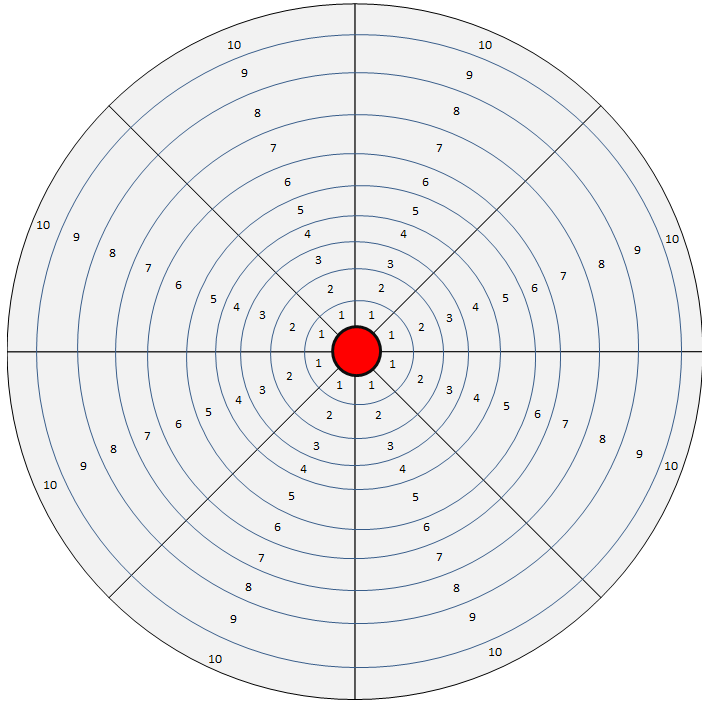
Ik ben tevreden over de samenwerking

Ik kan mezelf ‘verkopen’

Ik versta mijn vak

Ik heb vertrouwen in de toekomst hier

## Bijlage 4. Werkwiel verbetermogelijkheden arbeidsmarktpositie



Ik heb mijn toekomstige werkgever iets te bieden

Ik ben mobiel in reistijden en vestigingsplaats

Ik heb een goede opleiding

Ik ben gezond

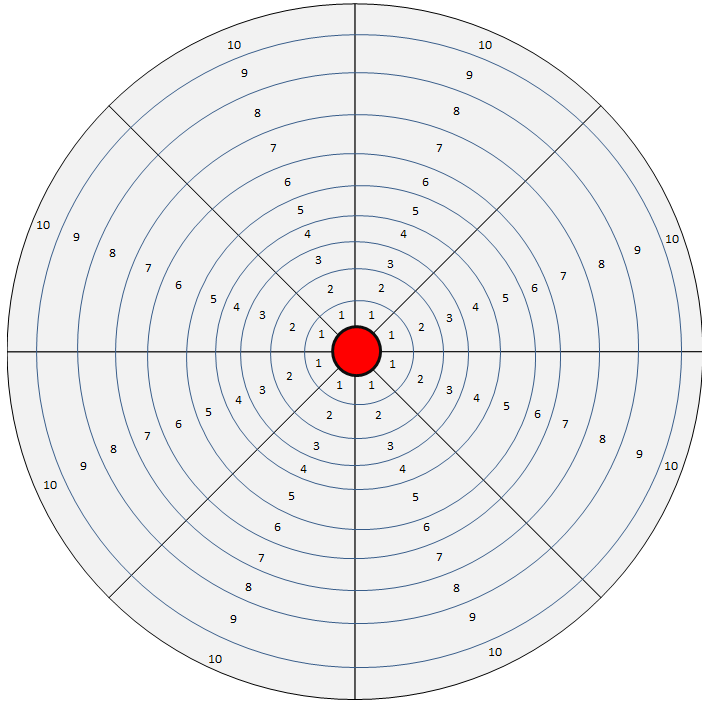
Ik weet waar ik goed in ben

Ik weet wat ik wil

Ik heb brede kennis & ervaring in deze sector.

Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid

## Bijlage 5. Werkwiel beoordeling huidige werk



Ik heb vertrouwen in de toekomst

Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden

Ik ben tevreden met de relatie met mijn leidinggevende

Ik ben tevreden over mijn inkomen

Ik ben tevreden over mijn werkplezier

Ik ben tevreden over mijn werktijden

Ik ben tevreden met mijn loopbaan

Ik ben tevreden over de samenwerking met collega’s

# 3.Toekomstsessie

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Tijdsbesteding: 1 dagdeel voorbereiding voor begeleider, 1 dagdeel workshop met het team  
Begeleider nodig: Ja

**Samenvatting**

Wat is het?  
Een toekomstsessie is een workshop waarin deelnemers reflecteren op hun huidige werksituatie, zij bepalen hoe zij zich daartoe verhouden en wat ze willen voor de toekomst.

Je kunt het zien als een persoonlijke APK. Iedereen zou één keer per jaar even een check moeten hebben.

Welk probleem lost het op?  
In de waan van de dag vergeten medewerkers vaak na te denken over hoe ze in hun werk zitten. Dit kan er toe leiden dat zij niet toekomen aan hun wens om door te groeien, ze niet op hun plek zitten of misschien zelfs richting overspannenheid gaan. Met deze sessie help je als leidinggevende of veranderaar dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en plezier houden in het werk. Medewerkers pakken regie en beseffen dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan.

Wat levert het de medewerker op?  
De medewerker weet waar hij staat als het gaat om tevredenheid, kansen en aandachtspunten binnen het werk. De medewerker is geholpen om een eerste actie te formuleren waardoor hij of zij dichterbij de gewenste situatie komt. Medewerkers voelen zich gehoord en gaan met nieuwe energie weg.

Wat levert het de werkgever op?  
Een vragende medewerker. Medewerkers die weten wat zij nodig hebben en welke vragen ze aan hun leidinggevende of P&O willen stellen.

Medewerkers weten dat hun bedrijf openstaat voor ontwikkeling. Dat een gesprek over ontwikkeling wordt gewaardeerd en medewerkers gaan hier actief mee aan de slag.

Een positieve kijk op het werkgeverschap.

## Uitvoering

1. Voorbereiding

Bepaal datum, locatie (groot genoeg voor 20 mensen met bewegingsruimte) en trainer. Lees het programma (bijlage 1) zodat je weet hoe de sessie eruit ziet.

Benoem een organisator. De organisator is het centrale aanspreekpunt voor alles wat te maken heeft met de toekomstsessie. Deze persoon moet hier tijd voor hebben en een gepaste status in de organisatie hebben.

Acties voor de werving:

* Een lijst met contactgegevens van medewerkers binnen de doelgroep per sessie. Wij raden aan een sessie met maximaal 12 deelnemers te organiseren.
* Uitnodigingsmail (zie bijlage 2)
* Herinneringsmail

1. Werving

Ervaring leert dat medewerkers erg achterdochtig worden wanneer ze uitgenodigd worden voor een toekomstsessie. Het idee dat de organisatie van hem of haar af wil is voornamelijk de reden van deze reactie. Het is daarom belangrijk één duidelijk aanspreekpunt te hebben waar vanuit de communicatie gaat en waar alle medewerkers bij terecht kunnen met vragen. Stimuleer medewerkers om in ieder geval te reageren op de uitnodiging. Dat benadrukt dat het niet om een vrijblijvende/onbelangrijke sessie gaat, maar juist om een belangrijke sessie waar de organisatie graag van ziet dat zoveel mogelijk medewerkers aan deelnemen. Medewerkers vragen waarom ze niet kunnen of willen meedoen, zorgt voor meer bewustzijn, heldere communicatie en afstemming van verwachtingen. Iets waar de toekomstsessie verder op door gaat.

Verstuur de uitnodiging ongeveer vier weken vooraf aan de sessie.

1. Benodigdheden workshop

* Stel het werkwiel samen (zie bijlage 3)
* Voor elke deelnemer een uitgeprinte werkwielen per sessie (zie bijlage 4). Voor elke deelnemer een uitgeprinte actieklappers per sessie (zie bijlage 5)
* 1 stift per deelnemer
* 8 kaartjes met hulpvragen voor tijdens de interviews (zie bijlage 6)
* Koffie en/of thee

1. Aan de slag

Start met de workshop, deze duurt 3 uur. Zie bijlage 1 voor het draaiboek.

1. Nazorg

Na de toekomstsessie is het van belang de losgekomen energie vast te houden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Het is hierbij belangrijk dat het een geheugensteuntje is voor de deelnemers en het moment zelf hen weinig extra inspanning of tijd kost.

* De foto’s die aan het eind van de toekomstsessie gemaakt is van de actiesticker worden twee weken na de sessie opgestuurd via de email of uitgeprint en in het postvakje gelegd met een kleine, persoonlijke boodschap erop. Bijvoorbeeld: “Hoi …, het is al weer even geleden maar hoe gaat het met je actieklapper? Lukt het op de stap te nemen? Mocht je hulp nodig hebben, dan ben je altijd welkom!”
* Actie-lunch. Organiseer een lunch waarbij een groep deelnemers wordt uitgenodigd door de organisator van de toekomstsessies om terug te kijken op de sessie en iedereen weer te activeren.
* Alle deelnemers nabellen om te vragen hoe het met hun actie gaat.

Voorwaarden voor succes

1. Vertrouwelijkheid van de sessie is het belangrijkste. Dat wat er gezegd wordt blijft onder elkaar en komt niet naar buiten, tenzij een deelnemer dat zelf wil.
2. Het is duidelijk wat de context is van de toekomstsessie. Het moet duidelijk zijn waarom de organisatie dit belangrijk vindt en wat de organisatie ermee willen bereiken.
3. Voorkom dat deelnemers samen met hun direct leidinggevende in de toekomstsessie zitten.
4. Bevraag deelnemers bij hun plan op hun motivatie voor het actieplan en toets de haalbaarheid. Voorkom dat het actieplan een invuloefening wordt.
5. De foto van het actieplan twee weken later is een reminder en een uitnodiging voor extra ondersteuning, mocht de deelnemer vastlopen.
6. Deze sessie is niet genoeg ondersteunend voor deelnemers die al in een burn-out of zwaar re-integratie traject zitten.

## Bijlage 1. Het programma

0.00 – 0.15 Welkom

Introductie workshop

Voorstelrondje + verwachting van de workshop

Afspraken voor veiligheid en vertrouwelijkheid

0.15 – 0.30 Poll

Begin de sessie met een poll en behandel de volgende drie stellingen:

1. Ik wil de komende tien jaar nog wel bij dit bedrijf werken  
2. Ik heb daar zelf invloed op  
3. Ik weet waar ik met vragen over mijn loopbaan terecht kan.

De deelnemers gaan in een denkbeeldig ‘Ja’ of ‘Nee’ vak staan, bijvoorbeeld rechts in de ruimte is ‘ja’ en links in de ruimte is ‘nee’. Deelnemers worden bevraagd op de redenen achter hun antwoorden.

Tip voor de begeleider: Of en hoelang je de tijd neemt voor dit onderdeel van de toekomstsessie is afhankelijk van de grootte van de groep. Bij een kleine groep, minder dan vijf deelnemers, kan de poll ook geïntegreerd worden in de inleiding en voorstelronde.

0.30 – 0.45 Werkwiel invullen (zie bijlage 3)

Na de eerste inventarisatie in de poll vragen we de deelnemers om een zogenaamd “werkwiel” in te vullen. Hierop geven ze met een rapportcijfer tussen de 1 en 10 op acht verschillende onderwerpen aan hoe tevreden zij daar op dit moment mee zijn.

Tip voor de begeleider: Sommige deelnemers zullen het invullen gaan overdenken. Maak het luchtig door aan te geven dat dit een momentopname is wat gaat over hoe jij je nu voelt.

0.45 – 1.00 Inventarisatie & indrukken delen.

Vraag deelnemers hoe tevreden zij zijn met het resultaat en waar ze iets aan willen doen.

1.00 – 1.30 Interview

Deelnemers gaan elkaar in tweetallen interviewen over het werkwiel.

Afhankelijk van de voorkeur van de deelnemers zijn dat mensen die elkaar al kennen of juist een onbekend persoon. Wanneer er een ongelijk aantal deelnemers zijn, vormt de coach een duo met een deelnemer.

Dit onderdeel van de toekomstsessie laat de deelnemers vrij. Daarom is het belangrijk de spelregels helder af te stemmen met alle deelnemers. De spelregels zijn:

* Iedereen interviewt elkaar 15 minuten.
* Tijdens deze 15 minuten ligt de focus volledig op de persoon die geïnterviewd wordt. De interviewer mag alleen maar vragen stellen. Meepraten of discussiëren is niet toegestaan! Na 15 minuten wisselen de rollen en komt de focus op de andere persoon te liggen en mag de interviewer alleen maar vragen stellen.
* De interviewer moet zoeken naar de onderwerpen waar positieve energie ligt (waar gaat de persoon van lachen en stralen?) en hoe hij of zij ervoor kan zorgen dit onderwerp meer of beter te integreren in het dagelijks werk.
* Ieder duo mag zelf een plekje uitzoeken waar zij twee keer 15 minuten op elkaar gefocust zijn. Spreek af dat iedereen om een bepaalde tijd weer terug is en zelf de tijd goed in de gaten houdt.
* Iedereen krijgt een kaart mee met hulpvragen (zie bijlage 5)

1.30 – 1.45 Pauze

1.45 – 2.45 Elkaar activeren

De hele groep komt weer samen. Iedereen doet een korte terugkoppeling over degene die hij of zij geïnterviewd heeft en geeft een advies: Als ik jou een advies mag geven, ga dan ……… doen voor uiterlijk …[datum]…

Tip voor de begeleider: Voorkom dat de groep gezamenlijk gaat afgeven op de leidinggevende of organisatie. Zorg dat de focus blijft op de persoon waar het om gaat en stimuleer na te denken over wat er wel kan en wat de persoon zelf kan ondernemen.

2.45 – 2.50 Actieklapper (bijlage 7)

Invullen van actieklapper met concrete actie, gebaseerd of geïnspireerd op het advies van de collega. De deelnemers gaan met de klapper op de foto.

De actieklapper is bedoeld om de vervolgstap voor de deelnemers zo concreet mogelijk voor zichzelf te maken. Alle inzichten, ideeën en persoonlijke gevoelens worden omgezet in actie die in een plan worden gezet. Wat ga je doen? Wanneer ga je dit doen? Wat kan je hierin maximaal zelf doen? Wat heb je minimaal nodig van de organisatie? De actie moet uitdagend genoeg zijn voor de deelnemer om uit de comfortzone te komen, maar tegelijkertijd ook haalbaar blijven.

Er wordt een foto van de actieklapper gemaakt. De trainer bewaart deze foto’s en stuurt ze twee weken na de sessie op als reminder.

2.50 – 3.00 Afsluiten

Korte inventarisatie van de trainer: Waar heb je iets aan gehad? Wat zou je anders willen zien?

## Bijlage 2. Uitnodigingsmail

Beste […],

Graag nodig ik je uit om deel te nemen aan één van de toekomstsessies van [naam organisatie]. In deze mail wil ik graag toelichten wat een toekomstsessie is en waarom ik jou graag deze sessie willen aanbieden.

**Wat is een toekomstsessie?**   
Een toekomstsessie is een bijeenkomst met je collega’s (ongeveer 12 collega’s, geselecteerd op basis van inschrijving) van maximaal drie uur. In deze sessie ga je onder leiding van een coach aan de slag met oefeningen en instrumenten om na te denken over wat je wil en kan. Wat ga je de komende maanden en jaren doen binnen de huidige organisatie? Ga en kan je nog groeien in je functie? Of wil je wel eens op een andere afdeling werken? Wellicht niet meer in het primaire proces maar beleidsmatig over een aantal zaken nadenken? Of is het voor jou de tijd om eens om je heen te kijken, buiten de organisatie. Al deze mogelijkheden worden besproken.

**Waarom een toekomstsessie?**   
Door alle veranderingen in de markt en de omgeving van de organisatie, ligt de focus snel op overleven. De organisatie vindt dat er desondanks aandacht besteed moet worden aan haar eigen perspectief en aan het perspectief voor en van haar medewerkers. De toekomstsessie is een cadeau van de organisatie aan haar medewerkers om eens de tijd te nemen voor reflectie en actie. Wat wil en kan jij? En hoe kan dat gerealiseerd worden? Het doel is dat je weg gaat met beter inzicht op carrière mogelijkheden. Aan het eind van de sessie heeft iedereen een persoonlijk actieplan opgesteld. Alles wat je opgestoken hebt tijdens deze sessie is van jou en privé. Directie en MT nemen geen deel aan deze sessies. Dat betekent dat wij niets te weten komen over de uitkomsten van de sessies, alleen als jij dat zelf met ons wilt delen tijdens bijvoorbeeld een POP gesprek.

**Toekomstsessies:**Er zijn verschillende bijeenkomsten waaruit je kun kiezen om aanwezig te zijn. Alle managers weten van deze sessie. Overleg even wanneer je graag wilt deelnemen met je manager. Mocht je problemen ervaren, neem dan contact op met mij.

Datum: XX   
Tijd: XX tot XX uur   
Locatie: XX

**Wat moet ik doen?**   
1. Reply deze mail en geef aan op welke datum (en welke tijd en locatie) je wil deelnemen.   
2. Reply deze mail en geef aan dat je wel graag zou willen deelnemen maar dat je onmogelijk op deze data kan deelnemen.   
3. Reply deze mail en geef aan waarom je niet wil deelnemen en wat je nodig hebt van de organisatie om wel deel te nemen.

Je kan je inschrijven tot en met […], dus wees er snel bij.

## Bijlage 3. Werkwiel samenstellen

Kies welk thema jij het meest van toepassing vindt voor de sessie. Je kunt ook een combinatie maken.

Werkwiel 1. Thema’s over mobiliteit en werktevredenheid

Het eerste werkwiel heeft variabelen als: ik versta mijn vak en ik ben breed inzetbaar. Dit werkwiel combineert zowel interne als externe motieven van mobiliteit. Het richt zich voor een deel op de arbeidsmarkpositie van de deelnemer en voor een deel op de tevredenheid in het huidige werk.

Werkwiel 2. Thema’s die inzicht geven in verbetermogelijkheden wat betreft de arbeidsmarktpositie

Het tweede werkwiel kent de variabelen: ik ben gezond, ik weet waar ik goed in ben, ik ben flexibel in arbeidstijden etc. Dit wiel is gericht op de arbeidsmarktpositie van de deelnemer. Dit wiel werkt goed bij werkzoekenden deelnemers. Zij moeten daadwerkelijk actie nemen om een andere baan te vinden. Zij komen erachter welk aspect zij kunnen en willen verbeteren om de kans op een nieuwe baan te vergroten.

Werkwiel 3. Thema’s die helder inzicht geven in wat hij/zij momenteel van het huidig werk vinden en of dat voldoende is

Het derde werkwiel heeft de variabelen: inkomen, werktijden, werkzaamheden en relatie met leidinggevenden etc. Dit geeft werknemers helder inzicht op dat wat zij momenteel van hun huidige werk vinden. Dit werkwiel is vooral geschikt voor de vinders. Zij zijn altijd bezig met hun arbeidsmarktpositie, dus voor hen is het elke keer weer heroverwegen of dat wat zij nu doen voldoende is.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Werkwiel 1. Thema’s over mobiliteit en werktevredenheid** | **Werkwiel 2. Thema’s die inzicht geven in verbetermogelijkheden wat betreft de arbeidsmarktpositie** | **Werkwiel 3. Thema’s die helder inzicht geven in wat hij/zij momenteel van het huidig werk vinden en of dat voldoende is.** |
| Ik ben flexibel in werktijden en inzetbaarheid | Ik heb mijn toekomstige werkgever iets te bieden | Ik heb vertrouwen in de toekomst |
| Ik versta mijn vak | Ik heb brede kennis & ervaring in deze sector | Ik ben tevreden met mijn loopbaan |
| Ik ben breed inzetbaar | Ik heb een goede opleiding | Ik ben tevreden met de relatie met mijn leidinggevende |
| Ik kan mezelf ‘verkopen’ | Ik weet wat ik wil | Ik ben tevreden over mijn werktijden |
| Ik ben tevreden over mijn salaris | Ik ben gezond | Ik ben tevreden over mijn inkomen |
| Ik ben tevreden over de samenwerking | Ik weet waar ik goed in ben | Ik ben tevreden over mijn werkplezier |
| Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket | Ik ben mobiel in reistijden en vestigingsplaats | Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden |
| Ik heb vertrouwen in de toekomst hier | Ik ben flexibel in werktijden & inzetbaarheid | Ik ben tevreden over de samenwerking met collega’s |

## Bijlage 4. Werkwiel format

Afbeelding met apparaat

Automatisch gegenereerde beschrijvingVul de gekozen thema’s in rondom het werkwiel. Hieronder zie je het format en een voorbeeld hoe deze ingevuld kan worden.

Ik ben tevreden over de samenwerking met collega’s

Ik weet wat ik kan

Mijn werk-privé balans is goed

Ik houd mijn werk nog jaren vol

Ik ben tevreden over mijn huidige takenpakket

Ik krijg energie van mijn werk

Ik heb plezier in mijn werk

Er zijn voor mij genoeg ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie

## Bijlage 5. Interview kaartjes

Hulpvragen:

* Welke onderdelen heb je een hoog cijfer   
  gegeven en welke een laag?
* Waar moest je het langst over nadenken  
  om een cijfer te geven? Waarom?
* Welk onderdeel zou je graag één punt hoger willen scoren? Waarom?
* Wat kun je doen om hem 1 punt hoger te krijgen?
* Wat heb je nodig van anderen?

Vraag naar:

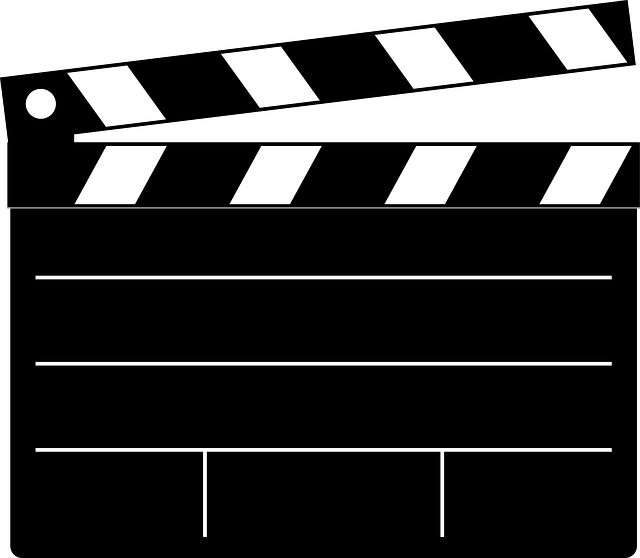
**Gedachten**

**Gevoelens**

**Wat je wilt**

Toekomstsessie – werkwiel interviews

## Bijlage 6a. Actieklapper



Naam:

**Mijn stap:**

Gedaan vóór:

Wat kan ik maximaal zelf doen?

Wat heb ik daarvoor minimaal nodig van de organisatie?

Telefoon:

## Bijlage 6b. Actieplan

**Mijn actieplan**

|  |  |
| --- | --- |
| Waar wil je verandering in aanbrengen? |  |
| Wat wil je gaan doen / wat is je voorstel? |  |
| Waarom is dit belangrijk voor jou? |  |
| Wat ga je maximaal zelf doen? |  |
| Wat heb je minimaal nodig van de gemeente? |  |
| Wat levert het jou op? |  |
| Wat levert het de gemeente op? |  |

**Aan de slag**

|  |  |
| --- | --- |
| Startdatum |  |
| Idee van het kostenplaatje |  |
| Evaluatiemoment |  |

# 4.Miniteams

Moeilijkheidsgraad: (3/5)  
Tijdsbesteding: 1,5 uur per miniteam bijeenkomst, 2 uur organisatie   
Begeleider nodig: Ja

## Samenvatting

Wat is het?  
Een miniteam is een methode die in een overzichtelijk aantal stappen zorgt dat medewerkers met dagelijkse problemen oplossingen vinden. Je vormt een tijdelijk team van medewerkers om te werken aan een probleem. Je hebt in één bijeenkomst direct resultaat. Je kunt dit zowel binnen een team toepassen, als een mini-team van verschillende probleemhebbers bij elkaar zetten.

Welk probleem lost het op?  
Met miniteams wordt het oplossingsgericht vermogen van mensen aangesproken. Veel medewerkers ondervinden in het dagelijkse werk iedere keer weer dezelfde problemen, ze zijn taai, maar vaak niet zo complex. Het zijn van die problemen die voor veel frustratie zorgen, maar eigenlijk nooit aangepakt worden, omdat het altijd druk is en er altijd andere dingen eerst moeten gebeuren.

Wat levert het de medewerker op?  
Oplossingen zijn veel leuker dan problemen. Juist medewerkers beschikken over de (praktijk) kennis en weten wat wel en niet werkt. Met miniteams wordt hun expertise serieus genomen.

Wat levert het de werkgever op?  
De invoering van miniteams zorgt ervoor dat:

* Simpel, snel en effectief verbeterd wordt op het gebied van arbeidsverhoudingen.
* Werknemers oplossingsgericht denken (hoe kan het wel? In plaats van wat is het probleem?)
* Er nieuwe samenwerkingsverbanden in de organisatie komen (over de grenzen van de afdeling heen)

## Uitvoering

1. Voorbereiding

Stel een begeleider aan die de miniteams gaat coördineren.

Een medewerker die geïnteresseerd is in het opzetten van miniteams dan wel het uitvoeren van een miniteam neemt contact op met de aangewezen begeleider. P&O en de OR (ondernemingsraad) hebben vanuit hun functie een groot netwerk in de organisatie dat niet wordt belemmerd door team- en afdelingsgrenzen en kunnen helpen bij de werving van het mini-team.

Zie bijlage 1 voor tips hoe miniteams een succes worden in de organisatie.

De medewerker maakt de vraag waarderend met de miniteambegeleider. De medewerker is vanaf nu de oplossingszoeker. De oplossingszoeker bespreekt de vraag met P&O/OR en of begeleider. In die intake wordt bekeken hoe de vraag waarderend gemaakt kan worden.

Zie bijlage 2 voor richtlijnen om te komen tot waarderende vraag.

Begeleider en oplossingszoeker nodigen deelnemers uit.

Begeleider en oplossingszoeker selecteren 4 tot 6 deelnemers. Selectie kan vanuit dezelfde optiek (bijvoorbeeld mensen in dezelfde functie) vanuit procesoptiek (bijvoorbeeld mensen in verschillende functies die allemaal met een deel van het proces te maken hebben) of vanuit frisse wind optiek (mensen die het waarschijnlijk helemaal niet als probleem ervaren).

Wat werkt goed:

* Deelnemers persoonlijk uitnodigen werkt beter dan open inschrijving.
* Mensen die enthousiast zijn geworden van een miniteam, willen meestal zelf ook een miniteam opzetten.
* Als er oplossingen zijn die werken, communiceer deze in de organisatie.

Zie bijlage 3 voor een voorbeeld uitnodiging.

1. De eerste bijeenkomst: vragen oplossen

Bijeenkomst (1,5 uur) waar via waarderend onderzoek wordt gezocht naar een goed werkende oplossing. Zie bijlage 4 voor het draaiboek.

1. Aan de slag

In de periode tussen de eerste bijeenkomst en de evaluatie testen deelnemers de oplossingen. Zij zijn daarvoor zelf verantwoordelijk. Maar teamleden en begeleiders vragen natuurlijk hoe het gaat. Onderling beslist men wie het verslag maakt.

1. De tweede bijeenkomst: evalueren

De evaluatie is een bijeenkomst van 1,5 uur die er in eerste instantie op gericht is om successen te vieren. Zie bijlage 5 voor het draaiboek.

Voorwaarden voor succes

* De organisatie is bereid te investeren in problemen en wil de oplossingen uitrollen.
* De deelnemers van de miniteams hebben mandaat om problemen adequaat op te lossen.
* Miniteams uitvoeren is mensenwerk. Het lukt alleen als de deelnemers ambassadeur worden voor het verder doorzetten van deze manier van werken.

## Bijlage 1. Hoe worden miniteams een succes in de organisatie?

Om de positieve en oplossingsgerichte miniteams een blijvend onderdeel van de organisatie te maken is het verstandig om de begeleiding en verankering van het miniteam goed te regelen. Het ligt voor de hand dat deze ondersteuning wordt gecreëerd vanuit

P&O en/of de OR, gezien hun netwerk binnen de organisatie. Maar het kan ook vanuit het enthousiasme van een medewerker zijn of toegewezen worden aan de lijn.

1. Organiseer een bijeenkomst voor 5 à 6 enthousiaste medewerkers.

2. Bespreek dit handboek en vraag of zij willen deelnemen.

3. Test de miniteams 5 à 6 x door eerst zelf een miniteam te doen en daarna deelnemers een miniteam ‘te geven’ voor een eigen vraag.

4. Evalueer en bespreek hoe door te zetten. Evaluatiepunten:

* Hoe heb jij het miniteam ervaren?
* Wat vonden andere deelnemers ervan?
* Zijn er spontane aanmeldingen voor nieuwe teams gekomen?
* Werken de oplossingen?
* Hoe groot zijn de inspanningen geweest om deze 5 à 6 miniteams op te starten?

5. Organiseer een miniteam over het opzetten van miniteams in breder verband. Nodig ook de mogelijke opdrachtgever (bestuur) daarvoor uit.

6. Zorg dat iemand vanuit de organisatie verantwoordelijk wordt voor de minteams. Communiceer dat het draaiboek miniteams op de website staat en maak met de verantwoordelijke een plan van aanpak.

7. Veranker de oplossingen binnen de organisatie door middel van:

* De slinger: het doen van miniteams levert direct resultaat. Deelnemers zijn enthousiast over de resultaten en komen zelf ook met vragen.
* In de lijn: managers moeten weten dat dit instrument er is en moeten er mee kunnen werken. De inhoudelijke begeleiding wordt dan elders (veelal vanuit P&O) ingekocht.
* P&O dan wel de ondernemingsraad adopteren de miniteams en maken het een succes.

## Bijlage 2. Richtlijnen om te komen tot een waarderende vraag

Let bij het formuleren van een waarderende vraag op de volgende punten:

* Spreekt de vraag tot de verbeelding?
* Kunnen deelnemers zich relateren aan de vraag?
* Is de vraag neutraal en positief geformuleerd?
* Is de vraag als open vraag geformuleerd? (Wat, hoe, waar, welke e.d.)
* Is de vraag eenduidig? In tegenstelling tot een vraag waarin verschillende vragen aan elkaar zijn geplakt.

Alle vragen dienen positief te worden beantwoord, om met het team van start te kunnen gaan.

De begeleiders kunnen de oplossingszoeker actief helpen door:

* De vraag en de context te bespreken;
* Goede voorbeelden van de oplossingszoeker te bespreken. Waar lukte het wel? Wat gebeurde er toen precies? Waarom was dat belangrijk?
* Suggesties te doen voor een goede vraag;
* Ruimte te geven om de frustratie te spuien en gericht te blijven op de positieve inslag.

**Voorbeeld**

Vraag: “Waarom is de communicatie niet goed op onze afdeling?”

Waarderende vraag: “Hoe kan ik beter gebruik maken van de informatievoorzieningen, zodat ik altijd goed op de hoogte ben?”

## Bijlage 3. Voorbeeld uitnodiging miniteam

**Wat**

Een miniteam is een gelegenheidsteam van een aantal collega’s uit dezelfde organisatie. Zij komen 1,5 uur bij elkaar rondom één specifieke vraag of knelpunt. Eén van de teamleden is de eigenaar van de vraag en zoekt voor zijn of haar vraag een oplossing. In het team wordt er via „waarderend onderzoek‟ gezocht naar mogelijke oplossingsrichtingen. Waarderend onderzoek is een methodiek die op basis van een open en positieve houding toewerkt naar werkbare oplossingen. De methode wordt tijdens de bijeenkomst toegelicht.

**Waarom**

Miniteams worden binnen organisaties samengesteld om knelpunten of vraagstukken uit de praktijk van alle dag op een positieve manier te benaderen en op te lossen. Ook in jouw organisatie worden momenteel miniteams in het leven geroepen. De deelnemers komen uit diverse afdelingen van de organisatie en worden uitgenodigd vanwege hun positieve blik, en hun expertise rondom de vraag. Jij bent uitgekozen om deel te nemen aan het miniteam van …. De vraag die centraal staat is …. We nodigen je bij deze van harte uit!

**Wanneer**

De eerste bijeenkomst vindt plaats op … tussen …. en ….

We ontmoeten elkaar ….

Na de eerste bijeenkomst wordt een mogelijke oplossing toegepast in de praktijk. Na een paar weken volgt een evaluatiebijeenkomst van het miniteam. Deze bijeenkomst is op …. tussen … en ….

De locatie is dan …

**Nog vragen?**

De organisator van jouw miniteam is … en zijn/haar nummer is…

Voor inhoudelijke vragen over de miniteams kun je terecht bij … en hij/zij is te bereiken op: …

## Bijlage 4. Draaiboek eerste bijeenkomst: vragen oplossen

De waarderende methode bestaat uit 5 stappen. Als het nodig is, stellen de miniteamleden zich aan elkaar voor. Daarna gaan ze aan de slag:

0.00 – 0.15 Vraagstuk

De vraag en de context ervan worden kort door de oplossingszoeker geschetst. Er kunnen informatieve vragen gesteld worden.

0.15 – 0.45 Waarderen

Wanneer gaat het nu goed? En wat gebeurt er dan precies? Denk daarbij aan voorbeelden m.b.t. gedrag, proces, samenwerking, inhoud. Zoek en bespreek zoveel mogelijk goede voorbeelden. Benoem nu de vraag vanuit een waarderende invalshoek.

0.45 – 1.00 Ideaal schetsen

Hoe zou het gaan als jij geen last meer zou hebben van de situatie? Wat is het ideale gedrag, proces en resultaat (voor alle deelnemers die van belang zijn)? Probeer samen een mooi ideaal te schetsen dat direct slaat op de waarderende vraag en geen nieuwe veroorzaakt.

1.00 – 1.30 Concreet maken

Wat is hier en nu mogelijk? Hoe kun je de ideale situatie een stap dichterbij brengen? En wie of wat heb je daarvoor nodig? Het team formuleert een aanpak en iedereen maakt afspraken.

## Bijlage 5. Draaiboek tweede bijeenkomst: Successen vieren en doorzetten.

De evaluatie is er in eerste instantie op gericht om successen te vieren! Wat is gelukt? Zet je dat door? Wat is niet gelukt en gooien we weg? Wat kan nog beter?

0.00 – 0.15 Ideaalbeeld

Welke ideale situaties hebben we geschetst tijdens de eerste sessie. Zijn deze nog steeds ideaal? Zijn sommige ideaalbeelden omgezet in reële situaties?

0.15 – 0.45 Acties en Afspraken

De (persoonlijke) afspraken en acties die tijdens de eerste sessie zijn opgesteld lopen we na en bespreken we (persoonlijk).

0.45 – 1.15 Tussenstand

Met welke acties zijn we aan de slag gegaan? Wat is het resultaat? Zijn er weer nieuwe acties tot stand gekomen? Wie pakt ze op?

1.15 – 1.30 Wat staat nog open?

Welke acties staan nog open? Gaan we daar nog mee verder? Zo ja, wie pakt de acties op? Zo nee, benoem ze en gooi ze bewust “weg”.

# 5.Teamplan

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Begeleider nodig: Ja

## Samenvatting

Wat is het?  
Een teamtraject waarbij het team met elkaar een duidelijke propositie van het team neerzet. Het traject is een samenwerking tussen jou (de veranderaar) en de leidinggevende. Je werkt gezamenlijk aan helderheid over de visie op de opdracht van het team, de bijdrage aan de organisatie, waarom het team onmisbaar is en waar jullie met zijn allen trots op zijn. Je kijkt naar de sterktes en zwaktes. Daar komen korte en lange termijn doelen uit voort om de teamprestaties te verbeteren.

Welk probleem lost het op?  
Een teamplan zet je in om het team een duidelijke richting te geven, focus aan te brengen en samen beter te presteren. Het teamplan zet je in bij een nieuw team, als het team veel nieuwe medewerkers heeft, het team onder presteert of als er echt iets wijzigt in de koers van de organisatie. Met dit plan spreek je doelen af die ertoe doen!

Wat levert het de medewerker op?  
De medewerker weet waar zijn taken toe bijdragen, welke ontwikkeling het team door heeft te maken en wanneer het team dat wil bereiken.

Wat levert het de werkgever op?  
De leidinggevende van het team heeft duidelijk wat het team gaat bereiken en wat ze ervoor gaan doen. Met het teamplan kan de leidinggevende naar andere teams en afdelingen laten zien wat de toegevoegde waarde is, afstemmen met leverende en afnemende teams en successen vieren. Een team schept hiermee de mogelijkheid om (veel) beter te gaan presteren.

## Uitvoering

1. Start van het traject

Stel een procesbegeleider aan (dat kun je uiteraard ook zelf zijn). Een belangrijke voorwaarde is dat deze procesbegeleider onafhankelijk is. Deze procesbegeleider moet een SWOT-analyse en confrontatiematrix kunnen uitvoeren (zie bijlage 1 en 2) en de komende drie maanden voor ongeveer 20 uur beschikbaar zijn.

Bekijk samen (leidinggevende en procesbegeleider) het plan wat je met het team gaat invullen (bijlage 3). Dit is het eindproduct van het traject.

Stel een kader vast: Je hebt je te houden aan een afdelingsbudget en formatie. Je kunt geen taken oppakken die al ergens anders in de organisatie zijn belegd. Daar moet je een uitspraak over doen. Dit is je verwachtingsmanagement en vertel je bij de start van de eerste sessie.

De leidinggevende introduceert het traject tijdens een teamvergadering. Benoem in ieder geval de volgende punten:

* Waarom wil je dit doen.
* Wat houdt het traject in (met hele team samen).
* Hoe gaat het traject eruitzien (drie gezamenlijke sessies en een individuele actie tussendoor).
* Hoeveel tijd vraagt het (12 uur) en de hoe (stel een procesbegeleider aan, een traject van 3 maanden).

Maak met het team een planning voor het traject. Plan twee keer een sessie van een dagdeel in, met minimaal een maand ertussen. Plan twee weken na de laatste sessie een teambijeenkomst van 1,5 uur in om het document definitief te maken.

1. De eerste teamsessie – SWOT analyse

De procesbegeleider bereidt zich voor aan de hand van bijlage 1. Neem maximaal drie uur de tijd om met het team de verschillende kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes te benoemen. In bijlage 1 staan voorbeeldvragen die helpen om het scherp te krijgen.

Aan het einde van de sessie:

* Stel een aantal belangrijke stakeholders vast en laat verschillende teamleden een interview houden van een uur. Tip: Stel open vragen, laat de stakeholders niet laten reageren op het document wat er al ligt.
* Stel met elkaar vast wanneer iedereen de interviews gedaan heeft.

De procescoördinator coördineert input en stuurt het einddocument (bijlage 1 in het teamplan) door naar de het hele team ter voorbereiding van de tweede sessie.

1. De tweede teamsessie - Confrontatiematrix

Ter voorbereiding leest het hele team de definitieve SWOT-analyse.

De procesbegeleider bereidt de confrontatiematrix goed voor (zie bijlage 2). Het is een complexe tool, dus neem hier als procesbegeleider goed de tijd voor.

In bijlage 2 staat de confrontatiematrix uitgelegd, maar in het kort neem je de volgende stappen.

**Stap 1.** Geef binnen je sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aan welke je het belangrijkste vindt. Er komt per vlak een top 5 uit.

**Stap 2.** Waar zie je de sterkste combinaties? Vul per vlak de strategieën in.

**Stap 3.** Welke acties ga je komend jaar inzetten. Focus je hierbij maximaal op vijf strategieën.

1. Teamplan voorbereiden

Leidinggevende en procesbegeleider maken het teamplan compleet. In de sessies zijn de twee bijlages van het plan (SWOT en confrontatiematrix) ingevuld. Aan de hand daarvan kun je hoofdstuk 2 en 3 invullen. De acties uit de tweede sessie vul je in onder hoofdstuk 4.

1. Derde teamsessie – teamplan compleet maken

Ter voorbereiding leest het team het teamplan wat de leidinggevende en procesbegeleider hebben opgesteld.

Doorloop de volgende stappen.

**Stap 1.** In afstemming met het team wordt het teamplan compleet gemaakt.

**Stap 2.** Bepaald hoe het team gaat monitoren dat dit plan ook gerealiseerd gaat worden.

**Tip**: Je kunt één iemand verantwoordelijk maken voor de voortgang van het jaarplan of maandelijks een overleg plannen om de voortgang met het hele team te bekijken.

**Stap 3.** De ontwikkelvoorstellen van het team vraagt ook een ontwikkelactie van de teamleden. Vraag elke medewerker uit wat ze gaan bijdragen aan het plan.   
  
**Tip**: Je kunt deze stap ook met iedere medewerker individueel doen. Zie de tool ‘actieplan’ voor een format.   
**Tip**: Zie jij als leidinggevende dat jouw team nu niet in staat is om met de ontwikkelingen mee te gaan. Ga door met de teamscan en kijk welke mobiliteitsstrategie je gaat inzetten.

Voorwaarden voor succes

* Stel een (onafhankelijke) procesbegeleider aan. Het is raadzaam om een procesbegeleider in te schakelen, met verstand van inhoud, maar zonder belang.
* Laat alle teamleden (incl. leidinggevende) meedoen.
* Zorg als leidinggevende dat je een helder kader hebt. Dat betekent de minimaal doorlooptijd, het budget voor verbetervoorstellen, deelname van alle teamleden en afstemming met organisatie.
* Neem een tijdpad van maximaal 3 maanden. Zo houd je de vaart erin.
* Scherp het plan jaarlijks aan. Daarmee blijft het behapbaar voor de individuen en blijf je flexibel naar de organisatie.
* Maak afspraken en houdt het doel erachter als hoogste doel.

Randvoorwaarden en uitgangspunten

* Tijd: iedere deelnemer moet 12 uur hieraan kunnen besteden. De SWOT-analyse en de confrontatiematrix vragen beide een bijeenkomst van 1 dagdeel. Daarnaast af en toe een uur om stakeholders te spreken en je eigen plan te maken.
* De leidinggevende toetst de uitkomst van het traject aan zijn kader. Als het erbuiten valt heeft deze altijd de mogelijkheid om de uitkomst bij te stellen.

## Bijlagen 1. SWOT-analyse

## Bijlage 2. Confrontatiematrix

## Bijlage 3. Teamplan

Zie volgende pagina

Bijlage 1: Uitwerking Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen

In een tweetal bijeenkomsten voert het team een SWOT-analyse uit. Hierin benoem je de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Door middel van stemmen bepaal je welke de top 3 zijn per categorie. Het aantal stemmen dat een bepaalde sterkte, zwakte, kans of bedreiging krijgt staat in de kolom score vermeld. De top 3 is vervolgens de basis voor de confrontatiematrix.

Voorbeeldvragen sterke punten:

* Welke voordelen biedt u klanten of de organisatie?
* Wat doet u beter dan uw concurrenten?
* Wat zijn onze Unique Selling Points (USP’s)?

Voorbeeldvragen zwakke punten:

* Wat kan er vanuit de organisatie verbeterd worden?
* Welke zwakheden zien onze klanten?
* Waardoor worden er klanten/markten verloren?

Voorbeeldvragen kansen:

* Op welke interessante trends kunnen we inspelen?
* Wat zijn de kansen voor de organisatie?
* Welke sterktes kunnen worden omgezet in kansen?

Voorbeeldvragen bedreigingen:

* Hoe ziet de financiële situatie van de organisatie eruit?
* Zijn geïdentificeerde zwaktes een bedreiging voor de organisatie?
* Welke blokkades of risico’s bedreiging de organisatie?

De volgende punten zien we als **sterkte punten** van het team:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Voorbeelden/ uitleg** | **Score** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

De volgende punten ervaren we als **zwakke punten**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Voorbeelden/ uitleg** | **Score** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Het team heeft de volgende **kansen** onderkend:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Voorbeelden/ uitleg** | **Score** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Het team signaleert de volgende **bedreigingen**:

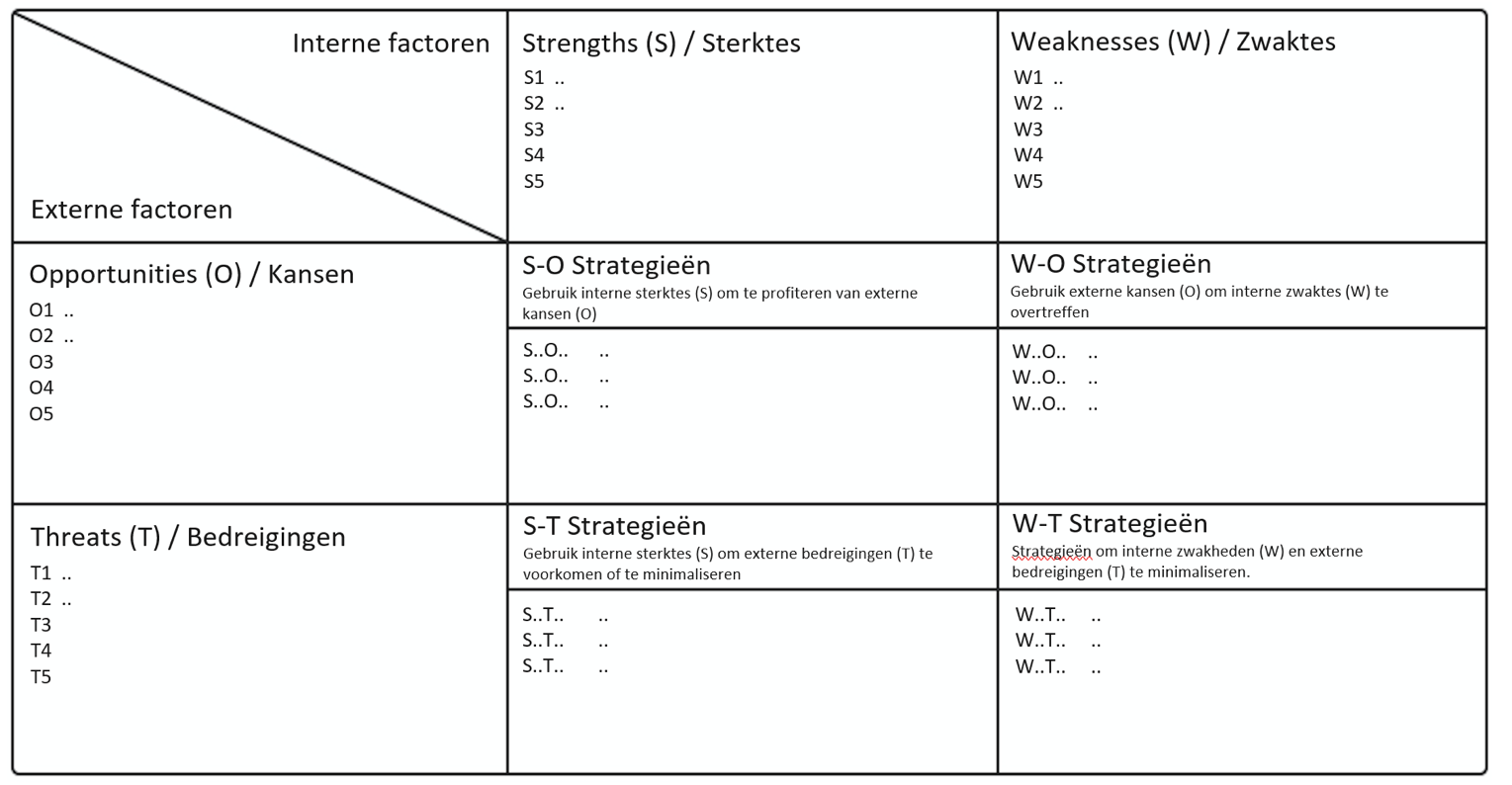
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Voorbeelden/ uitleg** | **Score** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Bijlage 2: Confrontatiematrix

Als vervolg op de SWOT-analyse vult het team de confrontatiematrix in.

Met een ‘1’, 2 of ‘0‘ geef je een waardeoordeel aan de relatie tussen een sterkte of zwakte met een kans of bedreiging. Een voor het team sterke relatie druk je uit met een ‘2’, een relatie maar niet extreem met een ‘1‘ en daar waar er geen relatie is een ‘0’.

Als een item meer dan 6 heeft gekregen, beschouw je het item als doorslaggevend succes voor het team. De grens ligt bij 6 of hoger.



**Teamplan … 20xx – 20xx**

Versie: <datum>

**Inleiding**

Aanleiding

*<Beschrijf hier in enkele zinnen waarom je met dit teamplan bent gestart, de verbinding naar de hogere doelen van de organisatie, wat het voor het team moet opleveren en de hoofdlijnen waar je aan gaat werken de komende jaren.>*

**1. Strategische positionering**

De kern van ons werk is ……………………….

*<Omschrijf in maximaal 3 zinnen waar het team voor staat. Welke inhoudelijke bijdrage kan van jullie verwacht en gevraagd worden>*

Onze visie op ons vak is…..

*<Omschrijf in maximaal 3 zinnen hoe jullie tegen jullie vak aankijken>*

Toegevoegde waarde van team …

*<Formuleer in een aantal statements de toegevoegde waarde van het team. Onderstaand een aantal voorbeeld onderwerpen>*

Wij zijn specialist in ….

Wij realiseren ….

Dit doen we in de rol van …, …. en …...

Ons vakmanschap bestaat uit ………….

Onze kracht ligt in …………….

Uitgangspunten

*<Geef puntsgewijs aan waar je van uit gaat. Denk daarbij aan: Wat is de basis die je verwacht van de organisatie? Voor wie werkt jouw team, van wie ontvang je en aan wie lever je op? Wat zijn vereisten waaraan opdrachten aan jouw team moeten voldoen?>*

Organisatie

*<Omschrijf de plaats in de organisatie>*

Vakmanschap in relatie organisatie

<Omschrijf wat maakt dat dit team bestaat, waarom dit niet in een ander team is ondergebracht>. Dit onderdeel kun je weglaten.

2.SWOT-analyse – Kritische succesfactoren

SWOT-analyse

We hebben voor het samenstellen van dit vernieuwde afdelingsplan een SWOT-analyse opgesteld. Wij hebben niet alleen zelf deze SWOT-analyse uitgevoerd, maar hebben ook aan diverse opdrachtgevers de vraag gesteld wat zij onze sterke- en zwakke punten vinden en wat zij voor kansen en bedreigingen zien voor het …. team.

De belangrijkste sterke en zwakke punten zijn:

Sterke punten

* ..
* ..
* ..
* ..

Zwakke punten

* ..
* ..
* ..
* ..

Het team en opdrachtgevers onderkennen een groot aantal kansen en bedreigingen De belangrijkste staan hieronder.

Kansen

* ..
* ..
* ..
* ..

Bedreigingen

* ..
* ..
* ..
* ..

Kritische succesfactoren

<Met de confrontatiematrix zijn de belangrijkste kansen & bedreigingen en sterke & zwakke punten met elkaar in verband gebracht. Analyseer en besluit welke sterktes uitgebuit en welke zwakte aangepakt gaan worden. Formuleer op basis hiervan de gezamenlijke kritische succesfactoren>

Met behulp van de zogenaamde confrontatiematrix hebben we de belangrijkste kansen & bedreigingen en sterke & zwakke punten met elkaar in verband gebracht. Vervolgens hebben we deze geanalyseerd en tot het besluit gekomen welke sterktes uitgebuit en welke zwakte aangepakt gaan worden. Hiervoor hebben we de volgende kritische succesfactoren geformuleerd:

1. *..*
2. *..*
3. *..*
4. *..*
5. *..*

In het jaarplan…. Hebben we deze voor 20xx uitgewerkt naar concrete doelen.

**/ Leefbaarheid**

**4. Plan team …**

1. **…**

*<Omschrijf de doelen SMART (Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en meetbaar). Waarbij je eerst het doel omschrijft van de scope van het meerjarenplan en vervolgens van het eerstvolgende jaar>*

# 6.JOB craft sessie

Moeilijkheidsgraad: (2/5)  
Tijdsbesteding: 2 uur voorbereiding + 2,5 uur workshop  
Begeleider nodig: Ja

## Samenvatting

Welk probleem lost het op?  
Met job crafting gaan medewerkers aan de slag met het herstructureren van hun eigen baan. Dit kan door aanpassingen aan te brengen in taken of aanpassingen in de samenwerking met andere functies. In deze praktische workshop gaan deelnemers aan de slag op taakniveau. Zij krijgen een duidelijk beeld van ‘wat doe ik nu eigenlijk’ en werken toe naar het ideale takenpakket (gekoppeld aan competenties). De workshop is zeer geschikt voor een team, omdat zij dan ook direct de samenwerking kunnen aanpakken. Je kunt de workshop ook met een losse groep werknemers organiseren. Dat zorgt vaak weer voor inspiratie van ‘buitenaf’, omdat deelnemers in contact komen met andere afdelingen.

Wat levert het de medewerker op?  
Medewerkers krijgen snel een beeld van wat hen frustreert in werk en wat juist energie geeft. Het gaat niet om een grote aanpak, maar juist kleine stappen om het werk leuker te maken. Deelnemers aan de sessie krijgen een goed beeld bij hoe zij hun huidige werk weer aantrekkelijker kunnen maken waardoor zij hun talenten beter inzetten en meer plezier halen uit hun werk.

Wat levert het de werkgever op?  
Met een relatief kleine inspanning een medewerker die (weer) plezier haalt uit zijn werk en zijn talenten beter in kan zetten.

## Uitvoering

1. Uitnodiging en voorbereiden

De deelnemers krijgen vooraf aan de workshop de opdracht om een week lang alle activiteiten/taken bij te houden. Dit is belangrijke input voor de workshop en scheelt tijd als deelnemers dit al hebben voorbereid. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld mail.

1. Benodigdheden workshop

1 flipover vel per medewerker  
1 pen / stift per medewerker  
Set post-its (in drie kleuren)  
Tape  
Competenties overzicht (zie bijlage 2 voor een voorbeeld)

1. Aan de slag! Klaarzetten en draaiboek

Bereid de ruimte voor

1. Hang per deelnemer een flipover vel aan de muur.
2. Per medewerker een setje post-its (blauw, geel en roze)

Start met de workshop, deze duurt 3 uur. Zie bijlage 3 voor het draaiboek.

Voorwaarden voor succes

* Zorg dat het eerste deel (tot en met eigen bijdrage) niet uitloopt, maar houdt het tempo erin.
* Randvoorwaarde: Een veilige omgeving zonder de (directe) leidinggevende

## Bijlagen 1. Uitnodiging deelnemers

Beste,

Volgende week [datum] neem je deel aan de workshop jobcrafting. Leuk dat jij deelneemt, we gaan er een mooie workshop van maken!

We starten om [tijd] in [locatie].

Jobcrafting gaat over het herstructureren van jouw eigen werk op het gebied van taken en samenwerking. Je geeft jouw pakket een persoonlijk accent, waardoor het beter bij jouw competenties past en energie geeft.

Als voorbereiding op de workshop wil ik je vragen een week lang bij te houden welke taken/activiteiten jij allemaal uitvoert. Neem deze mee naar de workshop.

Tot volgende week! Mocht je vooraf nog vragen hebben, bel dan naar [telefoonnummer]

## Bijlage 2. Competentie overzicht

Deze bijlage is een voorbeeld van een competentiematrix. Als jouw organisatie zelf een competentiematrix heeft, gebruik deze dan voor de workshop.

|  |  |
| --- | --- |
| Flexibiliteit | Mondelinge communicatie |
| Integriteit | Netwerken |
| Ondernemingszin | Omgevingsbewustzijn |
| Stressbestendigheid | Onderhandelen |
| Verantwoordelijkheid | Overtuigingskracht |
| Zelfreflectie | Regisseren |
| Zelfstandigheid | Samenwerken |
| Analystisch vermogen | Schriftelijke communicatie |
| Creativiteit | Besluitvaardigheid |
| Oordelsvorming | Initiatief |
| Visie | Kwaliteitsgerichtheid |
| Coachen | Nauwkeurigheid |
| Commercieel handelen | Plannen en Organiseren |
| Conflicthantering | Resultaatgerichtheid |
| Inlevingsvermogen |  |
| Klantgerichtheid |  |
| Leidinggeven |  |

## Bijlage 3. Draaiboek

**0.00 – 0.15 Welkom**

Introductie workshop

Doelen:

* Weten waar jij trots op bent & wat je bijdraagt aan de organisatie.
* Helder wat jouw takenpakket nu is en wat daarin wel of geen energie geeft.
* Weten wat jouw ideale takenpakket zou zijn.

Voorstelrondje + verwachting van de workshop

**0.15– 0.30 Activiteiten in zicht (brainstorm)**

Doel onderdeel: Deelnemers krijgen een beeld van de hoeveelheid en diversiteit van taken die ze doen. Deelnemers krijgen inzicht hoe de balans tussen de taken verdeeld is als het gaat om energie geven en energie lekken.

Instructie: Iedereen heeft ter voorbereiding zijn/haar taken bijgehouden. Pak voor elke taak één post-it, schrijf de taak erop en plak deze op de flipover.

Sorteer vervolgens de taken op twee punten:

1. Plak taken die je veel van je tijd doet bovenaan en taken die je weinig doet onderaan.
2. Plak taken links die energie lekken en rechts die energie geven.

Als het goed is krijg je dan vier vakken (zie afbeelding 1). De taken die je veel doet en geen energie geven, zijn aandachtspunten. De taken die je weinig doet en energie geven zijn kansen.

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

Afbeelding 1.

Opmerkingen voor begeleider:

* Denk ook aan taken die niet direct met werk te maken hebben, bijvoorbeeld een rondje thee halen, of collega’s die altijd naar jou toe komen voor advies.
* Deelnemers vinden het vaak lastig te wat je nu kunt zien als één taak.
* Vraag deelnemers wat hen zelf opvalt aan het overzicht en hoe het was om in te vullen.

**0.30 – 1.00 Van activiteiten naar competenties**

Doel onderdeel: Deelnemers krijgen zicht op de competenties die ze inzetten door per activiteit te kijken welke competentie hierbij hoort. Tegelijkertijd krijgen deelnemers een spiegel, doordat iemand anders meekijkt en terugkoppelt wat die terug ziet in de activiteiten.

Instructie: Maak teams van twee. Ga samen om een flip staan en koppel aan de activiteiten de competenties die jij inzet om die activiteiten tot een goed resultaat te brengen. Schrijf de competenties op een post-it (kleur roze). Wissel na een kwartier om van flip.

Opmerkingen voor begeleider:

* Omdat deelnemers het vaak lastig vinden om zelf op competenties te komen, krijg ze ter inspiratie een competentielijst.

**1.00 – 1.15 Wat is jouw bijdrage?**

Doel onderdeel: Weten wat je bijdraagt geeft energie en voldoening.

Instructie: Geef per activiteit en ingezette competenties aan wat dit bijdraagt aan de organisatie & het team. Schrijf deze op een post-it (kleur geel).

Opmerking voor begeleider:

* Deelnemers vinden dit vaak de moeilijkste stap van de sessie. Ze zijn vaak te bescheiden. Het helpt al om te benoemen niet te bescheiden te zijn.
* Als een deelnemer er niet uitkomt, stel de vraag ‘wat gaat er fout als jij er niet bent’

**1.15 – 1.30 Huidige baan delen**

Doel: Medewerkers zijn trots op wat ze doen door dit aan anderen te presenteren en inspireren elkaar met de

Instructie: Schrijf in een paar zinnen wat jij doet, welke competenties je daarvoor nodig hebt en wat daarmee jouw bijdrage is aan de organisatie. Jullie gaan deze korte stukjes zo aan elkaar voordragen.

Opmerking voor begeleider:

* Houd deze ronde kort. Het presenteren hoeft niet perfect. Het gaat er vooral om het inspireren van elkaar.
* Stimuleer de groep om de boodschap zo trots en positief mogelijk op te schrijven.

**1.30 – 1.45 Pauze**

**1.45 – 2.00 Gewenste takenpakket**

Doel: De deelnemer heeft nu zicht op wat hij/zij op het moment doet, welke competenties die inzet en wat daarmee de bijdrage is. Nu gaat de deelnemer dromen over de gewenste situatie.

Instructie: We gaan terug naar de activiteiten per flip. Welke activiteiten wil je meer doen? Welke veel minder? En welke activiteiten die je nu niet doet, zou je wel willen doen?

Opmerking voor begeleider:

* Geef de tip om te shoppen bij andere deelnemers. Welke onderdelen van de andere functies zouden zij meer willen.

**2.00 – 2.20 Actie**

Doel: Deelnemers schrijven een eerste concrete actie om tot het gewenste takenpakket te komen.

Instructie: Ga in tweetallen uiteen en brainstorm met elkaar wat je de komende tijd voor concrete actie kunt ondernemen om dichterbij het gewenste takenpakket te komen.

Opmerking voor begeleider:

* Stimuleer de groep zo concreet mogelijk te worden.

**2.20 – 2.30 Afsluiten**

Sluit de workshop gezamenlijk af. Vraag de deelnemers wat deze workshop hen heeft opgeleverd en bedank ze voor hun deelname.

# 7.Schoonschip sessie

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Tijdsbesteding: 2 uur voorbereiding team en leidinggevende, 2 uur sessie  
Begeleider nodig: Ja

## Samenvatting

Wat is het?  
Precies wat het zegt. Een teamgesprek om alle (oude) afspraken, beloftes, frustraties op tafel te krijgen en uit te spreken.

Welk probleem lost het op?  
Het werkt met name goed in teams die een heel verleden meezeulen met onduidelijke afspraken. Door dat verleden, de afspraken en de frustraties te bespreken wordt er weer gewerkt aan vertrouwen en veranderbereidheid.

Wat levert het de medewerker op?  
Alles wat de afgelopen jaren fout is gegaan, mag nu op tafel. Altijd met het doel om nu stappen te zetten ze voorgoed uit te spreken/op te lossen of te concluderen dat hier niets aan te doen is. Hoe dan ook, het werkt frustratie verlagend.

Wat levert het de werkgever op?  
Met name leidinggevenden krijgen te horen welke terechte en onterechte fouten/handelingen uit het verleden zijn team nu nog frustreren. Door ze te bespreken en voor zover mogelijk op te lossen worden frustraties bij teamleden weggenomen en kan het team weer verder (zie bijlage 1 voor voorbeelden).

## Uitvoering

1. Start van het traject

Kies een begeleider: De begeleider is van groot belang voor het succes. Hij moet in ieder geval neutraal en onafhankelijk zijn voor beide partijen.

Plan de volgende overleggen in:

1. Het team en de leidinggevende hebben apart een voorbereidend gesprek met de begeleider. Neem voor beide gesprekken een uur de tijd. Begin met de voorbereiding met de leidinggevende.
2. Een sessie van 2 uur met het team en de leidinggevende.

Een afrondend gesprek met de leidinggevende van een uur.

1. Voorbereiding met de leidinggevende

Het doel van het overleg is duidelijk krijgen wat de regelruimte vanuit de leidinggevende is om tegemoet te komen aan de vragen en frustraties van medewerkers.

Bespreek wat je in de schoon schipsessie gaat doen: Het doel van de schoonschip sessie is om frustraties binnen het team op te lossen. Het uiten van deze frustraties betekent aan de andere kant niet dat je jouw zin krijgt. Het doel is om frustraties uit de lucht te krijgen en oplossingen te vinden die werken voor het team en leidinggevende.

Vraag de regelruimte uit bij de leidinggevende. Denk aan de volgende vragen:

* Is er geld voor scholing?
* Kun je schuiven met mensen?
* Kun je de functies aanpassen?
* Heb je ruimte om mensen te ontzien?
* Kun je werkprocessen/systemen aanpassen?

Belangrijk: Als er geen regelruimte is, dan moet je niet aan deze sessie beginnen. Dan is er een grote kans dat de sessie alleen maar meer frustratie oplevert. Ga verder met individuele gesprekken en regelingen. Zie de tool ‘gespreksleidraad inzetbaarheidsgesprekken’ voor ondersteuning.

Als je de regelruimte helder hebt, formuleer dan een heldere boodschap aan het team.

*Bijvoorbeeld: Wij hebben voor ons team een scholingsbudget van XXX, ik heb geen ruimte om het tekort aan mensen op te lossen, maar wil wel met jullie kijken hoe we de taken anders kunnen verdelen. Ik kan geen mensen met behoud van loon een dag minder laten werken, maar we kunnen wel als team kijken hoe we het zware werk anders kunnen verdelen.*

Vraag bij de leidinggevende uit wat hij verwacht dat er tijdens de sessie naar boven komt. Bespreek hoe je zo kunt reageren dat het niet gaat over wie er schuldig is, maar over hoe je het kan oplossen.

Aandachtspunten begeleider:

* Zorg dat je geen partij kiest, maar dat je het gesprek goed begeleid. Dat bekent de vraag en de ruimte zo helder mogelijk op tafel.
* Maak duidelijke afspraken over de rolverdeling tijdens de sessie. Je kunt als begeleider kiezen tussen het proces echt leiden of meer modereren tussen leidinggevende en het team.

1. Voorbereiding met het team

Het doel van dit overleg is om zicht te krijgen op de frustraties die spelen in het team en het team te helpen de boodschap zo te formuleren dat je constructief in gesprek komt tijdens de schoonschipsessie. Het is belangrijk de frustraties zo kenbaar te maken dat je er wat mee kunt.

Bespreek wat je in de schoon schipsessie gaat doen: Het doel van de schoonschip sessie is om frustraties binnen het team op te lossen. Het uiten van deze frustraties betekent aan de andere kant niet dat je jouw zin krijgt. Het doel is om frustraties uit de lucht te krijgen en oplossingen te vinden die werken voor het team en leidinggevende.

Vraag het team op papier te schrijven waar ze last van hebben.

Maak een rondje waarin je de teamleden vraagt wat ze op hun briefje hebben geschreven.

Gebruik het corrigerend vermogen van het team om aanvallende boodschappen te herformuleren. Toets per punt aan de groep hoe zij zouden reageren als iemand dit tegen hen zou zeggen. Zou je hier wat mee gaan doen of levert de boodschap weerstand op?

Aandachtspunten begeleider:

* Stel grenzen in de manier van gesprekvoeren. Zorg dat deelnemer niet op de persoon spelen, maar op teamniveau blijven kijken.
* Beperk discussie, vraag naar wat er wel kan.

1. Benodigdheden workshop

Genoeg post-its (schatting is één blok post-its per vijf deelnemers)

Eén stift per deelnemer

1. Aan de slag! Voorbereiding en draaiboek

Zet alle stoelen in een halve cirkel, maak geen gebruik van tafels.

Leg op elke stoel een paar post-its en een stift neer.

Start met de workshop, deze duurt 2 uur. Zie bijlage 2 voor het draaiboek

1. Afsluitend gesprek met leidinggevende

Begeleider bevraagt de leidinggevende op wat er wel of niet gelukt is. Bespreek wat er goed werkt en wat er belemmert. Zet eventueel andere instrumenten in.

Voorwaarden voor succes

* **Open instelling leidinggevende**: De leidinggevende heeft lef nodig om het gesprek met het team gezamenlijk aan te gaan. Onze ervaring is dat het moeilijke gesprekken zijn, waar het er vaak hard aan toe gaat. De leidinggevende krijgt verwijten over het verleden, maar kan nu een slag maken.
* **Durf van de medewerkers**: Medewerkers moeten hun leidinggevende willen aanspreken op wat er gebeurd is. Dat vraagt om een duidelijke formulering, tegelijkertijd moet het wel een gesprek blijven.
* **De wil om te zoeken naar wat wel werkt**: Zowel leidinggevende als medewerker moeten nog wel in staat zijn om naar een gezamenlijke toekomst te kijken.

## Bijlage 1. Voorbeeld resultaat

In een team van 15 mensen komen 3 medewerkers met een uitgeschreven afspraak over het doen van een cursus. Die cursus is er nooit gekomen, terwijl de medewerkers graag alsnog de cursus willen doen. De leidinggevende geeft ze per direct op voor de cursus.

In een team van 22 mensen is er veel onrust. 4 jaar geleden is een medewerker ontslagen. Volgens de medewerkers een prima lid van het team. Nu is iedereen bang dat zij ook zo maar ontslagen kunnen worden. De leidinggevende legt uit wat de gronden voor het ontslag waren en wat de rechter daar uiteindelijk van vond. Daarnaast vraagt hij door op waar de vrees voor ontslag vandaan komt en wat hij daaraan kan doen. In een enerverende bespreking onderzoekt het team hoe de leidinggevende voorspelbaarder kan worden en hoe hij duidelijker kan maken wat hij wel verwacht van werknemers.

## Bijlage 2. Draaiboek

0.00 – 0.10 Inleiding

In een cirkelsetting introduceert de leidinggevende zijn doel: het organiseren van een gesprek over de kwesties, vragen en afspraken die uit het verleden zijn blijven liggen om ze vandaag te bespreken en tot nieuwe afspraken te komen, zodat het team verder kan. (10 minuten)

Licht het programma toe.

Bespreek de omgangsnormen:

* Het gesprek vindt plaats in vertrouwelijke sfeer. Het doen en laten van personen blijft binnen de groep. Gemaakte afspraken daarentegen mogen wel besproken worden.
* Luister naar elkaar, laat elkaar uitpraten
* Gespreksleider mag het gesprek onderbreken
* Uitnodigen om het hart te luchten. Open en eerlijk wordt niet bestraft.

0.10 – 0.40 Inventarisatie

De begeleider vraagt alle deelnemers kort op een post-it te schrijven wat er deze sessie op tafel moet komen. De leidinggevende of begeleider groepeert de vragen en frustraties en vraagt uit, zodat alle informatie naar boven komt. De begeleider vraagt de leidinggevende te reageren.

0.40 – 1.40 Bespreking

Behandel vragen waar je samen iets aan kan doen. Onderken ‘onvermijdelijk leed’ waar je niets aan kan doen.

3 soorten vragen:

* Niet oprecht, omdat de afspraak al eerder is gemaakt en afgerond -> onderwerp van tafel.
* Afspraken die in de wacht staan, tijdelijk geparkeerd zijn -> oppakken, gaan we hiermee verder of niet?
* Afspraken die niet zijn nagekomen -> moreel verplicht om tot een compromis te komen.

Het team bespreekt de mogelijke oplossingen en de consequenties van die oplossingen met de leidinggevende. De leidinggevende beslist welke oplossingen hij gaat gebruiken en welke hij niet wil gebruiken. De leidinggevende geeft zijn onderbouwing. Prioriteren als dat nodig is.

Aandachtspunten begeleider:

* Zorg dat iedereen aan bod komt.
* Vergeet niks, behandel alles wat ingebracht is.
* Voorkom discussie, zorg dat het gesprek gaat over wat er wel kan.

1.40 – 2.00 Acties en afsluiten

Sluit de sessie af door alle oplossingen op een rij te zetten. De leidinggevende organiseert de oplossingen en betrekt medewerkers waar nodig.

# 8. Instrument Leidinggever- leidingkrijger

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Tijdsbesteding: 1 week voor de begeleiders (totale tijd verspreid over een aantal weken)  
3 keer een uur teamsessie voor medewerkers en leidinggevende  
Begeleider nodig: Ja

## Samenvatting

Wat is het?  
Een teamtraject dat gaat over het expliciet maken van, en aanpassen van, patronen en gedragingen die optimaal werken verhinderen.

In plaats van de hiërarchische lijn te benadrukken wordt met dit instrument aandacht gegeven aan de samenwerkingsrelatietussen medewerker (leidingkrijger) en leidinggevende.

Welk probleem lost het op?  
Dit instrument zet je in bij teams en leidinggevenden die zoeken naar een optimale manier van werken. Bij teams die onder druk staan en eigenlijk weinig tijd hebben/nemen om te kijken of ze nog de goede dingen doen. En bij leidinggevenden die te veel vanuit een Excel sheet managen.

Wat levert het de medewerker op?  
Het geeft zicht op de bijdrage die de medewerker geacht wordt te leveren en de context waarin hij/zij en de leidinggevende dit meer gezamenlijk kunnen oppakken.

Wat levert het de werkgever op?  
Als richting en bijdrage vertaald wordt in goede ‘contracten’ kom je als team verder. Het geeft een basis voor een betere en efficiëntere samenwerking die bijdraagt aan de richting van de organisatie.

## Uitvoering

1. Begeleiders voorbereiden

Kies twee begeleiders die neutrale en onafhankelijke positie hebben ten opzichte van het team. De begeleiders van de teams verdiepen zich in het model en de werkwijze (zie bijlage 1).

Plan met het team de volgende bijeenkomsten:

* Een intake van een uur
* Minimaal een dagdeel om mee te lopen
* Spiegelsessie van een uur
* Evaluatiesessie van een uur

1. Intake leidinggever en leidingkrijgers gezamenlijk

Het doel van de intake is om alle problemen op tafel te krijgen. Er wordt nadrukkelijk nog niet nagedacht over de oplossingen. In een brainstorm met wat gaat goed en wat kan beter kijken we waar het zwaartepunt voor het team ligt. De intake geeft de begeleiders de aandachtspunten waarop ze gaan letten tijdens het meelopen.

Doorloop in de intake de volgende stappen:

1. Leg het doel van de bijeenkomst uit.
2. Introduceer het model.
3. Vraag per modelonderdeel uit waar de problemen zitten, wat je tegenkomt in het werk en wat jou beperkt.

Aandachtspunt begeleider:

* Trek nog geen conclusies, maar laat zien waar de verbanden tussen de problemen zitten.
* Als je al oplossingen ziet, benoem ze.

1. Meelopen

De begeleiders lopen minimaal een dagdeel mee met het team. Richt het meelopen zo in dat je de werkprocessen zo goed mogelijk meekrijgt.

Observatie:

* Richt je bij het observeren op het gedrag wat je ziet.
* Zoek de thema’s van de intake op en observeer hoe het team daar in de praktijk mee omgaat.

1. Spiegelsessie

In de spiegelsessie wordt de deelnemers een spiegel voorgehouden. Wat hebben de begeleiders gezien tijdens de observatie en hoe verhoudt zich dat tot de problemen die tijdens de intake naar boven zijn gekomen.

1. Evaluatiesessie

In de evaluatiesessie wordt gezamenlijk beoordeeld of en hoe die afspraken effect hebben gehad. Dat wat niet werkt wordt weggegooid en dat wat wel werkt wordt behouden.

Voorwaarden voor succes

* Medewerkers en leidinggevenden moeten ervan doordrongen zijn dat eigen verantwoordelijkheid een belangrijk onderdeel van het werk is. Dat vraagt ruimte om fouten te maken en een leidinggever die wil coördineren in plaats van controleren.
* Als begeleider moet je uit de adviezen blijven. Koppel terug wat je ziet en laat aan de groep wat ze hiermee willen. ‘Doen we niks mee’ is ook een antwoord.
* In de evaluatie benoemen wat je weggooit, maakt sterker wat je houdt. Help de groep om knopen door te hakken.

## Bijlagen 1. Het model

LG&LK werkt vanuit drie richtingen die van elkaar afhankelijk zijn en elkaar in grote mate kunnen versterken (figuur 1). Idealiter doen werknemers aan ‘actief leidingkrijgen’. Dat wil zeggen dat zijzelf de verantwoordelijkheid nemen en de leidinggever vertellen wat zij nodig hebben om hun werk optimaal te doen. In die optimale situatie werken zij (samen) als professionals aan hoogwaardige productie, draaien zij maximale productie en regelen zij dit zodanig dat zij gemotiveerd en met plezier werken. Om die optimale situatie te bereiken zoeken leidingkrijgers duidelijkheid over de richting en inzicht in de eigen bijdrage. Ook willen ze houvast dat die richting en bijdrage voor langere tijd op elkaar aangesloten blijven. Dat is onder te verdelen in de volgende vragen en antwoorden:

**Richting**

Waarom doen we wat we doen? Welke keuzes maken we, en wat betekent dat voor de mogelijkheid om zelf dingen te regelen, voor onze verantwoordelijkheden en voor de inrichting van de werkprocessen? Bij de uitvoering hebben leidinggever en leidingkrijgers een zekere vrijheid in de vormgeving.

**Bijdrage**

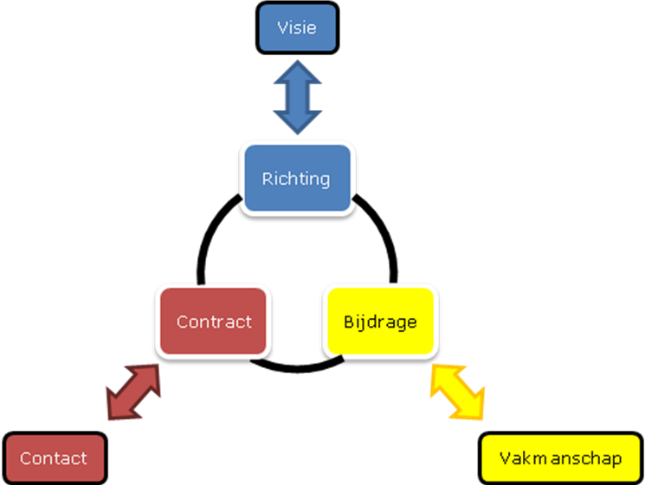
Welke bijdrage levert ons team, en ieder teamlid aan de doelen van het bedrijf? Welk vakmanschap hoort daarbij en hoe kunnen we ons daar verder in ontwikkelen en ontplooien? Op welke manier blijft mijn functie interessant en oefen ik die met plezier uit? Hoe verdient eenieder zichzelf terug voor het team en de organisatie? De bijdrage wordt in belangrijke mate bepaald door het vakmanschap (van individu en team). Een duidelijk beeld van professionaliteit en vakmanschap maakt debat en dialoog over de gewenste bijdragemogelijk en belangrijk.

**Contract**

Hoe zorgen we ervoor dat we gemaakte afspraken ook nakomen? Wat betekent dat voor de verantwoordelijkheid van leidinggever en leidingkrijger en hoe geven we dat vorm? Een goed contact tussen leidingkrijgers (onderling) en leidinggever geeft vertrouwen en discipline, waardoor afspraken beter worden nageleefd (of wordt uitgelegd waarom men van de afspraken afwijkt).

Maar Richting, Bijdrage en Contract zijn ook onlosmakelijk verbonden en afhankelijk:

1. Door bij de richting de bijdrage van het team en ieder individu te benoemen, wordt helder waar het team/individu voor staat binnen de organisatie. Richting en bijdrage zijn op elkaar afgestemd (het is hier overigens goed mogelijk dat dit vakmanschapsdiscussies oplevert). Een richting geeft ook duidelijkheid over het soort contract dat leidinggevers en –krijgers met elkaar moeten sluiten.
2. Zicht op de eigen en andermans bijdrage werkt motiverend voor werknemers en managers omdat er meer begrip ontstaat voor elkaar. Daarvoor is contact noodzakelijk om het met elkaar eens te worden over hoe die professionaliteit zo ingezet kan worden dat het leidt tot een beter werkende organisatie.
3. Afspraken om de afspraken werken niet. Het is van het grootste belang dat het contract inhoudelijk van aard is, dat wil zeggen gericht en gerelateerd aan de bijdrage die leidinggever en leidingkrijger leveren. Het gaat om het maken van goede afspraken, ze nakomen én terugkoppelen.



Figuur 1

## Bijlage 2. Draaiboek spiegelsessie

0.00 – 0.10 Terugkoppeling

Bespreek per probleem wat je gezien hebt in de praktijk. In de terugkoppeling maak je belemmerende routines zichtbaar.

Denk aan:

* Verschillen tussen gewenst gedrag (intake) en echt gedrag
* Verschillen in tussen gedrag van medewerkers onderling (zie je daar ook al werkende voorbeelden).

Voorbeelden:

* Wens, we willen een socialer team worden. Observatie, iedereen die binnenkomt loopt direct naar hun werkplek.
* Voor de operatiekamer stonden altijd files met bedden. Je mag pas de operatiekamer binnen als je een volledige lijst hebt ingevuld. Veel mensen stonden al in de rij terwijl de lijst nog niet af was (observatie). Dat zorgde voor vertraging.

0.10 – 0.40 Oplossingen zoeken met de groep

Vraag aan de groep wat ze willen met deze observaties. Ga met de groep als geheel onderzoeken wat gewenst gedrag is.

0.40 – 1.00 Vervolg

Sluit de sessie af met het formuleren van acties en afspraken. Kom tot afspraken door de volgende vragen te stellen aan de groep. Wat kun en wil je hier maximaal zelf aan doen en wat heb je dan minimaal nodig? Op basis van deze statements worden afspraken gemaakt.

Tips voor de begeleider:

* Blijf praten over gedrag, kom niet in de advieslijn.
* Stel je adviezen uit, laat zien wat het gedrag is.
* Laat de groep zelf bepalen wat het gewenste gedrag is.
* Rond het af door de koppeling te maken tussen het probleem en het besproken gewenst gedrag. Zoek niet naar de perfecte afspraak, maar ga een oplossing uitproberen.

# 9.Teamscan mobiliteit

Moeilijkheidsgraad: (5/5)  
Tijdsbesteding: 1 dagdeel

## Samenvatting

Wat is het?  
De samenstelling van een team is niet statisch, dit instrument helpt de leidinggevende om keuzes te maken op in-, door- en uitstroom die bijdragen aan de ontwikkeling van het team en er voor zorgen dat het team voorbereid is op de toekomst.

Welk probleem lost het op?  
De scan maakt inzichtelijk welke knelpunten er op personeelsgebied spelen, nu en in de toekomst. Met deze scan worden problemen op het gebied van menskracht, flexibiliteit en kwaliteit zichtbaar en kan de leidinggevende er tijdig op inspelen.

Wat levert het de medewerker op?  
De scan zorgt voor meer continuïteit in het team. Dit geeft rust en stabiliteit voor medewerkers.

Wat levert het de werkgever op?  
De leidinggevende krijgt gestructureerd inzicht in zijn team en de ontwikkeling die hij met dit team voor ogen heeft. Daarmee kun je de verwachtingen managen, zowel naar buiten als naar binnen. Ook kun je een feestje vieren als je je doelen bereikt.

## Uitvoering

In de aanpak teamscan mobiliteit (zie bijlage 1) staat een uitgebreid stappenplan voor de leidinggevende met een 6-tal opdrachten. Je kan als veranderaar de leidinggevende bijstaan in het doorlopen van het stappenplan. In het kort zijn de stappen als volgt:

Stap 1  
Bepaal in hoeverre de organisatiedoelen goed zijn vertaald naar de afdelingsdoelen en of je deze ook onderschrijft.

Stap 2  
Vertaling naar hoofdknelpunten. Door de teamvraagstukken te inventariseren op menskracht, kwaliteit en flexibiliteit.

Stap 3  
Door middel van een spiegel breng je gedetailleerd de stand van zaken van jouw team in kaart.

Stap 4  
Keuze mobiliteitsscenario. Je kiest uit de 7 omschreven mobiliteitsscenario’s.

Stap 5  
Bepaal instrumenten om de gewenste ontwikkeling door te maken.

Stap 6  
Bepaal jouw aanbod en bespreek onderlinge hulp

Voorwaarden voor succes

* Helder kader. Als je geen helder kader hebt, stel dit dan zelf vast en stem dit af jouw leidinggevende.
* Organiseer na het doen van de scan een leidinggevende sessie (instrument uit dit handboek) om elkaar onderling te helpen met mobiliteitsvraagstukken en kansen.

## Bijlage 1. Aanpak teamscan mobiliteit

1. Context

De leidinggevende krijgt zijn kaders van de directie/ management in de vorm van doelen en gewenste resultaten met betrekking tot het primaire proces van zijn/haar team. Die doelen en resultaten zijn operationaliseringen van de visie en richting van het bedrijf in een (veranderende) context. Het is in feite de bijdrage die van het team verwacht wordt en waar de leidinggevendeop gaat sturen.

NB. Het helpt om de visie en richting te beoordelen van uit drie brillen, die van effectiviteit/kwaliteit, efficiëntie en goed werkgeverschap.

*Opdracht 1(onderaan het document):*

*In opdracht 1 staat 2x hetzelfde plaatje. 1 voor het organisatieniveau en 1 voor het teamniveau. Vul op bedrijfsniveau in en bespreek met elkaar hoe duidelijk de richting is en wat dat betekent voor de verschillende teambijdragen. Vul voor je eigen team ook in hoe de teamrichting vertaald kan worden naar de (algemene) bijdrage van individuen in het team.*

*Afsluiting: zijn de doelen van de organisatie goed vertaald naar mijn teamdoelen? Onderschrijf ik ze?*

1. Vertaling naar hoofdknelpunten van invloed op mobiliteitsbeleid

Als dit de opdracht is aan jouw team, welke mobiliteitsproblemen ga je dan ondervinden in de komende 3 jaar? Grofweg zien wij drie (elkaar niet uitsluitende) problemen die van invloed zijn op mobiliteitsbeleid.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **3 hoofdknelpunten als basis voor verdieping**   1. Niet voldoende of te veel menskracht/werknemers/fte’s: het lukt niet om een goed basisaantal mensen te krijgen. 2. Niet voldoende of te veel kwaliteit. Het lukt niet om de medewerkers op het goede basiskwaliteitsniveau te krijgen/te houden. 3. Niet voldoende of te veel aanpassingsvermogen (flexibiliteit). Het lukt niet om met de aanwezige werknemers de vraag naar productie en de vraag naar arbeid op elkaar aan te laten sluiten.   Voorbeelden van hoofdproblemen naar in-, door en uitstroom   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | **Menskracht** | **Kwaliteit** | **Flexibiliteit** | | **Blijvers** | Te veel of te weinig blijvers | De verkeerde kwaliteit | Flexibiliteit is meteen duur | | **Instroom** | Kan geen mensen meer vinden | Kan geen kwaliteit meer vinden | Kan geen motivatie meer vinden | | **Doorstroom** | Mensen bewegen niet naar nieuwe ‘plekken | Mensen bewegen niet naar nieuwe manier van werken | …. | | **Uitstroom** | Mensen laten gaan kost te veel geld | De goede kwaliteit vertrekt | De oude, vastzittende cultuur blijft | |

In opdracht 2 (onderaan het document) staat een lege tabel. Vul in een paar minuten in of en hoe deze knelpunten jouw team parten spelen en bespreek dat met elkaar. Afsluiting: kijk en vergelijk

1. Spiegel: analyse van waar we nu staan ten opzichte van wat gewenst is.

Om deel 2 te verdiepen en te onderbouwen, is er een aantal instrumenten om de knelpunten verder te analyseren. De eerste vraag is natuurlijk of het team al een goede bijdrage levert en of helder is welke bijdrage in de toekomst gevraagd wordt! In opdracht 3 tref je invulopdracht met onderstaande vragen:

1. Menskracht: kijk naar hoe je team er uit ziet. Wat gebeurt er als er niets verandert? Wat is de wenselijke situatie?
   1. Aantal mensen en fte
   2. Senior, medior en junior
   3. Leeftijd, jaren in functie
   4. Vast, bepaalde tijd, oproep, uitzend
2. Kwaliteit: wat kan mijn team nu? Wat gebeurt er als er niets verandert? Wat is de wenselijke situatie (inclusief veranderende taken etc.)? (teamleden zelf laten scoren?)
3. Taken
4. Bevoegdheden
5. Verantwoordelijkheden
6. Competenties
7. Flexibiliteit: waarin wil ik flexibiliteit en waarin wil ik vastigheid? Wat kan ik daarin van mensen vragen en wat is daarin rechtvaardig?
   1. Bezetting (efficiënt en flexibel)
   2. Mensen meer in beweging brengen, los maken van het eigen team, meer groeien naar eigen professionaliteit en zelfstandigheid, breder inzetbaar zijn, meer gericht krijgen op bijdrage van doelen van de organisatie, efficiency verhogen
   3. Resultaatgerichtheid en doelgerichtheid van de organisatie verbeteren, meer gericht zijn op de toekomst, lange termijn doelen i.p.v. ad hoc beleid
   4. Organisatie en medewerkers meer ontwikkelingsgericht maken in relatie tot de doelen van de organisatie (zelfregie vergroten, kritisch vermogen van de organisatie vergroten, teamleren versterken, etc.)
   5. Afwentelen op flexpersoneel door oproep en tijdelijke contracten

Afsluiting: welke problemen moet ik echt gaan aanpakken?

1. Hoe gaat mijn team toewerken naar de wenselijke situatie?

In opdracht 4 staat een theoretische invulling van scenario’s.

Met welk van de genoemde mobiliteitsscenario ga ik werken? Hoe ga ik dat de komende 3 jaar vormgeven? Wat gaat het oplossen? Welke extra mogelijkheden zijn hierin mogelijk?

1. Van scannen naar instrumenten

***Opdracht 5***

Welke instrumenten kunnen jouw team helpen? Wat heb je nodig van jouw leidinggevende, andere teams, je medewerkers en P&O om de vruchten van het vasthouden aan dit scenario te kunnen plukken?

* Wanneer wil je dat merken?
* Hoe ga je het doen?
* Wie zijn je hulpbronnen?

1. Hoe ga ik andere leidinggevenden helpen met hun mobiliteitsvraagstukken?

Het toewerken naar lerende teams vraagt van leidinggevenden inspanning om binnen de teams de leerbereidheid te vergroten, maar ook buiten de teams. Daar kunnen leidinggevenden elkaar ondersteunen.

***Opdracht 6***

Noem drie onderdelen waarop jij ondersteuning wil en drie onderdelen die je kunt bieden. Kom tot contracten!

***Teamscan opdracht 1***

*Hieronder staat 2x hetzelfde plaatje. 1 voor het organisatieniveau en 1 voor het teamniveau. Vul op bedrijfsniveau in en bespreek met elkaar hoe duidelijk de richting is en wat dat betekent voor de verschillende teambijdragen. Vul voor je eigen team ook in hoe de teamrichting vertaald kan worden naar de (algemene) bijdrage van individuen in het team.*



Van organisatie naar team en terug

1. Wat is de visie van de organisatie?
2. Wat zijn de doelstellingen?
3. Wat vraag je van het team?

Van team naar individu en terug

1. Wat is de visie van het team?
2. Wat zijn de doelstellingen?
3. Wat vraag je van de medewerkers?



***Teamscan opdracht 2***

Vul in een paar minuten in of en hoe deze knelpunten jouw team parten spelen en bespreek dat met elkaar.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Menskracht | Kwaliteit | Flexibiliteit |
|  |  |  |  |
| Blijvers |  |  |  |
| Instroom |  |  |  |
| Doorstroom |  |  |  |
| Uitstroom |  |  |  |

***Teamscan opdracht 3***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Menskracht: kijk naar hoe je team er uit ziet. Wat gebeurt er als er niets verandert? Wat is de wenselijke situatie? | | | | |
| 1. Aantal mensen en fte: |  |  |  |  |
| 1. Senior, medior en junior: |  |  |  |  |
| 1. Leeftijd, jaren in functie: |  |  |  |  |
| 1. Vast, bepaalde tijd, oproep, uitzend: |  |  |  |  |
| 1. Kwaliteit: wat kan mijn team nu? Wat gebeurt er als er niets verandert? Wat is de wenselijke situatie (inclusief veranderende taken etc.)? (Teamleden zelf laten scoren?) | | | | |
| 1. Taken: |  |  |  |  |
| 1. Bevoegdheden: |  |  |  |  |
| 1. Verantwoordelijkheden: |  |  |  |  |
| 1. Competenties: |  |  |  |  |
| 1. Flexibiliteit: waarin wil ik flexibiliteit en waarin wil ik vastigheid? Wat kan ik daarin van mensen vragen en wat is daarin rechtvaardig? | | | | |
| 1. Bezetting (efficiënt en flexibel) | | | |  |
|  | | | |  |
| 1. Mensen meer in beweging brengen, los maken van het eigen team, meer groeien naar eigen professionaliteit en zelfstandigheid, breder inzetbaar zijn, meer gericht krijgen op bijdrage van doelen van de organisatie, efficiency verhogen. | | | | |
|  |  |  |  |  |
| 1. Resultaatgerichtheid en doelgerichtheid van de organisatie verbeteren, meer gericht zijn op de toekomst, lange termijn doelen i.p.v. ad hoc beleid. | | | | |
|  |  |  |  |  |
| 1. Organisatie en medewerkers meer ontwikkelingsgericht maken in relatie tot de doelen van de organisatie (zelfregie vergroten, kritisch vermogen van de organisatie vergroten, teamleren versterken, etc.). | | | | |
|  |  |  |  |  |
| 1. Afwentelen op flexpersoneel door oproep en tijdelijke contracten. | | | | |
|  | | | | |

***Teamscan opdracht 4***

|  |
| --- |
| **1. Behoud vaste kern** |
| Gericht op het behouden van de vaste kern die er al jaren is. Zorgt ervoor dat de vaste groep werknemers relatief zeker is van werk. Het lukt om daarmee de bestaande groep tevreden en gemotiveerd te houden. Die groep moet zich dan flexibel opstellen. Voor de grotere pieken en bij ziekte worden dan nieuwkomers voor korte tijd aangenomen. Nieuwkomers hebben weinig perspectief en zijn vooral goed in te schakelen bij piek en ziek. Het werk moet dan snel opgepakt (kunnen) worden (korte inwerktijd en taakgericht). |
| Instrumenten: |
| * Persoonlijke aandacht (personeelsbeleid) voor de vaste kern. |
| * Werken met korte of snel te stoppen contracten voor piek en ziek, bijvoorbeeld: tijdelijke contracten, oproepcontracten, min-max contracten, uitzendkrachten. |
| Bedreigingen |
| * Persoonlijke aandacht/personeelsbeleid is van pappen en nathouden. à **Vaste kern roest vast.** |
| * De vaste kern kan in kwantiteit, kwaliteit en flexibiliteit/motivatie tekort gaan schieten. à De flexibele schil voert kernfuncties uit. |
| * De vaste kern ontwikkelt ‘eigen cultuur’. à **Instroom nieuwe mensen** is extra **moeilijk**. * Bedrijf groeit niet. à Geen nieuwe instroom. à Vergrijzingsprobleem. |

|  |
| --- |
| 1. **Doorstroom als vaste waarde** |
| Gericht op het voortdurend vernieuwen van het personeelsbestand en daardoor de kwaliteit en flexibiliteit op peil houden. Doordat uitstroom gewoon wordt, is het mogelijk om ook kwantitatief ‘te schommelen’. Gaat uit van een cyclus van motivatie (“na 10 jaar ben je toe aan wat anders binnen en/of buiten de organisatie”), waardoor instroom ook een normaal gegeven is. Werkt in bedrijven die ontwikkelingsgericht (grote verandering in kwaliteit) zijn en/of veel zwaar werk hebben. |
| Instrumenten: |
| * Mensen in beweging houden. Bijvoorbeeld door regelmatige functionerings- en beoordelingsgesprekken, voorafgegaan door een vlootschouw, een goed opleidings-, begeleidings- en scholingsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid. |
| * Het werk zodanig organiseren dat er hoge kwaliteit van werk is (veel verantwoordelijkheid, veel bevoegdheid, ‘lerende organisatie’) |
| * Scherpe instroomcriteria. |
|  |
| Bedreigingen: |
| * Het is een methode die weinig toegepast wordt en die **medewerkers niet gewend** zijn. |
| * Het **past niet bij de huidige zekerheden** die medewerkers hebben en wensen. |
| * Het vraagt een omslag in denken en kan daardoor **risicovol** zijn. |
| **3. Spiegelen** |
| Gericht op een stabiele leeftijdsverdeling in het bedrijf. Is vooral een correctief middel dat gebruikt wordt bij reorganisaties. Bij nieuwkomers/instroom en doorstroom is dit verboden (leeftijdsdiscriminatie). |
| Instrumenten: |
| * Sociaal plan regels |
|  |
| Bedreigingen: |
| Het is het sluitstuk van een reorganisatie. Het is moeilijk om als organisatie op dat moment toe te werken naar de organisatie die men wil bouwen, het is vaak het hoofd boven water houden. |
|  |
| **4. Kwaliteit** |
| Gericht op een voortdurende match van de gevraagde kwaliteit en de aangeboden kwaliteit. Medewerkers worden scherp geselecteerd bij instroom en krijgen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen in de richting die het bedrijf nodig heeft. Als mensen niet voldoende meer functioneren, wordt afscheid van ze genomen. Is minder effectief om kwantitatieve vraag op te lossen (strenge selectie bij krapte op de arbeidsmarkt en afscheid nemen als iedereen goed is…). Is zeer sterk bij doorstroomproblematiek. |
| Instrumenten: |
| * Persoonlijke ontwikkelingsplannen afgestemd op de kwaliteitsvraag van het bedrijf. |
| * Competentie-beoordelingssystemen. |
| * Strenge instroomcriteria |
|  |
| Bedreigingen: |
| * Het verhogen van de kwaliteitsvraag moet wel passen bij wat de klant vraagt. **Het is erg moeilijk om ‘minder kwaliteit’ te leveren** omdat mensen trots zijn op de kwaliteit die ze leveren. |
| * Medewerkers specialiseren te veel, waardoor ze moeilijk elders inzetbaar worden. **Hoe blijven ze inzetbaar?** |
| **5. Prestatie** |
| Deze strategie richt zich primair op de prestatie van mensen en beloont daarop. Mobiliteit wordt gegenereerd door goed presterenden te belonen en slecht presterenden af te laten vloeien. Die prestatie kan direct gekoppeld worden aan de bedrijfsprestatie, waardoor in theorie goed op de conjunctuur ingespeeld kan worden. Werkt goed als prestaties zeer duidelijk geplaatst kunnen worden en resultaten eenduidig zijn. |
| Instrumenten: |
| * Kpi-systemen, output systemen etc. |
| * Flexibele beloningsmodellen |
| Bedreiging: |
| * Is in zuivere vorm **geen West-Europese manier** van werken. |
| * Bij **complexere werkzaamheden** levert het veel problemen. |
| * Bedrijfs- en individuele prestaties liggen soms **niet in 1 lijn.** |
| * Daar waar veel afhangt van teamwork en samenwerking kan dit **contraproductief** zijn. |
| 1. **Van buiten halen** |
| Het uitbesteden van werk aan derden geeft de mogelijkheid om sneller te kunnen schakelen op kwantitatieve en vaak ook kwalitatieve knelpunten. Door gespecialiseerde krachten in te huren, is de motivatie van medewerkers ook vaak anders, zo wordt gemeld. |
| Instrumenten: |
| * Service Level Agreement |
| * Werken met zzp, uitzend, detachering, etc. |
|  |
| Bedreiging: |
| Als van buiten halen geen bewuste keuze meer is maar een reflex kan dit **de balans uit de organisatie** halen. Zeker op langere termijn. |
| De vraag of de organisatie van het werk aangepast moet worden op medewerkers die kort cyclisch aanwezig zijn, heeft zijn **weerslag op de hele organisatie**. |
| 1. **Natuurlijk verloop** |
| Deze strategie richt zich op het ondersteunen van medewerkers die om persoonlijke redenen (motivatie, betrokkenheid, kans op uitval, etc.) werk buiten de organisatie zoeken. Door te kiezen voor een uitstroompercentage dat gewenst is, kan het natuurlijk verloop gestimuleerd worden.  Instrumenten   * Uitgebreide personeelsplanning * 1-op-1 gesprekken over uitstroomwens.   Bedreiging   * Er is weinig sturing op kwantiteit, kwaliteit of flex te genereren, het is vooral de organisatie die zich aanpast. * Bij grotere veranderingen vraagt het flankerend beleid uit de andere scenario’s |

# 10.Inzetbaarheidsgesprek

Moeilijkheidsgraad: (3/5)  
Tijdsbesteding: 30 minuten voorbereiden, 1 uur gesprek

## Samenvatting

Wat is het?  
Een leidraad voor het voeren van een inzetbaarheidsgesprek tussen leidinggevende en medewerker.

Welk probleem lost het op?  
Het inzetbaarheidsgesprek is bedoeld om als leidinggevende en medewerker meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerker. Dit biedt aanknopingspunten samen te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van de medewerker en om eventuele problemen vroegtijdig te signaleren.

Wat levert het de medewerker op?  
Een gemeenschappelijke basis om als medewerker met ondersteuning van de leidinggevende de inzetbaarheid te verbeteren.

Wat levert het de werkgever op?  
De leidinggevende krijgt inzicht in hoe de medewerker in zijn werk staat: wat er goed gaat, wat er beter kan en waar de knelpunten zitten. Hierdoor kunnen problemen vroegtijdig worden gesignaleerd en worden aangepakt.

## Uitvoering

1. Aankondiging

Stuur 14 dagen van tevoren een aankondigen van het voeren van inzetbaarheidsgesprekken in de organisatie (bijlage 1). Die week erna ontvangt elke medewerker een uitnodiging (bijlage 2) en plan de gesprekken in. Stuur bij deze uitnodiging het inventarisatieformulier mee, je kunt kiezen uit twee formats (bijlage 3a en bijlage 3b).

1. Voorbereiding

De medewerker vult het inventarisatieformulier vooraf in. De leidinggevende verdiept zich vooraf in de medewerker en leest het ingevulde inventarisatieformulier. Zorg dat je uiterlijk drie dagen voordat het gesprek begint het formulier retour ontvangt.

1. Uitvoering

Medewerker en leidinggevende voeren samen het gesprek aan de hand van het invulde inventarisatieformulier. Zie bijlage 4 voor een gespreksleidraad.

Het gesprek wordt afgesloten met:

* Afspraken en acties.
* Termijn afspreken voor een vervolgafspraak
* Uitwisselen hoe leidinggevende en medewerker het gesprek hebben ervaren.

De opbrengst van het gesprek leg je vast in het gespreksformulier (bijlage 5).

1. Vervolg en nazorg

De gemaakte afspraken zijn in bezit van leidinggevende en medewerker. De acties worden uitgevoerd en er volgt een nieuwe afspraak.

Voorwaarden voor succes

* Het vraagt om een **actieve en open houding** van zowel de leidinggevende als de medewerker.
* Het is belangrijk om de gesprekken **periodiek** te houden, dit vraagt een strikte monitoring zodat de gesprekken niet komen te vervallen door de waan van de dag.
* **Afspraak = afspraak**. Acties worden opgevolgd.

Bijlage 1. Aankondiging inzetbaarheidsgesprekken   
  
Wij vinden het belangrijk om te weten hoe jij in je werk staat. Welke zaken er goed gaan en welke zaken aandacht vragen. Daarom starten we met het voeren van inzetbaarheidsgesprekken.   
  
Doel van het gesprek is om samen meer inzicht te krijgen in welke factoren van invloed zijn op jouw inzetbaarheid. Denk hierbij aan werkplezier, jouw ontwikkelwens, het huidige takenpakket en andere onderwerpen die invloed hebben op hoe jij in je werk staat. Hiermee kunnen we jouw inzetbaarheid extra stimuleren en eventuele problemen vroegtijdig signaleren. Het gaat een tweezijdig gesprek. Dit vraagt van jou een actieve inbreng.

Komende maand zal je een uitnodiging krijgen voor een gesprek. Dit gesprek duurt circa 1 uur. In de uitnodiging vind je verdere uitleg over de aanpak.

Naam afzender

Bijlage 2. Uitnodiging inzetbaarheidsgesprek  
  
**(tekstvoorbeeld)**

Beste <naam medewerker>,

We nodigen jou uit voor een inzetbaarheidsgesprek op *<datum, tijdstip>.*  
Ter voorbereiding op het gesprek vragen je je bijgaand formulier in te vullen. Het formulier helpt om te bepalen welke onderwerpen belangrijk zijn om met elkaar te bespreken.   
Als je het formulier drie dagen voor ons gesprek inlevert dan kan je leidinggevende zich goed voorbereiden op het gesprek.

Heb je vooraf nog vragen of opmerkingen, laat het dan gerust weten.

Groet,

Naam afzender

Bijlage 3a. Inventarisatieformulier medewerker inzetbaarheidNaam medewerker:……………………………….……Datum ingevuld…………………….Dit inventarisatieformulier is bedoeld als voorbereiding op je inzetbaarheidsgesprek. Geef alle onderdelen een cijfer. Het helpt je om na te denken waar je staat in je werk en op welke onderdelen jij actie zou willen ondernemen. Verzoek is om het formulier in te vullen en uiterlijk drie dagen voor het gesprek in te leveren.

Ik heb plezier in mijn werk

Ik weet wat ik wil en kan

Afbeelding met apparaat, ventilator

Automatisch gegenereerde beschrijving

Mijn balans werk-privé

Ik haal voldoening uit mijn werk

Ik heb vertrouwen in de toekomst bij dit bedrijf

Ik voel mij gezond en fit

Ik kan mij ontwikkelen in mijn werk

Ik word gehoord door de organisatie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thema** | **Cijfer** | **Toelichting** |
| Ik heb plezier in mijn werk |  |  |
| Ik weet wat ik wil en kan |  |  |
| Ik kan mij ontwikkelen in mijn werk |  |  |
| Mijn balans werk-privé |  |  |
| Ik voel me gezond en fit |  |  |
| Ik heb vertrouwen in de toekomst bij dit bedrijf |  |  |
| Ik haal voldoening uit mijn werk |  |  |
| Ik word gehoord door de organisatie |  |  |

## Bijlage 3b. Inventarisatieformulier medewerker inzetbaarheid

Dit inventarisatieformulier**[[1]](#footnote-2)** is bedoeld als voorbereiding op je inzetbaarheidsgesprek. Het helpt je om na te denken waar je staat in je werk en op welke onderdelen jij actie zou willen ondernemen. Verzoek is om het formulier in te vullen en uiterlijk drie dagen voor het gesprek in te leveren bij je leidinggevende.

**Onderwerpen:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Werkplezier** | **Toelichting** |
| Doe jij je werk met plezier? |  |
| Wat vind je leuk? |  |
| Wat vind je minder leuk? |  |
| Voel je je thuis bij je collega’s? |  |
| Voel je je thuis in de organisatie? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Kennis en vaardigheden** | **Toelichting** |
| Zijn je kennis en vaardigheden toereikend voor de functie? |  |
| Wat zou je willen verbeteren? |  |
| Welke vaardigheden heb je en worden nu nog onvoldoende benut? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Gezondheid en energie** | **Toelichting** |
| Voel jij je fit genoeg om je werk te doen? |  |
| Zijn er onderdelen die lastig zijn of lastig worden? |  |
| Heb je lichamelijke of geestelijke klachten die te maken hebben met het werk? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Balans werk en privé** | **Toelichting** |
| Zijn er aandachtspunten vanuit de thuissituatie? |  |
| Kun je je werk goed combineren met je privésituatie? |  |
| Kun je goed uit de voeten met je werktijden en rooster? |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Toekomst** | **Toelichting** |
| Waar wil je graag staan over 3 jaar? |  |
| Welke veranderingen verwacht je in je werk? |  |
| Hoe bereid je je daarop voor? |  |
| Zijn er belemmeringen om je werk vol te kunnen houden tot aan je pensioen? |  |
| Wat heb je nodig om je werk goed te kunnen (blijven) doen? |  |
| Welke ondersteuning verwacht je van de organisatie? |  |
| Wat ga je zelf doen om inzetbaar te blijven? |  |

## Bijlage 4. Gespreksleidraad leidinggevende

**Intro**

* Welkom
* Achtergrond/aanleiding
* Doel van het gesprek
* Werkwijze
* Rolverdeling
* Vervolg
* Vragen medewerker

**Midden**

* Bespreken inventarisatieformulier (bijlage 1 optie A of B)
  + Hulpvragen bij optie a:
    - Hoe vond je het om het formulier in te vullen?
    - Zou je een toelichting kunnen geven op het onderdeel dat je het  
      hoogste en het laagste cijfer hebt gegeven?
    - Welk onderdeel zou je graag 1 punt hoger willen scoren   
      en waarom?
    - Wat kun je doen om hem 1 punt hoger te krijgen?
    - Wat heb je nodig en van wie?
* Invullen gespreksformulier: conclusies en acties (bijlage 2)

**Afsluiten**

* Afspraken maken en vastleggen
* Vervolgafspraak maken
* Gezamenlijk terugkijken op het gesprek (wat neem je hieruit mee?)

**Nazorg**

* Kopie gespreksformulier naar medewerker
* Acties uitvoeren
* Vervolgafspraak

## Bijlage 5. Formulier inzetbaarheidsgesprekken

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Naam medewerker |  | Functie |  |
| In dienst sinds |  | Datum gesprek |  |
| Naam leidinggevende |  | Tijdstip gesprek |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thema** | **Gezamenlijke conclusie** | **Aandachtspunt** |
| **Werkplezier** |  | **Ja/nee** |
| **Kennis en vaardigheden** |  | **Ja/nee** |
| **Gezondheid en energie** |  | **Ja/nee** |
| **Balans werk – privé** |  | **Ja/nee** |
| **Toekomst** |  | **Ja/nee** |

**Acties** (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Bord  **Thema** | Richting  **Wat** | Gebruiker  **Wie** | Agenda  **Wanneer** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

# 11.Instrument toekomstmarkt

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Tijdsbesteding: 30 uur voorbereiding als kartrekker, 1 dag voorbereiding en 1 dagdeel markt voor alle aanbieders

## Samenvatting

Wat is het?  
Een markt waar alle thema’s van duurzame inzetbaarheid aan bod komen. Elk kraampje heeft een thema en een korte test of oefening waardoor aanwezigen weten hoe ze er op dat thema voorstaan. Denk aan thema’s als gezondheid, pensioen, talent & competenties, mobiliteit, solliciteren en werkplezier & energie. Als de deelnemer verder wil met dat thema kan hij/zij zich ter plekke inschrijven voor een training, een workshop of individuele begeleiding.

Welk probleem lost het op?  
We zien dat veel bedrijven een mooi aanbod op duurzame inzetbaarheid hebben, maar dat medewerkers daar weinig gebruik van maken. De markt is bedoeld om medewerkers te inspireren actie te ondernemen op hun duurzame inzetbaarheid. In gesprek met aanbieders gaat het onderwerp leven en kunnen medewerkers nieuwe trainingen en workshops ontdekken. De toekomstmarkt is concreet en laagdrempelig. Het doel is dat medewerkers zich inschrijven voor activiteiten en daarmee in beweging komen.

Dit instrument is vooral interessant voor grotere organisaties die al een aanbod hebben op duurzame inzetbaarheid. De markt is ook interessant om vanuit de vakbond voor haar leden te organiseren.

Wat levert het de medewerker op?  
De medewerker wordt aan het denken gezet over zijn of haar duurzame inzetbaarheid en weet welke hulpmiddelen aanwezig zijn om een stap verder te komen.

Wat levert het de werkgever op?  
De medewerker werkt actief aan zijn/haar duurzame inzetbaarheid en de instrumenten die daarvoor beschikbaar zijn worden meer gebruikt (ieder met zijn eigen doel en resultaat). De organisatie toont met deze toekomstmarkt goed werkgeverschap. Duurzame inzetbaarheid en de thema’s die daarbij horen bestaan hierdoor niet alleen op papier maar worden zichtbaar. Er is écht en actief aandacht voor de medewerker en zijn/haar inzetbaarheid.

## Uitvoering

1. Start met stuurgroep

Binnen de organisatie heb je iemand met mandaat nodig, die enthousiast is en de middelen van de organisatie beschikbaar stelt. Denk aan de HR-directeur. Deze persoon zal verder weinig met het organiseren te maken hebben. Als de markt een samenwerking is tussen de organisatie en de vakbond sluit in de stuurgroep ook de FNV bestuurder aan.

Binnen de stuurgroep spreek je het volgende af:

* Rolverdeling
* Budget
* Beschikbare middelen vanuit de organisatie

N.B. Een stuurgroep richt je in als er sprake is van een grote organisatie met veel hiërarchische lagen. Dan helpt het om iemand op hoog niveau erbij te hebben die kan helpen een groot bereik te krijgen met werving en middelen beschikbaar stelt. In een kleinere of plattere organisatie is een stuurgroep overbodig.

1. Uitvoering met projectgroep

Richt een projectgroep op. Met de projectgroep ga je de markt voorbereiden en opzetten. Je hebt een projectleider nodig en één à twee mensen van HR en de vakbond die een goed beeld hebben van het aanbod voor medewerkers binnen de organisatie en de vakbond. De projectleider coördineert alles, houdt de voortgang in de gaten, plant overleg en is het algemene aanspreekpunt.

1. Prik een datum

Zorg bij het prikken van een datum dat je in ieder geval nog twee maanden de tijd hebt om de markt te organiseren. Op maandag en donderdag zijn over het algemeen de meeste mensen aan het werk. Een doorloop van drie uur is genoeg. Plan de markt buiten de lunch om, dus tussen 09:30 en 12:30 of tussen 13:30 en 16:30.

Zoek een locatie waarbij medewerkers zo min mogelijk hoeven te reizen, het liefste een zaal in het pand zelf die zichtbaar is en waar veel medewerkers langslopen. Reken op 6 [m2] per kraampje. Denk aan 6 tot 12 kraampjes totaal.

1. Aanbod op de markt

Het doel van de markt is om te werken met het aanbod wat er al is. Inventariseer goed wat er allemaal al ligt (workshops, trainingen, online tests, persoonlijke begeleiding etc.) en hoe je dat leuk kan presenteren op de markt.

Brainstormen: probeer zoveel mogelijk op te halen en uit te vragen. HR kan dit binnen de organisatie uitzetten en FNV binnen de vakbond. Voor een volledig pakket haak je ook het pensioenfonds aan en het O&O fonds van de sector. Bij de brainstorm wil je helder krijgen wat de aanbieders hebben qua workshops etc. Als je hebt geïnventariseerd organiseer je een startbijeenkomst met alle uitvoerders. Je laat hen nadenken over de volgende twee dingen:

Wat kun je ter plekke op de markt aanbieden qua test/ scan/ opdracht als teaser voor jouw product. Korte testjes ter plekke werken goed.

Waar kunnen deelnemers zich voor inschrijven als ze gemotiveerd zijn. Tip, vraag medewerkers om hun mailadres achter te laten of laat ze direct inschrijven met een online inschrijfformulier.

Op de markt gaat het niet om de aanbieders, maar om de onderwerpen die de medewerker aanspreken. Denk aan; gezondheid/ fit, toekomst, mobiliteit (CV & motivatiebrief), talenten & competenties, loopbaan (**zie bijlage 1 ter inspiratie)**

Organiseer twee weken vooraf aan de markt een tweede bijeenkomst met alle uitvoerders om ze te briefen. Het is belangrijk dat aanbieders goed weten welk aanbod er nog meer op de markt staat, zodat ze mensen naar elkaar kunnen doorverwijzen. Benadruk nogmaals het belang van het zo snel mogelijk vastleggen van een vervolgacties door middel van het achterlaten van een e-mailadres of online inschrijven.

**Let op:**

Als je werkt met externe aanbieders, maak vooraf duidelijk afspraken of ze betaald krijgen voor het staan op de markt. In principe kun je de markt zien als een investering vanuit de aanbieder, omdat de markt ook weer een hoop nieuwe inschrijvingen gaat opleveren.

Zorg dat er genoeg onderscheid is tussen het aanbod, zodat er geen onderlinge concurrentie ontstaat.

1. Communicatie en werving

Inventariseer met de projectgroep welke kanalen beschikbaar zijn om de medewerkers te werven voor het event. Denk aan:

* Intranet
* Aankondiging bij een personeel bijeenkomt
* Aankondiging via de leidinggevende
* Flyers en posters in de kantine

**Zie bijlage 2 -4** voor een voorbeeld uitnodiging en teasers.

Onderzoek de natuurlijke contactmomenten binnen het bedrijf. Denk aan een weekstart, teamoverleg, maandelijkse borrel etc. Zorg dat je ook hier de markt kan aankondigen.

1. Aankleding

Maak een plattegrond van de markt, zodat elke deelnemer een overzicht heeft van het aanbod wat er aanwezig is.

Geef bij binnenkomst een drankje en wat lekkers. Denk aan een smoothie. Dit geeft een feestelijke sfeer. Deze zorg en aandacht maakt indruk op de deelnemers.

Versiering per kraam: Maak per kraam een banner met het thema.

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

Muziek bij binnenkomst geeft extra sfeer en zorgt dat de zaal niet te stil is bij weinig bezoekers.

Maak shirts of badges voor de aanbieders, zodat die goed herkenbaar zijn.

**Tip:** Geef deelnemers bij binnenkomst de ‘check op mijn werk’ wiel. Deze tool vind je terug bij de tool voor medewerkers. Dit geeft deelnemers direct een moment van reflectie en inzicht op welke vlakken ze actie willen ondernemen.

1. Indeling markt

Markeer een duidelijke ingang en uitgang, daarvoor is een zaal met twee ingangen een pre.

Zet bij de ingang een welkomsttafel. Hier bied je het programma aan en geef je deelnemers een kopje koffie (of andere drank die je klaar hebt staan).

Zet bij de uitgang een ‘beren op de weg’ bord. Hier kunnen deelnemers voordat ze de deur uitlopen in gesprek (begeleider van dit onderdeel het liefste een coach) over de belemmeringen die ze nog ervaren om te starten met de inspiratie die ze hebben opgedaan op de markt.

Zet aan de andere kant een grote brievenbus met ansichtkaarten. Hier kan de deelnemer een kaart aan zichzelf schrijven met daar op de acties die hij/zij heeft afgesproken. De deelnemer krijgt deze kaart twee weken later thuis op de post als reminder.

*Voorbeeld*

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

Voorwaarden voor succes

* Bereid met alle aanbieder individueel voor wat ze op de markt aanbieden. Zo weet je zeker dat alle kraampjes evenveel kwaliteit leveren.
* Besteed veel aandacht van de werving en schakel daar zoveel mogelijk mensen op in
* Stimuleer de werkgever om zelf ook langs de markt te gaan, want wat je van je medewerkers vraagt moet je zelf ook doen. Zorg dat hier vooraf over wordt gecommuniceerd binnen het bedrijf.

## Bijlage 1. Inspiratielijst

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Onderwerp | Aanbod | Vervolg |
| Gezond & Fit | Health check | Afspraak met bedrijfsmaatschappelijk werker  Workshop |
|  | Energiemeter |  |
| Toekomst | Speeddate loopbaancoach | Loopbaan gesprek |
|  | Transformatiekast FNV | Loopbaan gesprek |
| Pensioen | ABP-gesprek over pensioen | Adviesgesprek |
| Mobiliteit | CV en motivatiebrief check |  |
|  | Intern coaching netwerk | Vervolggesprek |
|  | Vraag en aanbod bord voor een job swap (denk aan het bord bij de Albert Heijn) | Aan de slag met vraag of aanbod |
| Talent en competenties | Talenten scan | Individueel gesprek |
|  | Imago consultant | Individueel gesprek |
| Belemmeringen | Beren van de weg |  |

## Bijlage 2. Uitnodiging medewerker

**Sta eens stil bij jezelf en je toekomst!**

In de waan van de dag vergeet je misschien stil te staan bij jezelf en waar jij naartoe wilt in je werk. Daarom organiseert [naam organisatie] speciaal voor jou een informatiemarkt. Op deze markt kun je je laten inspireren om fit, bevlogen en met plezier te blijven werken, nu en in de toekomst.

**Kom langs!**  
[datum] van [tijdstip]  
In [locatie]

Je hoeft je niet in te schrijven

**Herken je dit…**

* Wil je eigenlijk iets anders gaan doen maar weet je nog niet wat?
* Wil je weten hoe je zolang mogelijk kunt doen wat je nu doet?
* Denk je op maandag vaak al aan vrijdag?

…en wil je stappen zetten? Kom dan naar de informatiemarkt en neem de tijd voor je toekomst. Deze markt is **voor alle medewerkers van [naam organisatie**]. De professionals helpen je graag met een frisse blik en informatie. Ook kun je je direct inschrijven voor verschillende activiteiten later dit jaar.

**Wat staat er op het programma?**

* Een health check
* Scan je talenten
* Stel al je vragen over je pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* Een persoonlijk gesprek
* Doe een CV check   
  …..En nog veel meer!

**Meer weten**

Neem dan contact op met [contactgegevens]

## Bijlage 3. Uitnodiging leidinggevende

**‘Is jouw team toekomstbestendig?’**

We werken in een steeds sneller veranderende omgeving. Dat vraagt iets van jou, maar ook van jouw medewerkers. Het vraagt om constant in beweging te blijven. FNV wil de medewerkers ondersteunen met fit, bevlogen en met plezier te blijven werken. We organiseren een informatiemarkt waar we al het aanbod op een rijtje zetten. Alle medewerkers van gemeente Den Haag kunnen langskomen en uitkiezen wat hij of zij nodig heeft.

Wanneer: 11 februari van 11.00 uur – 15.00 uur   
Waar: In de foyer van het stadhuis  
**Je hoeft je niet in te schrijven.**

Waar kun je aan denken:

* Doe een health check
* Scan je talenten
* Stel al jouw vragen over pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* Persoonlijk gesprek
* Een CV check

Dit is de uitgelegen kans om jouw team te ondersteunen lekker aan het werk te blijven. De professionals daar helpen je graag met een frisse blik en informatie. Ook kun je je op de markt inschrijven voor verschillende activiteiten later dit jaar.

Geef je de uitnodiging door? En natuurlijk nodigen wij jou ook van harte uit zelf de balans op te maken.

**Meer weten**

Neem dan contact op met [contactgegevens]

## Bijlage 4. Werving teasers

Titel: Een APK voor je loopbaan? Het bestaat!

Wat is je verlangen? Wat wil je neerzetten in leven en werk? Doe je dat op dit moment? [Organisatie] organiseert een toekomstmarkt waar [naam] aanwezig zal zijn jou te helpen met deze vragen. [naam] is coach en helpt medewerkers de juiste balans te vinden door middel van het Kompasgesprek. Zie het als een APK voor je loopbaan. Wordt geprikkeld, leer over wat een Kompasgesprek jou kan brengen en meld je ter plekke aan.

Heb je nog meer vragen om met plezier en bevlogen aan het werk te blijven? Kom dan ook langs bij de andere stands. Denk aan:

* Check je gezondheid met een health check
* Scan je talenten
* Stel al je vragen over je pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* En nog veel meer!

De markt is op [tijd, datum en locatie]**.** Je hoeft je niet in te schrijven.

Tot dan!

**Meer weten?**

Neem dan contact op met [contactgegevens]

Titel: Denk je op maandag vaak al aan vrijdag?

En wil jij je liever op vrijdag weer verheugen op maandag? Daar kun je nu verandering in aanbrengen. [Organisatie] wil jou ondersteunen je fit op werk te voelen. Op [datum] organiseert de [organisatie] een toekomstmarkt waar de experts van het arbocentrum van [tijdstip] aanwezig zijn om jou tips te geven weer fit en gezond naar je werk te gaan.

Natuurlijk is er ook veel meer te doen.

* Stel al je vragen over je pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* Laat je CV checken
* Ontdekt waar jouw talenten liggen
* En nog veel meer!

De markt is op [tijd, datum en locatie]. Je hoeft je niet in te schrijven.

Tot dan!

Meer weten?

Neem dan contact op met [contactgegevens]

Titel: Jouw CV up-to-date? Doe een check!

Wil jij voorbereid zijn op de toekomst? Zorg dan in ieder geval dat jouw CV helemaal up-to-date is. [Organisatie] organiseert een toekomstmarkt waar [naam] van 11:00 tot 15:00 aanwezig is om jou tips te geven voor een goed CV. Het enige wat je hoeft te doen is jouw CV uitgeprint meenemen.

Is jouw CV gecheckt, dan kun je nog veel meer doen. De markt is zo georganiseerd dat jij je kan laten inspireren fit, bevlogen en met plezier aan het werk te blijven.

Denk aan:

* Check je gezondheid met een health check
* Scan je talenten
* Stel al je vragen over je pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* En nog veel meer!

De markt is op [tijd, datum en locatie]. Je hoeft je niet in te schrijven.

Tot dan!

Meer weten?

Neem dan contact op met [contactgegevens]

Titel: Weet jij waar jouw talenten liggen?

Weten en doen waar je goed in bent is een belangrijke pijler van werkplezier. Wanneer heb jij daar voor het laatste over nagedacht? En gebruik jij jouw talenten nu ook in je werk? Op [datum] organiseert [organisatie] een toekomstmarkt, waar jij antwoord kan krijgen op deze vragen. Van **[tijden] kun je terecht bij [naam]** om op een interactieve wijze achter jouw talenten te komen.

Heb je nog andere vragen om met plezier en bevlogen aan het werk te blijven? Kom dan ook langs bij de andere stands.

* Check je gezondheid met een health check
* Stel al je vragen over je pensioen
* Schrijf je in voor een toekomstsessie en bepaal jouw doelen voor 2019
* Verken de mogelijkheden voor interne mobiliteit
* Laat je CV checken
* En nog veel meer!

De markt is op [tijd, datum en locatie]. Je hoeft je niet in te schrijven.

Tot dan!

Meer weten?

Neem dan contact op met [contactgegevens]

# 12.Instrument leidinggevendensessie

Moeilijkheidsgraad: (4/5)  
Tijdsbesteding: Dagdeel van 3 uur   
Begeleider nodig: Optioneel

## Samenvatting

Wat is het?  
Een sessie met leidinggevenden gericht op het implementeren en activeren van duurzame inzetbaarheid door van werk-naar-werk te faciliteren. Je vindt oplossingen voor medewerkers die niet meer op hun plek zitten, meer uitdaging willen, zich willen ontwikkeling of waar het werk voor ophoudt. Het unieke van deze aanpak is dat leidinggevenden samenwerken in plaats van alles binnen het eigen team regelen en oplossen.

Welk probleem lost het op?  
De leidinggevende wordt geholpen om buiten de grenzen van zijn eigen team te kijken als het gaat om duurzame inzetbaarheid.

Wat levert het de medewerker op?  
Doordat leidinggevenden gezamenlijk aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid in hun eigen team (en tussen teams), kunnen nieuwe methoden makkelijker ingezet worden (zoals snuffelstages, even een tijdje ergens anders, gezamenlijke scholing etc.) Er is hierdoor meer mogelijk voor de medewerker zodat de kans groter is dat medewerkers een nieuwe plek vinden waar zij zich verder kunnen ontwikkelen.

Wat levert het de werkgever op?  
Doordat leidinggevenden samen toewerken naar een duurzame inzetbaarheidspraktijk, krijgt het beleid handen en voeten in de praktijk.

## Uitvoering

1. De groep samenstellen

Breng een groep leidinggevenden bij elkaar, minimaal drie en maximaal zes. Je kunt de groep bij elkaar brengen op basis van:

1. Een goede relatie, dit bevordert het samenwerken.
2. Verbinding in het soort werk wat je doet.

De groep kan ervoor kiezen om een procesbegeleider aan te stellen die de tijd van de sessie bewaakt, doorvraagt en de acties vastlegt.

1. Voorbereiding en planning

Plan een sessie van 3 uur en een terugkombijeenkomst van een uur een maand na de sessie.

Als voorbereiding doen alle leidinggevenden de teamscan. De teamscan vind je terug in dit handboek

1. Aan de slag

Je hebt geen spullen voor deze sessie nodig. Zie bijlage 1 voor het draaiboek.

1. Terugkomsessie

Plan een maand na de bijeenkomst een terugkomsessie. Bespreek welke acties zijn gelukt en welke niet.

Voorwaarden voor succes

* De leidinggevenden zijn in de gelegenheid om ‘hun vorm’ van duurzame inzetbaarheidspraktijk uit te voeren en worden niet tegengehouden door regels of budgetbeperkingen (die er vooraf niet waren).
* De wens om het samen beter te doen is aanwezig. Als de omgeving niet veilig is, leidinggevenden geen fouten mogen maken, is dit geen goed instrument.
* De leidinggevenden kennen hun team.

## Bijlagen 1. Draaiboek

**0.00 – 0.30 Dialoog en debat**

Iedere deelnemer deelt kort zijn teamscan en actieplan en geeft aan wat hij nodig heeft en welke knelpunten hij heeft.

**0.30 – 1.15 Analyse grote lijnen en samenwerking**

Deelnemers analyseren wat het zou betekenen als leidinggevenden goed samen werken.

Denk aan de volgende vragen:

* Kun je samen training en ontwikkeling oppakken?
* Zien we een gezamenlijke vraag of knelpunt voor HR of directie?
* Zijn er grote verschillen in kwalitatieve of kwantitatieve ontwikkeling?
* Zijn er logische verbanden tussen verschillende teams (als we naar de toekomst kijken)?

**1.15 – 1.45 Analyse de één zijn instroom is de ander zijn uitstroom**

Wat gebeurt er als we concreter kijken naar de gewenste uitstroom (komend jaar). De latende leidinggevende prijst deze personen aan, anderen kunnen aangeven of ze die personen kunnen gebruiken.

**01:45 – 2:00 Actieplan**

De leidinggevenden leggen de acties vast in een actieplan.

1. *Gebaseerd op ‘Het inzetbaarheidsgesprek’, TNO en NPDi in opdracht van Min. SZW.*  [↑](#footnote-ref-2)