



Ontwikkelcirkels in team

OPLEIDING

Doelstellingen formuleren en gesprekken voeren in team



Federale Overheidsdienst
Sociale Zekerheid

.be

INHOUDSTAFEL

1. Wat zijn Ontwikkelcirkels?	5
2. Waarom Ontwikkelcirkels in team?	6
3. Wat is een team?	7
3.1 Teamontwikkeling volgens Tuckman	8
3.2 Situationeel leiderschap	11
4. Concreet aan de slag: hoe pak ik een teamgesprek aan?	13
4.1 Een goede voorbereiding is cruciaal	14
4.2 Introductie via POCPOK	15
4.3 Verslag	16
4.4 Planningsgesprek in team	17
4.4.1 Wat is een doelstelling?	17
4.4.2 Wat is het verschil tussen een prestatie- en ontwikkelingsdoelstelling?	17
4.4.3 Teamdoelstellingen	18
4.5 Doelstellingen formuleren	19
4.5.1 SMART-formuleren van doelstellingen	19
4.5.2 Valkuilen bij het bepalen van doelstellingen	22
4.5.3 Meetbare doelstellingen	23
4.5.4 SMART +++	23
a. Uitdagende doelstellingen	23
b. Outputdoelstellingen	24
c. Inspirerende doelstellingen	31
4.5.5 Inspiratiebronnen	33
5. Enkele technieken die je kan gebruiken voor je Ontwikkelcirkels in team	34
5.1 Techniek 1: Basisworkshop	34
5.2 Techniek 2: Workshop SMART-teamdoelstellingen	35
5.3 Techniek 3: Wat zijn onze verwachtingen in team?	41
5.4 Techniek 4: SWOT-analyse	42
5.5 Techniek 5: Workshop teamgedragscode	43
5.6 Techniek 6: Op een waarderende manier aan de slag	45
6. Tot slot	47
7. Notities	48
Bijlagen	49
• 38 teamgedragingen	49
• Tabel SMART-teamdoelstellingen	50
• Formulier Ontwikkelcirkels in team	52

DE BIJEN

Er waren eens twee imkers die elk een bijenkorf hadden. De imkers werkten voor het bedrijf "De Bijtjes NV". De klanten van het bedrijf waren verzot op de honing en ze drongen er bij het bedrijf op aan om meer honing te produceren dan het jaar daarvoor. Daarom werd aan elke imker gevraagd om meer honing van dezelfde kwaliteit te produceren. Omdat ze andere ideeën hadden over hoe dit te bereiken, kozen ze verschillende methodes om de prestaties van hun korven te verhogen.

De eerste imker voerde een bijenprestatiesysteem in dat zou meten hoeveel bloemen elke bij bezocht. De imker investeerde veel geld in een uitgebreid meetsysteem om het aantal bloemen te tellen dat elke bij bezocht. Halfweg het seizoen gaf de imker elke bij feedback over haar individuele prestaties, maar de bijen kregen nooit te horen dat de korf meer honing moest produceren opdat 'De Bijtjes NV' meer honing zou kunnen verkopen. De imker voerde speciale bonussen in voor de bijen die de meeste bloemen bezochten.

Ook de tweede imker voerde een bijenprestatiesysteem in, maar hier kregen alle bijen te horen dat het de bedoeling was dat de korf meer honing zou produceren. Deze imker en zijn bijen gingen twee aspecten van hun prestaties meten: de hoeveelheid nectar die elke bij naar de korf bracht en de hoeveelheid honing die de korf produceerde. De prestaties van elke bij en de globale prestaties van de korf werden bijgehouden en opgehangen op het mededelingenbord van de korf, zodat alle bijen ze konden bekijken. De imker voerde een korfbelonningsprogramma in dat elke bij van de korf beloofde op basis van de honingproductie van de korf: hoe meer honing er werd geproduceerd, hoe meer erkenning elke bij kreeg.

Aan het einde van het seizoen evalueerden de imkers hun methodes. De eerste imker stelde vast dat de bijen van zijn korf inderdaad meer bloemen hadden bezocht, maar dat de hoeveelheid geproduceerde honing was gedaald. De bijenkoningin rapporteerde dat de bijen druk bezig waren geweest met zo veel mogelijk bloemen te bezoeken en dat ze minder nectar meenamen om sneller te kunnen vliegen. De bijen hadden ook het gevoel dat ze met elkaar moesten wedijveren voor bonussen (omdat enkel de best presterende bijen erkenning kregen), waardoor ze geen waardevolle informatie met elkaar deelden (zoals de plaatsen met veel bloemen die ze tegenkwamen op hun terugweg naar de korf) die de prestaties van alle bijen hadden kunnen verbeteren. Nadat alles was besproken, zei een van de hoogpresterende bijen aan de imker dat ze haar werk helemaal anders had gedaan als ze had geweten dat het in feite de bedoeling was om meer honing te produceren in plaats van meer bloemen te bezoeken. Toen de imker de bonussen aan de individuele bijen overhandigde, klonk er een ontevreden gebrom op de achtergrond.

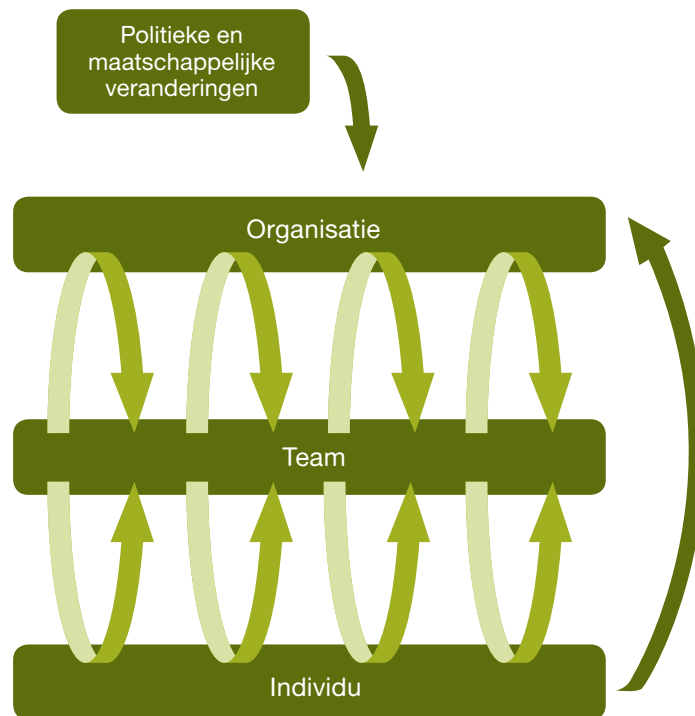
De tweede imker had echter totaal verschillende resultaten. Omdat elke bij in zijn korf gefocust was op de doelstelling van de korf om meer honing te produceren, hadden de bijen hun inspanningen geconcentreerd op het verzamelen van meer nectar, om zo meer honing te produceren dan ooit tevoren. De bijen werkten samen om uit te zoeken welke bloemen de meeste nectar produceerden en om manieren te vinden om de verzamelde nectar sneller naar de korf te brengen. Ze werkten ook samen om de hoeveelheid nectar die de slecht presterende bijen verzamelden te verhogen. De bijenkoningin van deze korf rapporteerde dat de slecht presterende bijen hun prestaties hadden verbeterd of naar een andere korf waren verhuisd. Omdat de doelstelling van de korf was bereikt, gaf de imker elke bij haar deel van de korfbelonningspremie. De imker was verrast een luid en blij gezoem en enthousiast vleugeltjesgeklap te horen.

1 WAT ZIJN ONTWIKKELCIRKELS?

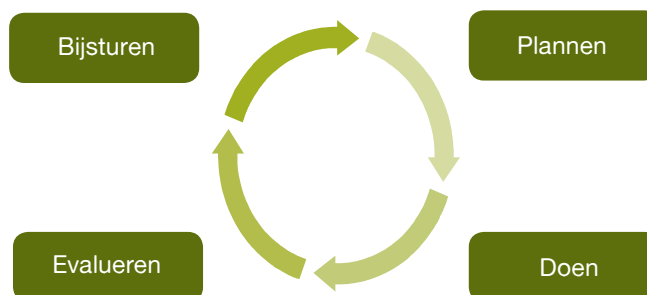
Ontwikkelcirkels zijn een belangrijk instrument om de samenwerking tussen de chef en zijn medewerkers te bevorderen.

Het doel van de Ontwikkelcirkels is het bereiken van de gewenste resultaten en ervoor zorgen dat iedereen gemotiveerd en betrokken blijft in zijn functie, en dat door middel van coaching en effectieve afspraken tussen de chef en zijn medewerker. Er worden afspraken gemaakt rond de wederzijdse verwachtingen en de verdere ontwikkeling van de medewerker. Het uiteindelijke doel is het komen tot een performante organisatie, waar één ieder van ons trots op is.

Dit betekent dat zowel de medewerker, de leidinggevende als de organisatie een gedeelde verantwoordelijkheid heeft in de Ontwikkelcirkels. De Ontwikkelcirkels spelen zich immers op drie onderling verbonden niveaus af : het organisatie-, het team- en het individuele niveau.



Op elk van deze drie niveaus zijn er vier fases te onderscheiden : plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen. Omdat het om een steeds terugkerend continu proces gaat wordt het ook wel de PDCA-cirkel (Plan – Do – Check – Act) of Demingcirkel genoemd. Elke fase uit deze cyclus komt overeen met een fase uit de Ontwikkelcirkels.



Deze syllabus gaat uitsluitend over de Ontwikkelcirkels in team : doelstellingen formuleren en gesprekken in team voeren. Wil je meer weten over het concept Ontwikkelcirkels en de verschillende individuele gesprekken raadpleeg dan zeker ook het intranet en de syllabus "Opleiding Ontwikkelcirkels".

2 WAAROM ONTWIKKELCIRKELS IN TEAM?

Het gemiddelde team behaalt slechts 63% van de doelen (Mankins en Steele, 2005)

Hoe kunnen we dit percentage doen stijgen?

- › We communiceren met elkaar.
- › De doelstellingen van de organisatie zijn door alle teamleden gekend.
- › Ieder teamlid is betrokken bij het formuleren van doelstellingen.
- › We plannen zowel op korte- en lange termijn.
- › We spreken elkaar aan op resultaten (output – het wat) i.p.v. op de werkwijze (input – het hoe).
- › We overleggen regelmatig om op te volgen en te leren.

De Ontwikkelcirkels in team beantwoorden helemaal aan de hierboven vermelde criteria.

De Ontwikkelcirkels in team bestaan uit twee gesprekken:

- › het planningsgesprek in team: in dit gesprek ga je met het volledige team samen doelstellingen voor het volgende jaar bepalen.
- › het evaluatiegesprek in team: dit is het moment waarop je als team gaat terugblikken op het voorbije jaar. Wat hebben jullie als team gerealiseerd? Hoe hebben jullie samen gewerkt?

De twee gesprekken kunnen eventueel op hetzelfde moment georganiseerd worden: je gaat dan eerst met het team een evaluatie van het voorbije jaar maken en op basis hiervan doelstellingen formuleren voor het komende jaar. Het is echter aan te raden om hier twee verschillende momenten voor te voorzien.

Het spreekt voor zich dat de Ontwikkelcirkels in team en de individuele Ontwikkelcirkels op elkaar afgestemd dienen te worden.

De volgende basisprincipes zijn daarbij van belang:

- › een teamdoelstelling is meer dan de som van de individuele doelstellingen.
- › teamdoelstellingen worden enkel op teamniveau geëvalueerd.
- › de individuele bijdrage van teamleden aan een teamdoelstelling kan uiteraard individueel geëvalueerd worden, maar enkel als deze bijdrage vertaald is in een individuele doelstelling.

3 WAT IS EEN TEAM?

Een team is een groep van personen:

- > met gemeenschappelijke doelstellingen.
- > die onderling afhankelijk van elkaar zijn om deze doelstellingen te bereiken.
- > en die vastgesteld is in de structuur van de organisatie of in projectteams voor projecten met een duur van minstens één jaar.

Het team is dus meer dan een groep individuen, waar een chef aan het hoofd staat. Alle teamleden dragen elk hun steentje bij tot het groter geheel, de doelstelling van het team, de dienst of de organisatie.

Vaak gaat teamoverleg vooral over inhoudelijke, technische aspecten van het werk. We staan veel te weinig stil bij hoe we met elkaar omgaan. Nochtans, hoe meer aandacht er binnen het team gaat naar hoe men samenwerkt en hoe de dynamiek binnen het team verloopt, hoe efficiënter het team gaat werken.

REFLECTIE

1. Hoe vaak komen jullie als team samen?

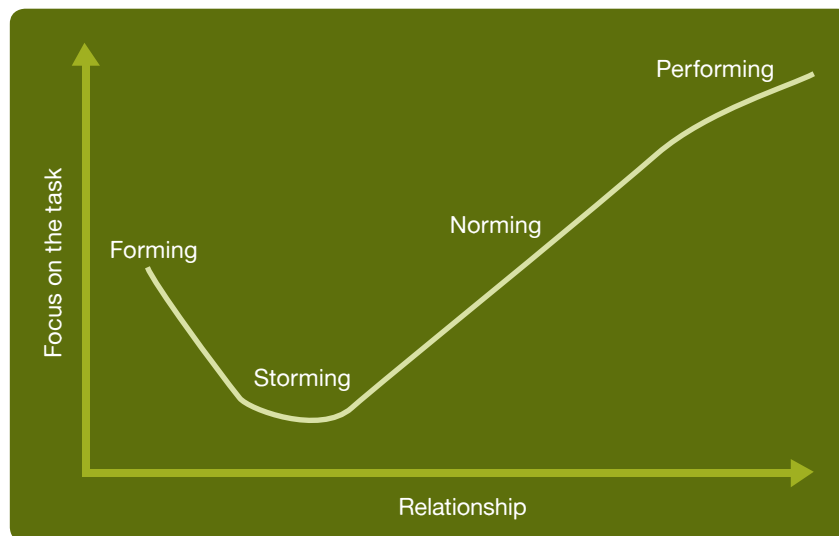
2. Hoeveel procent van de tijd gaat je teamvergadering over inhoudelijke zaken?

3. Wanneer hebben jullie voor het laatst gepraat over de manier waarop jullie samenwerken?

4. Wat kan jij doen om jullie teamvergaderingen te optimaliseren?

3.1 Teamontwikkeling volgens Tuckman

Volgens Bruce Tuckman doorloopt elk team verschillende fases vooraleer tot een sterk presterend team uit te groeien. De duur van de fases kan variëren, zo kan het gebeuren dat een team al héél snel tot een volgende fase overgaat, terwijl een ander team héél lang in een fase blijft steken.



Vormfase ('Forming')

Nieuwe teams (ook bestaande teams, waar nieuwe collega's bijgekomen zijn of enkele collega's weggegaan zijn) bevinden zich in de 'forming' fase. De verschillende teamleden gaan een afwachtende houding aannemen. Ze gaan op zoek naar wat de doelstellingen van het team zijn en wat hun rol in het team kan zijn. Er is behoefte aan sturing en ondersteuning, waarbij de teamleider een centrale plaats in zal nemen.

Wat kan ik als teamleider doen om mijn team goed door deze fase te loodsen?

- › De medewerkers ondersteuning bieden bij de taken en kennis delen.
- › De doelstellingen verduidelijken en resultaatsvereisten afspreken.
- › Een veilig en sereen klimaat creëren.
- › De teamleden de kans geven elkaar beter te leren kennen.
- › Ieder teamlid aanmoedigen om te participeren.
- › Interactie gaan bevorderen door (formele) normen in te voeren bv. tijdens vergaderingen.
- › Bevorderen van een open communicatie.

Turbulentiefase ('Storming')

In deze fase gaan de teamleden zich verzetten tegen de rest van hun team (inclusief de teamleider). Ze willen zichzelf in de kijker plaatsen. Er zullen op een aantal vlakken conflicten tussen de teamleden ontstaan. Door op een efficiënte manier met deze conflicten om te gaan, kan het vertrouwen binnen het team groeien en kan men overstappen naar een volgende fase in de teamontwikkeling. Het team kan eventueel ook terug naar de vorige fase gaan en een nieuwe verkenningsfase opstarten. Conflicten zijn dus een noodzakelijke stap in de groei naar een performant team. De intensiteit van de conflicten kan echter sterk variëren en in sommige gevallen nauwelijks zichtbaar zijn.

Wat kan ik als teamleider doen om mijn team goed door deze fase te loodsen?

- › Neem de kritiek en ontevredenheid 'au serieux', maar neem ze niet persoonlijk op, neem geen verdedigende houding aan.
- › Ga samen met het team op zoek naar oplossingen om de communicatie te bevorderen.
- › Spreek samen af hoe de besluitvorming in het team in de toekomst zal verlopen.
- › Moedig de teamleden aan om ideeën en verbetervoorstellen te formuleren.
- › Ondersteun je teamleden om conflicten op een positieve manier aan te pakken.

Normfase ('Norming')

In deze fase gaat de groep uitgroeien tot een echt team. De teamleden erkennen de verschillen in de groep. Er ontstaat een echt teamgevoel, waarbij het team dezelfde normen gaat aannemen. Het team is vooral op zichzelf gericht en ze zetten zich af tegen andere teams. De sfeer in het team is essentieel en bepaalde inhoudelijke verschillen worden niet aangepakt om die sfeer niet te verstoren.

Wat kan ik als teamleider doen om mijn team goed door deze fase te loodsen?

- › Waak erover dat de inspanningen van elk teamlid erkent en gewaardeerd worden.
- › Waak ook over de samenwerking, het positieve werkklimaat en de communicatie binnen het team.
- › Praat openlijk over mogelijke problemen en de bekommernissen van de teamleden.
- › Moedig wederzijdse feedback binnen het team aan.
- › Betrek de teamleden zoveel mogelijk bij de besluitvorming, tracht tot consensus te komen.
- › Delegeer zoveel mogelijk naar de teamleden toe.

Prestatiefase ('Performing')

In deze fase gaat het team echt op een hoog niveau presteren. De belangrijke conflicten zijn opgelost, er is vertrouwen in het team en iedereen weet wat zijn eigen rol in het team is en wat men van de anderen kan verwachten. Het team kan zich nu volledig op haar doelstellingen richten. Er wordt op een open manier gecommuniceerd, waardoor het team zich ook meer zal openstellen voor de omgeving.

Wat kan ik als teamleider doen om mijn team goed door deze fase te loodsen?

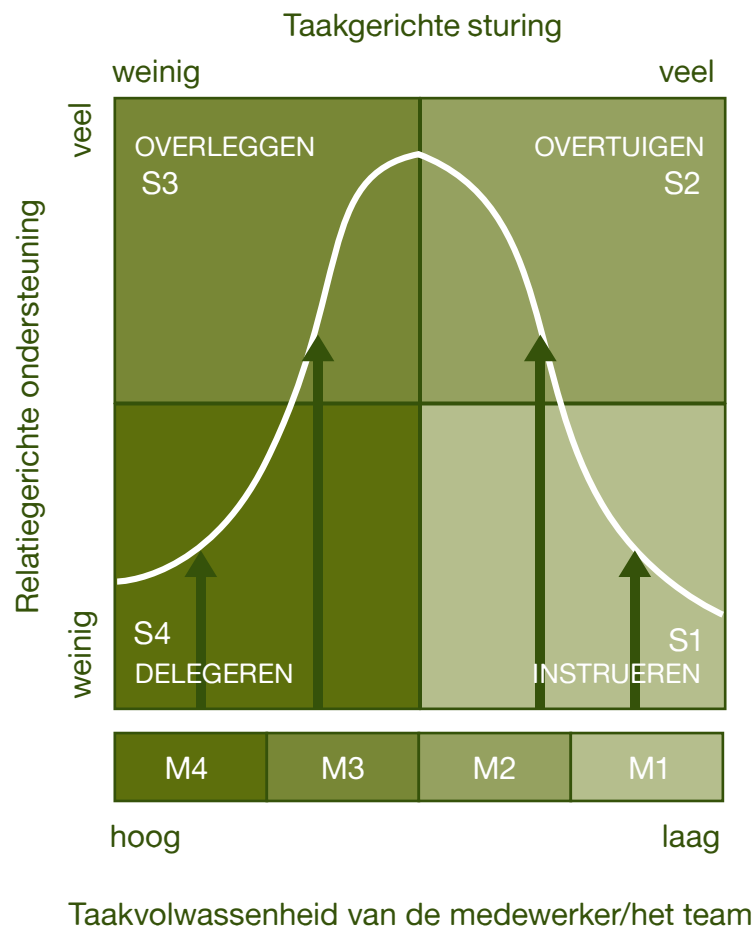
- › Als teamleider zoek je actief naar opportuniteiten om de samenwerking binnen het team nog te verbeteren.
- › Formuleer, samen met het team, motiverende en uitdagende doelstellingen.
- › Zorg voor een permanente evaluatie van het team.
- › Waardeer de individuele bijdrage van elk teamlid tot de prestaties van het team.
- › Zorg voor een blijvende groei van het team en elk individu, door regelmatige feedback en coaching.

3.2 Situationeel leiderschap

In de opleiding individuele Ontwikkelcirkels werd dieper ingegaan op het model van Hersey en Blanchard rond situationeel leiderschap. Als leidinggevende stem je je leiderschapsstijl best af op de situatie en de behoeftes van je medewerker.

Hetzelfde model is ook van toepassing op teams (Carew en Blanchard, 1986).

Naarmate een team zich verder ontwikkelt zal de leidinggevende minder directief moeten zijn en zal het team zelf tot hoge prestaties komen. Bevindt het team zich in een conflictfase dan is een hoog mensgerichte aanpak noodzakelijk. Een team waar medewerkers taken en procedures nog niet kennen of waar de medewerkers weinig gemotiveerd zijn (om welke reden dan ook) dienen begeleid te worden. Daarbij zal eventueel nog sterk op inhoud moeten gestuurd worden.



DE SCHILDPAD EN DE HAAS

Er waren eens een schildpad en een haas en die hadden ruzie. Ik ben de snelste zegt de haas, dat is niet waar antwoordt de schildpad stellig. Laten we dan een wedstrijd houden, zegt de haas. OK, doen we! En de schildpad blaakt van zelfvertrouwen.

Het startschot wordt gegeven en de haas schiet als een pijl vooruit. Hij ziet dat de schildpad hem onmogelijk nog in kan halen. Hij besluit om even te gaan rusten onder een boom en het duurt niet lang of hij valt in slaap. De schildpad gaf niet op en ploegde voort, zo haalde hij de haas in en won de wedstrijd. Toen de haas eindelijk wakker werd, besepte hij dat hij verloren had.

De haas was er echt kapot van dat hij die wedstrijd verloren had, hij besepte dat hij er zodanig van uit was gegaan dat hij de snelste was dat hij overmoedig geworden was. Hij wil graag een tweede kans en de schildpad gaat akkoord.

In deze tweede wedstrijd gaat de haas opnieuw héél snel van start en hij blijft non-stop doorlopen zonder maar één keer om te kijken. Uiteraard wint hij deze wedstrijd met een grote voorsprong.

De schildpad stelt zichzelf in vraag en besepte dat hij op een dergelijk parcours nooit van de haas zal kunnen winnen. Hij stelt voor om een derde race te houden met een nieuw parcours. De haas loopt op kop tot hij plots moet blijven staan voor een rivier. Hoe geraakt hij die rivier nu over? Terwijl hij nadenkt, komt de schildpad op haar eigen tempo aan en zwemt naar de overkant. De schildpad wint de wedstrijd.

Na zoveel tijd samen door te brengen was de vriendschapsband tussen de twee dieren hechter geworden en wilden ze wel een laatste loopwedstrijdje houden, dit keer niet tegen elkaar maar tegen de tijd. Want als we nu eens samen zouden werken, zegt de schildpad, komen we misschien nog een héél eind verder.

Het startschot werd gegeven en de haas liep zo snel hij kon met de schildpad op zijn rug, aan de rivier aangekomen werden de rollen omgekeerd en zwom de schildpad de rivier over met de haas op zijn rug. Terug op het land aangekomen wisselden ze opnieuw. Ze bereikten de finish in een ongelooflijk snelle tijd. Ze waren beiden héél trots op die geweldige teamprestatie die ze hadden afgelegd.

Naar Aesopus (6de eeuw vC)

4.1 Een goede voorbereiding is cruciaal

Een efficiënt gesprek begint uiteraard met een goede voorbereiding. Zorg ervoor dat je medewerkers vooraf duidelijk weten wat de bedoeling van de vergadering is. Besteed daarom ook voldoende aandacht aan de uitnodiging en kondig dit ook mondeling aan op een gezamenlijke vergadering.

Voorbeeld van een mail voor het evaluatie- en aansluitend planningsgesprek in team

Beste collega's,

Zoals afgesproken stuur ik jullie een uitnodiging voor ons evaluatiegesprek in team in het kader van de Ontwikkelcirkels. Dit gesprek zal plaatsvinden op maandag 12 december om 9u en zal ongeveer twee uur in beslag nemen. We zullen samen kijken naar wat we het voorbije jaar gerealiseerd hebben en hoe we hebben samengewerkt. Daarna zullen we op basis hiervan samen bepalen wat onze uitdagingen voor volgend jaar zijn.

Om deze teamvergadering vlot te laten verlopen wil ik jullie vragen je voor te bereiden door na te denken over de volgende vragen :

- > wat zijn prestaties waar we als team terecht fier op mogen zijn? Waarom is dit zo?
- > wat zijn onze realisaties van het voorbije jaar?
- > wat is kenmerkend voor de samenwerking binnen het team?
- > wat zijn elementen die minder goed verlopen zijn het voorbije jaar?
- > wat hebben we als team geleerd uit het voorbije jaar?

Ik heb lokaal x voor onze vergadering gereserveerd.

Mocht je nog vragen hebben, aarzel dan niet ze te stellen.

Tot dan,

Olivier

Zorg ook dat je inhoudelijk goed voorbereid bent: neem de verslagen van vorige teamgesprekken door, maak een lijst met punten die je wil bespreken, beantwoord ook zelf de vragen die je als voorbereiding aan je medewerkers gevraagd hebt. Met een goede voorbereiding geef je je team onmiddellijk de boodschap dat je aandacht voor hen hebt.

4.2 Introductie via POCPOK

Voor het begin van elke vergadering of gesprek is het belangrijk om het kader te schetsen en de medewerker op zijn gemak te stellen. Hoe je de vergadering start, bepaalt immers de toon. Het is een unieke kans om de dynamiek binnen het team hoog te houden.

Een hulpmiddel hiervoor is het letterwoord **POCPOK**.

Presentatie: verwelkom het team, stel hen op hun gemak door bv. een koffie aan te bieden of te vragen of ze tijd gehad hebben om zich voor te bereiden. Zorg ervoor dat er onmiddellijk een 'samen'-gevoel gecreëerd wordt. Praat in termen van 'we' en niet van jullie en ik.

Onderwerp: geef aan wat de bedoeling van de teamvergadering is. We gaan samen werken aan onze doelstellingen van volgend jaar of we gaan samen kijken wat we het voorbije jaar gerealiseerd hebben.

Context: de bijeenkomst kadert in de Ontwikkelcirkels, leg de link met voorgaande en komende gesprekken.

Plan: geef aan hoe de vergadering zal verlopen, wat de verschillende onderdelen van de vergadering zijn. Je kan vragen aan de medewerkers om mee te denken over de aanpak dat verhoogt de betrokkenheid. Vraag zeker en vast het akkoord over de aanpak.

Objectief: wat is de doelstelling van de vergadering, wat moeten jullie op het einde van de vergadering bereikt hebben.

Kader: geef aan hoeveel tijd er beschikbaar is, zeg eventueel dat indien de vergadering nog niet afgerond is er een tweede datum zal bepaald worden en geef aan wat wel en niet besproken kan worden. Bied ook zekerheid door aan te geven dat alle ideeën echt welkom zijn, hoe meer hoe liever.

OEFENING

Hoe zou je je komende teamplanningsgesprek voor de Ontwikkelcirkels introduceren aan de hand van de **POCPOK**-methode:

P:

.....

.....

O:

.....

.....

C:

.....

.....

P:

.....

.....

O:

.....

.....

K:

.....

.....

4.3 Verslag

Maak een verslag van de vergadering. Besteed hierbij voldoende aandacht aan de realisaties van het team. Al te vaak worden realisaties als vanzelfsprekend beschouwd. Door ze duidelijk te benadrukken waardeer je de inspanningen van het team en zullen ze vol goede moed de te verbeteren punten aanpakken.

4.4 Planningsgesprek in team

4.4.1 Wat is een doelstelling?

Een doelstelling en een taak worden vaak verward met elkaar.

Een taak = een opdracht, een werk dat je moet uitvoeren, waar je al ervaring mee hebt. Je hebt de taak al verschillende keren uitgevoerd en je kent de werkwijze om de opdracht te realiseren.

Voorbeelden van een taak

- › De agenda van de directeur-generaal beheren.
- › Verslagen van de teammeeting maken.
- › Nieuwe personeelsleden selecteren en rekruteren.

In je functiebeschrijving vind je een opsomming van de taken verbonden aan jouw functie.

Een doelstelling = een opdracht, een werk dat je moet uitvoeren, waar een "nieuw" aspect aan zit. Het is een uitdaging die je in de toekomst wil bereiken (= doel). Het is een taak waar een gewenste situatie aan verbonden wordt: je werkt toe naar iets nieuws, iets anders, iets beters, iets meer, enz.

Voorbeelden van een doelstelling

- › De agenda van de directeur-generaal beheren zodanig dat hij minstens 2 vrije halve dagen heeft voor denkwerk (= meer momenten vrijhouden).
- › Een samenvattend verslag van de teammeeting maken waarbij elk teamlid weet welke to do's tegen wanneer moeten gerealiseerd worden (= andere aanpak voor het verslag).
- › Een selectie- en rekruteringsbeleid uitwerken waarbij de waarden van de FOD centraal staan (= nieuwe procedure moet uitgewerkt worden).

Als de doelstelling bereikt is, en de opdracht herhaald wordt zonder een "nieuw" aspect aan toe te voegen, wordt deze doelstelling een taak.

4.4.2 Wat is het verschil tussen een prestatie- en ontwikkelingsdoelstelling?

Een prestatiedoelstelling is de vertaling van een taak uit de functiebeschrijving in termen van "wat" (meer, beter, anders).

Voorbeelden:

1. De gemiddelde doorlooptijd voor de behandeling van dossiers bedraagt maximaal 1 maand (sneller/meer).
2. We hebben op elk ogenblik zicht op het aantal klachten die binnenkomen d.m.v. duidelijke statistieken (anders/beter).

Een ontwikkelingsdoelstelling heeft betrekking op een competentie, attitude, kennis die nodig is om de functie beter uit te oefenen of om de prestatiedoelstelling te bereiken.

Voorbeelden:

1. Alle teamleden hebben de verschillende stappen in de procedure onder de knie, zodat ze een dossier zelfstandig van A tot Z kunnen afwerken.
2. Ik leer werken met de nieuwe opvolgingstool zodat ik de klachten kan ingeven en statistieken kan exporteren.

4.4.3 Teamdoelstellingen

Heldere teamdoelstellingen zorgen ervoor dat de teamleden gefocust zijn op de gezamenlijke resultaten die gehaald dienen te worden. Zonder goed geformuleerde teamdoelstellingen bestaat het risico dat de teamleden zich vnl gaan richten op de eigen doelen en belangen. Zelfs teams die héél autonoom kunnen functioneren, hebben behoefte aan duidelijkheid.

Door samen met de teamleden de doelstellingen te gaan bepalen, samen in discussie te gaan over welke doelstellingen voor het team belangrijk zijn (rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie) en deze te verfijnen creëer je een gezamenlijk verantwoordelijkheidsbesef voor de teamprestaties.

Ieder draagt zijn steentje bij en de samenhang in het team wordt sterker. Men gaat elkaar spontaan helpen, ondersteunen en ook aanspreken. De teamdoelstelling kan als een soort lijm tussen de verschillende individuen uit een team worden gezien.

Dit kan enkel als er voldoende tijd geïnvesteerd wordt om de doelstellingen te bepalen en de teamleden allemaal actief aan het proces hebben bijgedragen. Het opleggen van teamdoelstellingen zonder inspraak en betrokkenheid van de teamleden heeft geen enkele zin!

TIP

Hou er qua planning rekening mee dat hoe hoger het team zich in de cascade bevindt, hoe sneller de teamdoelstellingen voor het volgende jaar dienen vastgelegd te worden. Anders zullen de uitvoerende teams hun eigen doelstellingen slechts halfweg het jaar kunnen bepalen voor datzelfde jaar. Het risico bestaat dan dat de doelstellingen gewoon overgenomen worden, ze niet worden afgestemd op het team zelf en de medewerkers zich niet betrokken voelen in het proces. Het gaat dan om fictieve inspraak.

4.5 Doelstellingen formuleren

4.5.1 SMART-formuleren van doelstellingen

Vaag en algemeen geformuleerde doelstellingen leiden er vaak toe dat de teamleden de doelstellingen niet op een uniforme manier interpreteren en dat op het einde van het jaar de doelstellingen niet gehaald zijn. Dit leidt enkel tot frustraties achteraf, waarbij niemand nog gemotiveerd is om nieuwe doelstellingen te gaan vastleggen en iedereen op eigen houtje zal bepalen wat het resultaat van zijn of haar werk zal zijn.

Om de doelstellingen zo te formuleren dat ze bruikbaar zijn, kan gebruik gemaakt worden van de **SMART**-techniek (specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden).

Specifiek: een doelstelling mag niet vaag en algemeen geformuleerd zijn, maar dient heel nauwkeurig en concreet omschreven te worden.

Meetbaar: om te kunnen nagaan of doelstellingen bereikt worden, moeten ze meetbaar zijn. Er dienen normen te worden vastgelegd. Het is immers belangrijk om bij functionerings- en evaluatiegesprekken objectief te kunnen vaststellen of de beoogde doelstellingen werden bereikt. De meetbaarheid kan betrekking hebben op de kwantiteit, kwaliteit, tijd, geld, enz.

Aanvaardbaar: De doelstellingen dienen aanvaard te worden door de medewerker, het team, de organisatie, de klanten, enz. Het is eveneens belangrijk dat de doelstellingen passen binnen de visie en de missie van de organisatie en natuurlijk binnen de functie.

Bij de formulering van persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen dient de aanvaardbaarheid iets ruimer gezien te worden dan de huidige functie. De persoonlijke doelstellingen kunnen immers van belang zijn voor de uitbouw van de loopbaan van de medewerker op middellange en lange termijn.

Realistisch: Bij het bepalen van doelstellingen is het nuttig om even stil te staan bij de haalbaarheid en realiseerbaarheid van de doelstellingen. Als de doelstellingen te hoog gegrepen zijn, is het niet mogelijk ze te halen, wat natuurlijk demotiverend is voor de medewerker. Daarom ook is het belangrijk om rekening te houden met kritische succesfactoren.

Tijdsgebonden: Er wordt een bepaalde tijd afgesproken om de doelstelling te bereiken. Eventueel kan een tijdslijn opgesteld worden waarop tussentijdse doelstellingen worden uitgezet.

Voorbeeld

We gaan de controle verbeteren zodat het aantal klachten tot een minimum beperkt blijft.

Bij deze doelstellingen kan je je nog de volgende vragen stellen:

- > Wat is de controle verbeteren?
- > Wat is een minimum?
- > Wat met onterechte klachten?
- > Wat is haalbaar?
- > Tegen wanneer?

Een alternatief:

We gaan de controle op een zodanige manier organiseren zodat we op het einde van elke maand geen enkele terecht klacht binnen krijgen over de beslissing van dossiers m.b.t. de toekenning van parkeerkaarten.

Daarna kan verder gedacht worden over de manier waarop dit kan gebeuren:

- > door extra zelfcontrole
- > door het invoeren van kwaliteitscontrole van het einddossier
- > door het vereenvoudigen van de procedure
- > door specialisatie in de materie
- > door de ontwikkeling van kennis
- > ...

OEFENING

Maak de volgende doelstellingen SMART:

1. Het jaarverslag dient op 1 juni gepubliceerd te zijn.

Welke vragen kan je je nog stellen bij deze formulering?

Hoe maak je deze doelstelling SMART?

2. We gaan dit jaar 15% besparen.

Welke vragen kan je je nog stellen bij deze formulering?

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe maak je deze doelstelling SMART?

.....

.....

.....

.....

.....

3. We gaan in de toekomst nauwer samenwerken met collega's.

Welke vragen kan je je nog stellen bij deze formulering?

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe maak je deze doelstelling SMART?

.....

.....

.....

.....

.....

4.5.2 Valkuilen bij het bepalen van doelstellingen

- **De doelstelling wordt vaag geformuleerd**

bv. Het papieren en digitaal archief wordt correct beheerd.

- **Het middel wordt als doel gesteld**

bv. We gaan om de 14 dagen een teamvergadering houden.

Dit is één manier om het doel te bereiken. Een doel kan zijn: we gaan op een zodanige manier samenwerken dat we ten allen tijde weten waarmee de collega's bezig zijn en tevens onze klanten de grote lijnen kunnen vertellen van al onze projecten en hun doorverwijzen naar de juiste persoon.

- **Een reglementaire verplichting wordt als doel gesteld**

bv. Als dossierbeheerders DG HAN zorgen we ervoor dat de dossiers voor een tegemoetkoming van personen met een handicap binnen de 6 maanden zijn afgerond.

Dit is een reglementaire verplichting die de maximale doorlooptijd van een volledig dossier bepaalt. Als dossierbeheerder sta je echter enkel in voor een bepaald stuk van de afhandeling van dit dossier, bovendien zijn niet alle dossiers gelijk en kan je het afhandelen van een dossier binnen de wettelijke voorziene tijd eerder als een taak dan als een doelstelling zien.

- **Het formuleren van een cijfer is geen garantie voor een goede doelstelling, cijfers geven immers de achterliggende visie niet weer**

bv. We moeten dit jaar 10% meer controles kunnen uitoefenen.

Hier kan je je de vraag stellen waarom er 10% meer controles moeten zijn en bv. geen 7% of 15%. Wat is de achterliggende reden om aan dit cijfer te komen? Deze achterliggende reden is eigenlijk de doelstelling.

- **De doelstelling vereist geen enkele of slechts een minimale inspanning, het is geen uitdaging**

bv. Ingeven en controleren van de kwartaalaangiftes

- **Het formuleren van dezelfde doelstelling voor alle teams of doelstellingen die gewoon overgenomen worden (en dus niet vertaald) van het hogere niveau**

- **Er worden teveel doelstellingen geformuleerd of één doel met teveel subdoelstellingen**

Door het controleren van je doelstelling op de verschillende SMART-criteria kan je al héél wat valkuilen voorkomen.

4.5.3 Meetbare doelstellingen

Meetbare doelstellingen formuleren is niet steeds evident. De volgende vragen kunnen je hierbij helpen:

- › Hoe kunnen we meten of de doelstelling gehaald werd (kwalitatief, kwantitatief, ...)?
- › Kunnen we hier een percentage of cijfer opkleven? Waarom dit cijfer?
- › Indien er geen cijfer kan bepaald worden, hoe kunnen we dan nagaan of het resultaat kwalitatief goed zal zijn?
- › Welke elementen kunnen ons helpen om te weten of het resultaat effectief was?
- › Zijn de meetbare criteria die we tot nu toe hebben vastgelegd echt zinvol? Hoe kunnen we ze wijzigen zodat ze echt betekenis krijgen?
- › Hebben we zelf invloed op de vastgelegde indicator?

4.5.4 SMART +++

A. Uitdagende doelstellingen

Ga met je team na of de vooropgestelde doelstelling wel degelijk een doelstelling is, dit wil zeggen, dat ze buiten de routine valt (comfortzone). Maar waak er ook over dat de doelstelling niet teveel stress (stresszone) veroorzaakt en of de teamleden zich in staat achten om met de gepaste middelen, de doelstelling te realiseren (stretchzone). Het is dus belangrijk om het juiste evenwicht te vinden tussen een te makkelijke doelstelling en een te moeilijke doelstelling. Enkel bij uitdagingen zal het team gemotiveerd blijven en een stap verder zetten.

Teamdoelstellingen bepalen



Voorbeeld :

Jullie beslissen samen volgend jaar de focus te leggen op een meer multidisciplinaire werking van het team.

- › Welke materies beheersen we nu? Wie heeft welke materie onder de knie? (comfortzone)
- › Welke materie sluit nauw aan bij de materie die nu beheerst wordt? Wat kan snel aangeleerd worden, mits enige inspanning en hulp van een collega? (stretchzone)
- › Welke materie is echt te complex om dit jaar door iedereen onder de knie te krijgen? (stresszone)

TIP

Lock en Latham hebben in een studie vastgesteld dat:

- › specifieke doelstellingen de prestaties verhogen
- › moeilijke doelstellingen (indien aanvaard) resulteren in hogere performantie dan gemakkelijke doelstellingen
- › feedback leidt tot hogere performantie dan geen feedback

B. Outputdoelstellingen

Als teamleider dien je in de eerste plaats de bewaker te zijn van de doelstellingen. Het is jouw taak om de doelen voor je team voor ogen te houden en het team hierop aan te sturen.

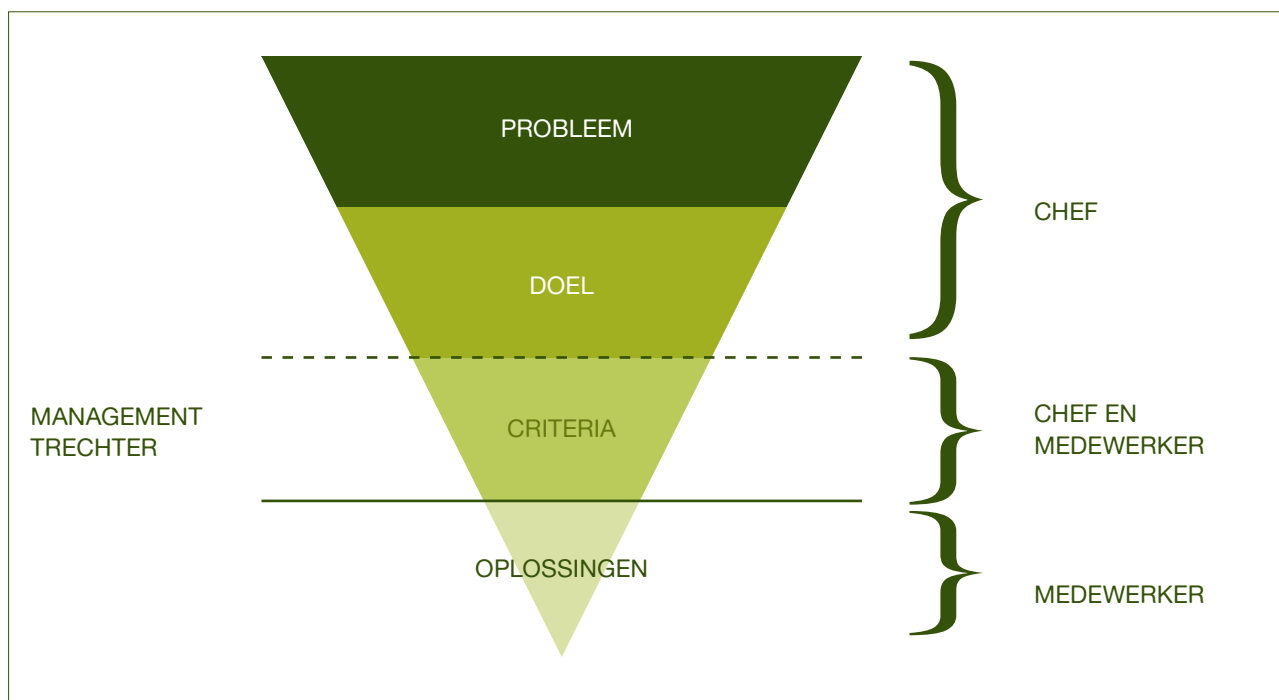
Als leidinggevende zal je je over de **'waarom'-vraag** gaan buigen:

- › Wat is de uitdaging, het probleem?
- › Welk doel willen we bereiken?

Je spreekt met je teamleden af aan welke **criteria** een bepaalde oplossing moet voldoen. Dit kan gaan over voorwaarden inzake budget, reglementaire bepalingen, de waarden, invloed op collega's of klanten, kwaliteitscriteria, enz.

Het is dan de taak van je teamleden om te gaan bepalen HOE de doelstellingen te bereiken. Je teamleden hebben héél wat expertise (vaak veel meer dan jezelf) en kennis om zelf te kunnen bepalen wat de beste manier is om een bepaalde doelstelling te gaan halen. Ze gaan zelf bepalen: hoe ze iets aanpakken, wie dit gaat doen en wie ze erbij gaan betrekken, wanneer en waar ze er aan werken.

Deze outputgerichte manier van werken stemt helemaal overeen met onze organisatiecultuur van 'regisseur van je eigen leven' waar je als medewerker zelf bepaalt waar, wanneer en hoe je werkt. Dit betekent geenszins dat je als leidinggevende de zaak gewoon op zijn beloop laat.



Bron : Filip Vandendriessche en Jef Clement

Enkele vragen die je kunnen helpen:

* Het **probleem/de uitdaging** kan je achterhalen door de volgende vragen te stellen:

- › Wat lukt er niet?
- › Wat is het probleem?
- › Wat zou er beter kunnen?
- › Welke veranderingen komen op ons af?

* Om een **doelstelling** te bepalen kan je de volgende vragen stellen:

- › Wat willen we bereiken?
- › Tot welk resultaat willen we concreet komen?
- › Vanwaar dit cijfer?

* Om **criteria** te bepalen kan je de volgende vragen stellen:

- › Aan welke voorwaarden moet een oplossing voldoen?
- › Wat zijn mogelijke randvoorwaarden aan een oplossing?
- › Wat zijn minimale voorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen?
- › Wat kan niet in de oplossing?
- › Tegen wanneer moet er een oplossing zijn?

* Je medewerker zal dan **oplossingen** zoeken en zich de volgende vragen stellen:

- › Hoe kan ik de doelstelling behalen rekening houdend met de criteria?
- › Welke middelen heb ik nodig?
- › Wie kan me helpen?
- › Wanneer ga ik hier aan werken?

OEFENING

Geef telkens aan of de volgende stellingen een Probleem, Doelstelling, Criterium of Oplossing zijn.

1. De dossierbeheerders hebben geen voeling met de klant.

2. We gaan focusgroepen organiseren met onze klanten.

3. We gaan volgend jaar 10% meer bedrijven controleren.

4. Taal mag geen belemmering vormen bij de discussies in de focusgroepen.

5. Iedereen moet de teamvergadering kunnen volgen.

6. Om de voeling met onze klanten te houden zijn sociale media essentieel.

7. Wie moet in welke groep zitten?

8. We gaan elke maand een teamvergadering organiseren.

9. De teamvergadering is reeds tweemaal uitgesteld omwille van teveel afwezig.

10. Kennis blijft in onze dienst vaak in de hoofden van enkele personen zitten.

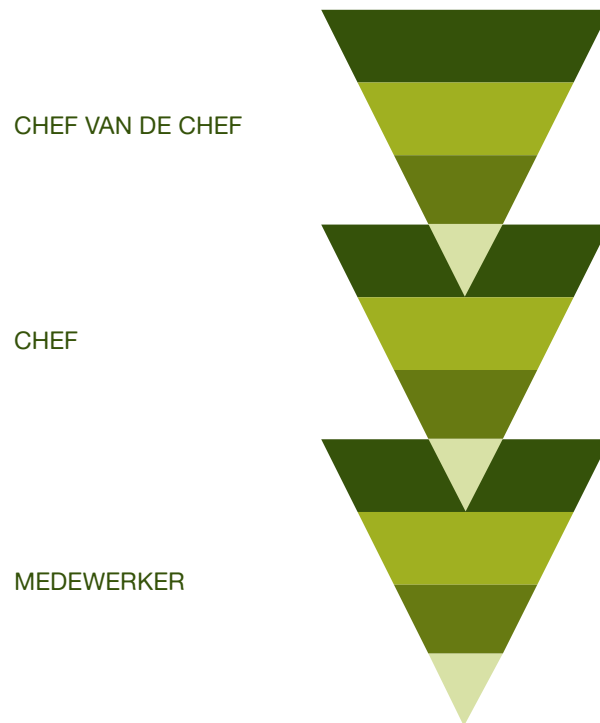
11. We gaan een opleidingsprogramma opstellen voor nieuwe medewerkers.

12. Binnen de maand moet een nieuwe medewerker in staat zijn standaarddossiers zelfstandig af te handelen.

13. We organiseren een summerschool.

14. Het totale projectbudget mag maximaal 13 000 euro bedragen.

Het model van de dubbele driehoek om verschillende niveaus te tonen



Bron : Filip Vandendriessche en Jef Clement

De meesten onder ons zijn zowel leidinggevende als medewerker. Dit houdt in dat je voor je taken als leidinggevenden vnl met het bepalen van het probleem/doelstelling en de criteria bezig bent en voor je taken als medewerker oplossingen gaat uitwerken.

TIP

Het werken met outputdoelstellingen heeft héél wat voordelen:

- › als leidinggevende ben je geconcentreerd op je hoofdtaak (doelstellingen voor ogen houden en het begeleiden van je medewerkers) en verlies je geen tijd met het werk van je medewerkers te doen
- › je medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd omdat ze zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk doen en zich betrokken voelen bij de doelstelling
- › je medewerkers kunnen zelf controleren of het resultaat dat ze opleveren beantwoordt aan de vooropgestelde criteria. Je hoeft het hele proces niet meer te controleren, de medewerker doet aan auto-controle
- › je bent meer beschikbaar voor medewerkers met vragen.

Een voorbeeld

De staatssecretaris voor mobiliteit beslist dat er geen nachtvluchten mogen plaatsvinden tussen middernacht en 6 uur 's morgens. De reacties zijn héél hevig en de staatssecretaris krijgt bakken kritiek.

Wat de staatssecretaris eigenlijk wil, is dat de bewoners in de omgeving van het vliegveld 's nachts niet wakker worden van het lawaai.

De doelstelling zoals die eerst geformuleerd is, is een **inputdoelstelling**, die héél wat reacties kan uitlokken omtrent de economische verliezen die dit zal opleveren.

De tweede doelstelling is een **outputdoelstelling**: wie kan er iets op tegen hebben dat mensen hun nachtrust hebben? Op basis van deze doelstellingen kunnen oplossingen gezocht worden die een antwoord bieden op de doelstelling en tevens de economische belangen kunnen verzoenen.

OEFENING

Herneem 3 doelstellingen die in het verleden voor jouw team, je medewerkers of voor jezelf geformuleerd werden. Geef telkens aan of het om een input of een outputdoelstelling gaat.

Doelstelling 1:

.....

.....

Input of output?

.....

.....

Waarom?

.....

.....

.....

Tracht ze (indien dit niet het geval was) output te formuleren.

.....

.....

.....

Doelstelling 2:

.....

.....

Input of output?

.....

.....

Waarom?

.....

.....

.....

Tracht ze (indien dit niet het geval was) output te formuleren.

.....

.....

.....

Doelstelling 3:

.....

.....

Input of output?

.....

.....

Waarom?

.....

.....

Tracht ze (indien dit niet het geval was) output te formuleren.

.....

.....

.....

*Wanneer je een schip wil gaan bouwen
Breng dan geen mensen bijeen
Om timmerhout te sjouwen
Of te tekenen alleen.
Voorkom dat ze taken ontvangen,
Deel evenmin plannen mee.
Maar leer eerst de mensen verlangen
Naar de eindeloze zee.*

(Antoine de Saint-Exupery)

C. Inspirerende doelstellingen

Wil je dat je teamleden echt betrokken zijn bij de doelstellingen die jullie samen hebben geformuleerd, dan is het ook belangrijk om de doelstellingen op een inspirerende manier te gaan formuleren.

Een doelstelling inspireert als de medewerkers ze **zinnig** vinden, als ze er echt in **geloven** en een duidelijk zicht hebben op wat de **meerwaarde** van de doelstelling is voor bv. de interne klant, de burger, de overheid, de andere diensten, het eigen team en zichzelf.

Voorbeeld 1

Een politieteam krijgt tijdens het planningsgesprek de volgende doelstellingen opgelegd. Welke van de twee vind je het meest inspirerend?

1. De inkomsten voor boetes voor overdreven snelheid moeten het komende jaar voor dit team met 10% stijgen.
2. In onze stad vielen er vorig jaar 6 doden door overdreven snelheid in 4 verschillende verkeersongevallen. Het komende jaar moeten we ervoor zorgen dat dit aantal nul is.

De kans is groot dat er weerstand komt bij de eerste doelstelling, terwijl iedereen het eens zal zijn met de tweede doelstelling. Meer controles uitvoeren kan dan één van de middelen zijn zodat bestuurders zich aan de snelheidsbeperkingen houden, naast andere middelen.

Voorbeeld 2

Een team van sociaal inspecteurs krijgt de volgende doelstellingen opgelegd.

1. Het bedrag aan regularisaties van sociale zekerheidsbijdragen moet het komende jaar voor het team met 10% omhoog.
2. Door bij de inspecties extra aandacht te besteden aan de toekenningsvoorwaarden van de loonvoordelen, kunnen we het totale bedrag van regularisaties van sociale zekerheidsbedragen met 10% verhogen, waardoor we de ondersteuning van personen die het (tijdelijk) moeilijk hebben in onze maatschappij door noodzakelijke gezondheidszorg en inkomensvervangende uitkeringen (ziekte, pensioen, werkloosheid) kunnen blijven garanderen.

De kans is groot dat er weerstand komt bij de eerste doelstelling, terwijl iedereen zich gemakkelijker zal schikken in de tweede doelstelling.

Als leidinggevende heb je een belangrijke rol in het kaderen van de doelstelling in het groter geheel, zodat de teamleden een zicht hebben op het ganse plaatje.

Positief geformuleerde doelstellingen die een toekomstbeeld voorhouden dat positief is voor alle betrokkenen geven vaak veel meer zin om er mee aan de slag te gaan dan doelstellingen die voortbouwen op zaken die fout lopen.

4.5.5 Inspiratiebronnen

Bij het bepalen van de doelstellingen hou je rekening met de doelstellingen die de organisatie vooropstelt en de doelstellingen van het team.

Het referentieinstrument bij uitstek bij het bepalen van de doelstellingen voor jouw team zijn de doelstellingen van de dienst of DG/SD of de bestuursovereenkomst. Maar er zijn nog héél wat andere bronnen die input kunnen geven voor het bepalen van de doelstellingen. De leiderschapsenquête, (klanten)tevredenheidsenquêtes, enz. zijn zeker en vast belangrijke inspiratiebronnen.

Vergeet zeker ook de 5 waarden van onze FOD en de teamgedragscode die jullie samen bepaald hebben niet, ze kunnen een belangrijke input vormen voor de bepaling van ontwikkelingsdoelstellingen.

Waarden van de FOD Sociale Zekerheid



Respect

In ons denken en handelen staan we open voor anderen en hun overtuigingen, in al hun diversiteit. We streven naar rechtvaardigheid en wederzijdse waardering in alles wat we doen. Duurzame ontwikkeling ligt ons nauw aan het hart.

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis van al onze relaties. Respect, integriteit, loyaliteit, competentie en transparantie zijn hierbij fundamenteel: vertrouwen wekt vertrouwen.

Solidariteit

We werken samen voor een performante sociale bescherming voor nu en later. We werken in teamverband en steunen elkaar.

Zelfontplooiing en teamontplooiing

We creëren voor onszelf en de anderen de ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Samen streven we naar een evenwicht tussen werk en privé leven.

Resultaatgericht

We bereiken onze doelstellingen door een verstandig gebruik van de middelen. We delen onze kennis en leren samen te innoveren.

5 ENKELE TECHNIEKEN DIE JE KAN GEBRUIKEN VOOR JE ONTWIKKELCIRKELS IN TEAM

Er zijn verschillende manieren om de Ontwikkelcirkels in team aan te pakken. We stellen je hier enkele concrete technieken voor. Welke techniek voor jou het meest geschikt is, zal grotendeels afhangen van je eigen persoonlijkheid. Het is echter ook van belang om te kijken in welke mate de techniek aansluit bij de rest van de teamleden.

5.1 Techniek 1: Basisworkshop

Stap 1: Introduceren van de workshop

Bereid de teamvergadering goed voor en begin de vergadering met een motiverende inleiding. Zie ook hoofdstuk SMART +++.

Je kan eventueel de POCPOK –techniek (zie punt 4.2) gebruiken om je inleiding te structureren. Maar let wel op: de Ontwikkelcirkels in team is geen vergadering van jou met je team, maar een vergadering van en door het team. Zorg er dus voor dat je niet teveel op de voorgrond treedt en dat het vooral je medewerkers zijn die aan het woord zijn. Jouw taak is vooral hun stimuleren, enthousiasmeren, motiveren en het bredere kader te schetsen.

Geef aan met welke uitdagingen jullie geconfronteerd worden, wat eventueel veranderingen zijn die een invloed zullen hebben op jullie werk, wat de doelstellingen van het hogere niveau zijn die eventueel een impact kunnen hebben op jullie team.

Eventueel kan je nog eens aangeven wat een doelstelling is en de aanpak concreet toelichten.

Documenten worden bij voorkeur vooraf doorgestuurd zodat tijdens de vergadering niet teveel tijd verloren gaat en de teamleden gerichte vragen kunnen stellen.

Stap 2: Doelstellingencascade

Je kan vertrekken van de doelstellingen die in het hogere niveau zijn vastgelegd. Geef een overzicht van die doelstellingen en ook van de beweegredenen die er achter zitten. Ga samen met het team na welke invloed deze doelstellingen op het team hebben.

Hoe kunnen we deze doelstelling vertalen naar een concrete doelstelling voor ons team? Waar ligt voor ons de uitdaging? Hoe kunnen we deze doelstelling SMART, inspirerend en outputgericht gaan formuleren?

Stap 3: Prestatiedoelstellingen op voorstel van het team

Laat het team reflecteren over mogelijke prestatiedoelstellingen, rekening houdend met het kader dat in de inleiding werd geschetst. Gebruik hiervoor bv. post-its waarbij elke medewerker één voorstel per post-it noteert. De voorstellen worden daarna voorgelezen en geclusterd.

Geef aan elk teamlid een 5-tal gekleurde stickers en laat hun aanduiden welke doelstellingen voor hun prioritair zijn. Deze doelstellingen worden dan verder uitgewerkt (SMART-geformuleerd).

Stap 4: Ontwikkelingsdoelstellingen op voorstel van het team

Laat daarna het team reflecteren over mogelijke ontwikkelingsdoelstellingen.

Bekijk hiervoor eerst de geformuleerde prestatiedoelstellingen: moeten we onszelf nog in iets bekwamen, moeten we nog iets leren, om de prestatiedoelstellingen te bereiken?

Kijk dan of er eventueel nog andere ontwikkelingsdoelstellingen nuttig kunnen zijn voor het team. Het kan hier gaan om meer gedragsmatige aspecten, over de samenwerking binnen het team of om voorbereid te zijn op een verandering op langere termijn.

Onze 5 waarden, de teamgedragscode of de resultaten van tevredenheidsenquêtes kunnen hiervoor input leveren.

Je kan hier eveneens met post-its en stickers werken en daarna de doelstellingen SMART maken.

Stap 5: Afspraken

Bepaal samen wie wat gaat doen en hoe jullie de doelstellingen gaan opvolgen. Zorg ervoor dat het planningsdocument volledig is ingevuld zodat jullie bij de evaluatie nog precies weten wat jullie afgesproken hebben.

Bepaal ook wanneer jullie een tussentijdse evaluatie plannen. Dit kan tijdens een functioneringsgesprek in team, maar het kan ook een vast agendapunt op jullie teamvergaderingen zijn.

5.2 Techniek 2: Workshop SMART-doelstellingen

Er is een inventaris van de (belangrijkste) teamdoelstellingen nodig.

- › Ofwel maakt de chef deze inventaris op vóór de vergadering;
- › Ofwel maakt de chef deze inventaris op tijdens de vergadering (let op de timing).

De chef moet de volgende documenten bij de hand hebben :

- › de doelstellingen die op een hoger niveau zijn vastgelegd;
- › elk document dat belangrijk is voor de werking van het team (BSC, enz.);
- › de teamgedragscode;
- › flipcharts.

Tijdens de inleiding van de vergadering legt de chef aan de deelnemers uit waarom de vergadering plaatsvindt en vat hij samen wat er te gebeuren staat.

Stap 1: Vier doelstellingen vinden

De chef vraagt aan zijn medewerkers: "Wat kunnen we verbeteren bij wat wij doen?"

Hij doet een rondvraag en noteert de antwoorden op **flipchart 1**.

Uit deze lijst stellen de medewerkers een top 3 samen.

De chef geeft punten aan de voorstellen (3, 2 en 1) in functie van de top 3 van de medewerkers. Zo wordt een klassement opgesteld.

Op **flipchart 2** worden de 3 of 4 voorstellen met de meeste punten genoteerd: dit worden de teamstellingen voor het volgende jaar.

DG "ONDERZOEK & ONTWIKKELING" - AUDIT- EN CERTIFICATIEDIENST				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart	Flipchart	Flipchart	Flipchart
Doelstellingen				
Doelstelling 1: Duidelijkere procedures				
Doelstelling 2: Aantal fouten verminderen				
Doelstelling 3: Betere planning van de aanvragen				
Doelstelling 4: Iedereen moet de software Delta_7 kunnen gebruiken				

- › Voor het opstellen van de flipcharts kan de chef zich misschien best laten bijstaan door één of meerdere teamleden. Het is immers niet eenvoudig, zelfs voor een 'professional', om tegelijk een vergadering te leiden en nota's te nemen.

Stap 2: De doelstellingen concreet beschrijven

De chef vraagt de medewerkers de doelstelling te beschrijven. Hij noteert de antwoorden op **flipchart 3**. Bijvoorbeeld: "het onthaal van bezoekers verbeteren". Wat betekent dit precies? Aan het team wordt gevraagd dit uit te leggen, zodat iedereen de doelstelling goed begrijpt.

DG "ONDERZOEK & ONTWIKKELING" - AUDIT- EN CERTIFICATIEDIENST				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart	Flipchart	Flipchart
Doelstellingen	Beschrijving			
Doelstelling 1: Duidelijkere procedures	Er zijn duidelijkere procedures nodig; de werkwijze moet goed uitgelegd worden, stap voor stap en met voorbeelden.			
Doelstelling 2: Aantal fouten verminderen	We willen ervoor zorgen dat er minder fouten worden gemaakt door een gebrek aan concentratie. Maar gezien de tijdsdruk moet dit wel op een eenvoudige manier gebeuren.			
Doelstelling 3: Beter planning van de aanvragen	De aanvragen moeten beter gepland worden. Een overzicht van alle taken is wenselijk, zodat we kunnen weten wie met wat bezig is.			
Doelstelling 4: Iedereen moet de software Delta_7 kunnen gebruiken	Het zou goed zijn dat alle teamleden met de basisapplicaties overweg kunnen. Enkel de specialisten op een bepaald domein moeten de geavanceerde toepassingen beheersen.			

- › Denk eraan dat er een verschil is tussen **prestatiedoelstellingen** (wat men beter of meer kan doen) en **ontwikkelingsdoelstellingen** (die te maken hebben met de manier waarop, met gedragingen en met vakkennis).
- › Er zal een verschil worden gemaakt tussen de **doelstellingen op het niveau van het team** en andere doelstellingen. Een medewerker kan bijvoorbeeld opperen: "meer tijd hebben om na te denken." Dit is inderdaad een doelstelling, maar ze heeft niet noodzakelijk iets te maken met het team of de werking ervan: het voorstel is eerder iets individueels dan iets collectiefs.

Stap 3 : Wat kan het team ondernemen om de doelstellingen voor het volgende jaar te bereiken?

De chef stelt vragen aan het team en noteert mogelijke acties op flipchart 4 naast de doelstellingen en hun beschrijving. Zijn er te veel mogelijke acties, dan stelt hij prioriteiten voor (en enkel de belangrijkste acties worden overgehouden).

Tip: indien de inspiratie wat uitblijft, kan men altijd terugvallen op de teamgedragscode. Wanneer men die herleest zal bv. blijken dat het team meer communicatie of meer solidariteit enz. wou.

DG "ONDERZOEK & ONTWIKKELING" - AUDIT- EN CERTIFICATIEDIENST				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart	Flipchart
Doelstellingen	Beschrijving	Acties		
Doelstelling 1: Duidelijkere procedures	Er zijn duidelijkere procedures nodig; de werkwijze moet goed uitgelegd worden, stap voor stap en met voorbeelden.	Werkfiches opstellen met gedetailleerde uitleg in beide talen. Er zullen kladfiches gemaakt worden die beurtelings worden getest...		
Doelstelling 2: Aantal fouten verminderen	We willen ervoor zorgen dat er minder fouten worden gemaakt door een gebrek aan concentratie. Maar gezien de tijdsdruk moet dit wel op een eenvoudige manier gebeuren.	Een checklist opmaken van aspecten die aandacht verdienen...		
Doelstelling 3: Beter planning van de aanvragen	De aanvragen moeten beter gepland worden. Een overzicht van alle taken is wenselijk, zodat we kunnen weten wie met wat bezig is.	Een planning opmaken met verschillende kleuren en daarop duidelijk de project-manager aanduiden. Per kwartaal zullen er twee verantwoordelijken voor de planning zijn...		
Doelstelling 4: Iedereen moet de software Delta_7 kunnen gebruiken	Het zou goed zijn dat alle teamleden met de basisapplicaties overweg kunnen. Enkel de specialisten op een bepaald domein moeten de geavanceerde toepassingen beheersen.	De cursus aangeboden door AWACS volgen.		

Stap 4: Hoe kan een actie worden gemeten?

De chef verwijst opnieuw naar de doelstellingen, de beschrijving en de acties één per één. Hij vraagt: "Hoe kan onze actie worden gemeten?". Hoe kunnen we uitmaken of we onze doelstelling al dan niet gehaald hebben? Hij noteert de antwoorden op [flipchart 5](#).

Haalbaarheid. Op dit moment zal men zich de vraag stellen: is dit mogelijk? Is onze doelstelling realistisch? Is ze haalbaar?

DG "ONDERZOEK & ONTWIKKELING" - AUDIT- EN CERTIFICATIEDIENST				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart 5	Flipchart
Doelstellingen	Beschrijving	Acties	Meting	
Doelstelling 1: Duidelijkere procedures	Er zijn duidelijkere procedures nodig; de werkwijze moet goed uitgelegd worden, stap voor stap en met voorbeelden.	Werkfiches opstellen met gedetailleerde uitleg in beide talen. Er zullen kladfiches gemaakt worden die beurtelings worden getest...	Per procedure hebben we een fiche nodig, d.w.z. 18 fiches in totaal.	
Doelstelling 2: Aantal fouten verminderen	We willen ervoor zorgen dat er minder fouten worden gemaakt door een gebrek aan concentratie. Maar gezien de tijdsdruk moet dit wel op een eenvoudige manier gebeuren.	Een checklist opmaken van aspecten die aandacht verdienen...	We moeten in team een lijst opstellen met aandachtspunten. De checklist moet worden getest voor we het gebruik ervan veralgemenen.	
Doelstelling 3: Betere planning van de aanvragen	De aanvragen moeten beter gepland worden. Een overzicht van alle taken is wenselijk, zodat we kunnen weten wie met wat bezig is.	Een planning opmaken met verschillende kleuren en daarop duidelijk de project manager aanduiden. Per kwartaal zullen er twee verantwoordelijken voor de planning zijn...	De planning zal worden opgemaakt in Excel en op de G-schijf worden opgeslagen, met een tot het team beperkte toegang.	
Doelstelling 4: Iedereen moet de software Delta_7 kunnen gebruiken	Het zou goed zijn dat alle teamleden met de basisapplicaties overweg kunnen. Enkel de specialisten op een bepaald domein moeten de geavanceerde toepassingen beheersen.	De cursus aangeboden door AWACS volgen.	We zullen kunnen uitmaken hoeveel medewerkers de cursus hebben gevolgd, en of ze zich uit de slag kunnen trekken (aanvankelijk met een senior die hen ondersteunt).	

Stap5: De timing bepalen

We hebben reeds:

- > een top 3 of 4 van teamdoelstellingen
- > een concrete beschrijving van deze doelstellingen
- > de acties die we moeten ondernemen om deze doelstellingen te bereiken
- > de maatstaf aan de hand waarvan we kunnen uitmaken of een actie is uitgevoerd en of we daarmee een bepaalde doelstelling hebben bereikt.

Nu gaan we op **flipchart 6** een planning vastleggen voor de acties van het volgende jaar.

DG "ONDERZOEK & ONTWIKKELING" - AUDIT- EN CERTIFICATIEDIENST				
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4	Flipchart 5	Flipchart 6
Doelstellingen	Beschrijving	Acties	Meting	Planning
Doelstelling 1: Duidelijkere procedures	Er zijn duidelijkere procedures nodig; de werkwijze moet goed uitgelegd worden, stap voor stap en met voorbeelden.	Werkfiches opstellen met gedetailleerde uitleg in beide talen. Er zullen kladfiches gemaakt worden die beurtelings worden getest...	Per procedure hebben we een fiche nodig, d.w.z. 18 fiches in totaal.	Een fiche per week. Tegen week 18 zullen alle fiches beschikbaar zijn. Jan zal erop toezien dat de planning wordt nageleefd en dat alles goed verloopt (fiches duidelijk, gelijkvormig en volledig)
Doelstelling 2: Aantal fouten verminderen	We willen ervoor zorgen dat er minder fouten worden gemaakt door een gebrek aan concentratie. Maar gezien de tijdsdruk moet dit wel op een eenvoudige manier gebeuren.	Een checklist opmaken van aspecten die aandacht verdienen...	We moeten in team een lijst opstellen met aandachtspunten. De checklist moet worden getest voor we het gebruik ervan veralgemenen.	De lijst met aandachtspunten zal voor 31 maart worden opgesteld door Marc en Catherine. Françoise en Denis zullen ze testen vóór 15 mei. Vóór 30 juni komen we terug samen om na te gaan of alles in orde is.
Doelstelling 3: Betere planning van de aanvragen	De aanvragen moeten beter gepland worden. Een overzicht van alle taken is wenselijk, zodat we kunnen weten wie met wat bezig is.	Een planning opmaken met verschillende kleuren en daarop duidelijk de project manager aanduiden. Per kwartaal zullen er twee verantwoordelijken voor de planning zijn...	De planning zal worden opgemaakt in Excel en op de G-schijf worden opgeslagen, met een tot het team beperkte toegang.	De tabel zal worden opgemaakt door ... tegen ...
Doelstelling 4: Iedereen moet de software Delta_7 kunnen gebruiken	Het zou goed zijn dat alle teamleden met de basisapplicaties overweg kunnen. Enkel de specialisten op een bepaald domein moeten de geavanceerde toepassingen beheersen.	De cursus aangeboden door AWACS volgen.	We zullen kunnen uitmaken hoeveel medewerkers de cursus hebben gevolgd, en of ze zich uit de slag kunnen trekken (aanvankelijk met een senior die hen ondersteunt)	De cursussen worden aangeboden tijdens het tweede kwartaal.

Stap 6: Planning van de teamactiviteit

Met de 6 flipcharts die naast elkaar tegen de muur kunnen worden gekleefd, beschikken we over alle informatie die we nodig hebben om tot de vorige tabel te komen.

Zeer interessant: een tweede teamplanningstabel kan gemakkelijk worden opgemaakt met de informatie waarover we beschikken.

Wie?	Activiteiten
Jan	Ziet erop toe dat de fiches op tijd klaar zijn en dat ze overeenkomen met de door het team vasgelegde kwaliteitsnormen.
Marc en Catherine	Stellen de lijst met aandachtspunten op om het aantal fouten te verminderen.
Françoise en Denis	Testen de checklist.

5.3 Techniek 3: Wat zijn onze verwachtingen in team?

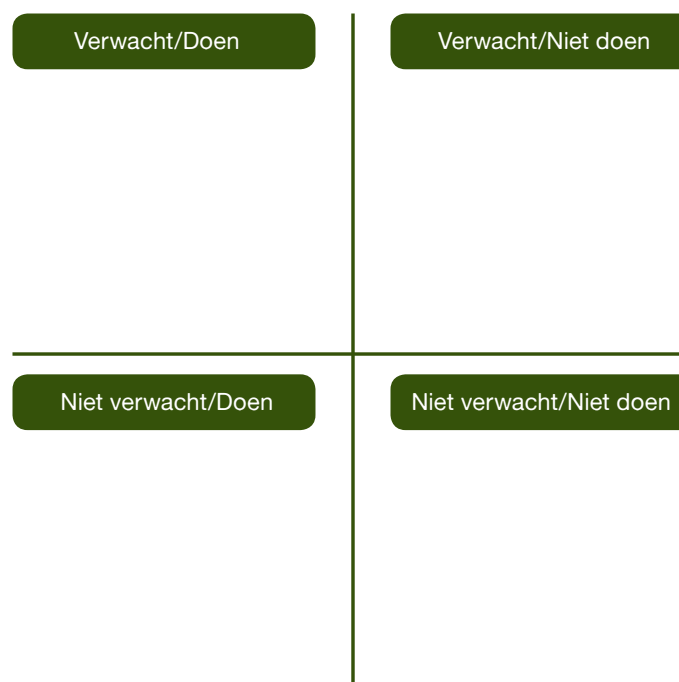
Een leuke manier om de reflectie rond doelstellingen met je team op gang te brengen is de verwachtingen van de teamleden naar het volledige team toe in kaart te brengen.

Vraag aan je teamleden om dit vooraf voor te bereiden, zodat je voldoende tijd kan besteden aan de discussie.

De oefening bestaat uit 4 vragen:

- > Wat verwacht ik van ons team en doen we ook?
- > Wat verwacht ik van ons team en doen we niet?
- > Wat verwacht ik niet van ons team en doen we toch?
- > Wat verwacht ik niet van ons team en doen we dan ook niet?

Laat elke collega zijn/haar antwoorden op post-its schrijven (1 post-it per antwoord). Plaats daarna elke post-it in een kwadrant.



Laat alle medewerkers toelichten wat op hun post-its geschreven staat.

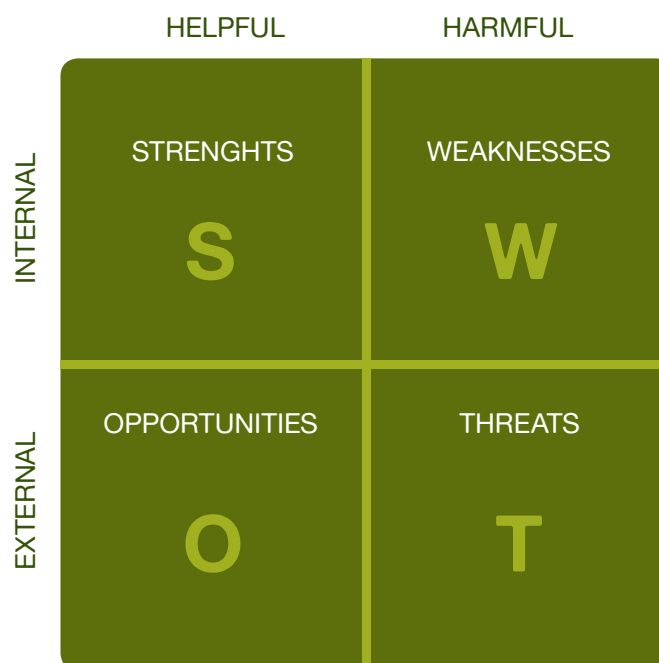
Het kwadrant vormt een overzicht van alle individuele verwachtingen naar het team, het vormt een basis om deze verwachtingen verder te gaan uitdiepen en om te gaan zetten in concrete prestatie- en/of ontwikkelingsdoelstellingen.

Waak erover dat de verwachtingen positief geformuleerd worden en niet leiden tot verwijten naar eventuele collega's toe.

5.4 Techniek 4: SWOT-analyse

Als startpunt voor een teamevaluatie of –planningsgesprek kan je gebruikmaken van een SWOT-analyse. Hierbij breng je in team (je kan aan iedereen vragen om dit individueel voor te bereiden) de Sterktes, Zwaktes, Opportuniteiten en Bedreigingen in kaart.

Je vult de gegevens in in een kwadrant.



Op deze manier krijg je een mooi zicht op wat de teamleden over de werking van het team denken. De discussie die hierdoor ontstaat is enorm verrijkend en geeft een goed beeld over eventuele tegengestelde visies in het team. Zo worden bepaalde zaken bespreekbaar gemaakt. Je kan dan gaan kijken wat prioriteiten zijn waaraan moet gewerkt worden in de komende periode.

Vertrekkend van deze prioriteiten kunnen concrete doelstellingen worden uitgewerkt.

5.5 Techniek 5: Workshop Teamgedragscode

Willen jullie specifiek werken rond de manier waarop jullie als team met elkaar omgaan en samenwerken dan kan je met het team een teamgedragscode opstellen.

Een teamgedragscode is een beschrijving van de waarden en gewoontes die in het team leven, aangevuld met een engagement van waar het team in de toekomst aan wil werken. De code focust op de relationele kant van teamwerk; inhoudelijke aspecten (taken en projecten) komen niet aan bod.

De begeleiding van de workshop teamgedragscode kan je als leidinggevende zelf doen, of je kan dit aan één van je medewerkers vragen.

Om een teamgedragscode op te stellen, kan je deze 5 stappen volgen:

Stap 1: Stemronde 1

Uitgangspunt voor de teamgedragscode zijn de 38 teamgedragingen uit de brochure "Onze 5 waarden. Breng ze tot leven!" (zie bijlage 1).

Geef elk teamlid de lijst met 38 teamgedragingen en laat ze ieder de volgende keuzes maken:

- > 3 gedragingen die al in de praktijk gebracht worden = actuele gedragingen
- > 3 gedragingen die nog niet of nog niet voldoende toegepast worden = gewenste, toekomstige gedragingen.

Jij, de leidinggevende, bent ook lid van het team en je selecteert dus eveneens 3 actuele en gewenste gedragingen.

De keuzes van alle teamleden worden genoteerd op een flipchart of witbord.

Nr	Actueel	Toekomstig
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
...		
38.		

De 12 à 15 gedragingen met de meeste stemmen (geen onderscheid tussen actueel of gewenst) worden overlopen en besproken. Gedragingen waarbij er zowel actuele en gewenste stemmen zijn, verdienen extra aandacht in de discussie.

Stap 2: Stemronde 2

De teamleden krijgen elk 5 stemmen die ze kunnen verdelen over de 12 tot 15 gedragingen die in stap 1 besproken werden. Ze kiezen die gedragingen eruit die zij het belangrijkste vinden voor het team voor het komende jaar. Dit kunnen gedragingen zijn die al bestaan of dit kunnen gedragingen zijn die nog moeten ontwikkeld worden in het team.

Elk teamlid beslist zelf hoe hij de 5 stemmen verdeelt:

- › vb 5 stemmen voor 1 gedraging
- › vb 2 stemmen voor gedraging X en 3 stemmen voor gedraging Y
- › vb 1 stem voor 5 verschillende gedragingen.

Selecteer de 5 à 6 gedragingen met de meeste stemmen. Zij zijn de basis voor de teamgedragscode van je team.

Stap 3: De teamgedragscode schrijven

In deze stap kunnen de gedragingen (eventueel) geherformuleerd worden, bijvoorbeeld:

- › groeperen van gedragingen die aanleunen bij elkaar
- › concretiseren van gedragingen naar de specifieke context van het team.

Hou rekening met deze aandachtspunten:

- › formuleer de gedragingen in termen van observeerbaar gedrag
- › zorg ervoor dat er een engagement in zit
- › zorg voor een mix van actuele en toekomstige gedragingen
- › vermijd om enkel gedragingen rond 1 waarde te hebben.

Stap 4: Hoe houden we de teamgedragscode levend?

Bespreek hoe jullie de teamgedragscode zullen opvolgen. Maak hierover concrete afspraken, die je ook op papier zet.

Bijvoorbeeld:

- › laat enkele teamleden de teamgedragscode op een creatieve manier vorm geven: een collage, een tekening, een gedicht, een toneeltje, enz.
- › bespreek om de 2 maanden in de teamvergadering hoe de toepassing van de teamgedragscode loopt
- › laat elke maand een teamlid een positief voorbeeld presenteren van een concrete toepassing van een gedraging uit jullie teamgedragscode
- › enz.

Stap 5: Debriefing

Doe een rondje rond de tafel en vraag hoe de teamleden de workshop ervaren hebben. Vraag wat er eventueel anders of beter kan.

5.6 Techniek 6: Op een waarderende manier aan de slag

We hebben vaak de neiging om ons te concentreren op wat niet goed gaat. Door onmiddellijk in te gaan op alles wat beter kan, zaken die slecht gaan, tekorten (gapbenadering) zet je uiteraard de toon van je planningsgesprek. De sfeer en het enthousiasme zijn vaak niet zeer hoog in dit soort vergaderingen.

Om dit te voorkomen kan je vertrekken vanuit een waarderende benadering. Door te waarderen wat er is en hier even bij stil te staan, ga je als team, als het ware automatisch, enthousiasme genereren om het nog beter te doen in de toekomst.

Stap 1: Waar zijn we goed in?

Ga samen met het team na wat jullie het voorbije jaar allemaal gerealiseerd hebben. Schrijf alle realisaties op een flipchart en verwonder jullie over al die mooie en soms vergeten resultaten.

Op welke realisaties zijn jullie echt trots? Waarom? Indien het team redelijk groot is kan je het team in duo's opsplitsen waarbij elke persoon aangeeft op welke teamprestatie hij het meest trots is (benadruk dat het gaat om teamprestaties en niet over individuele realisaties). Laat de persoon echt zijn verhaal doen en ga na wat deze prestatie precies zo bijzonder maakte.

Indien er in duo's werd gewerkt kunnen daarna 2 of 3 duo's samengevoegd worden en de verhalen met elkaar gedeeld worden. Ga op zoek naar de rode draad tussen de verhalen. Op die manier krijg je echt inzicht in wat nu precies de succesfactoren van hoge prestaties binnen het team zijn.

Stap 2: Hoe zien we onze fantastische toekomst?

Verplaats je met het ganse team naar de toekomst. Bepaal een concreet jaar (minstens 6 jaar verder) en stel de volgende vragen: Waar zullen we dan als team in uitblinken?, Waar zijn we dan trots op?, Hoe werken we samen?, Wat is dan belangrijk voor ons?.

Je gaat dus als het ware als team gaan dromen over jullie professionele toekomst als team. Ook hier wordt bij voorkeur in duo's gewerkt, waarbij iedereen zijn eigen persoonlijke professionele droom gaat verwoorden en zo concreet mogelijk (in geuren en kleuren) gaat vertellen aan de collega. Ga opnieuw in groepen zitten en deel de verhalen, ga op zoek naar gelijkenissen en kom tot een gezamenlijke droom.

Je kan deze droom op een creatieve manier in beeld brengen door bv een collage, tekening of een gedicht te maken. Op deze manier blijft jullie droom levendig in het hoofd.

Stap 3: Concretiseren

Ga samen na hoe deze droom nu kan geconcretiseerd worden. Welke eerste stappen willen jullie het komende jaar nemen? Wat zijn concrete doelstellingen die jullie voor volgend jaar kunnen bepalen, zodat jullie een stap dichterbij de droom komen? Maak de doelstelling SMART (inspirerend zullen ze al zijn door de werkvorm).

Stap 4: Afspraken

Maak concrete afspraken over wie, wat zal doen en hoe jullie de voortgang van de doelstellingen zullen opvolgen.

TIP

Om de samenwerking en de sfeer in het team bespreekbaar te maken kan je aan alle teamleden vragen om bv. een voorwerp mee te brengen dat symbool staat voor het team. Tijdens de vergadering vraag je dan aan iedereen om toe te lichten waarom ze dit voorwerp gekozen hebben.

DE PARABEL VAN DE DIERENSCHOOL

Er waren eens dieren die vonden dat ze meer moesten doen aan het onderwijs. Dus besloten ze een school op te richten. Ze stelden een lesprogramma samen dat bestond uit hardlopen, klimmen, zwemmen en vliegen. En om het gemakkelijk te maken, kregen alle dieren hetzelfde vakkenpakket.

De eend kon geweldig goed zwemmen, zelfs beter dan zijn leraar. Maar in hardlopen was hij slecht. Om dat bij te spijkeren, kreeg hij hardlopen tijdens de zwemuren en moest hij nablijven voor extra looplessen. Tenslotte waren zijn poten zo toegetakeld, dat hij ook met zwemmen niet verder kwam dan een 6. Maar de schoolleiding vond dat acceptabel, dus niemand maakte zich er zorgen over, behalve de eend zelf.

Het konijn begon met hardlopen als beste van de klas, maar kreeg een zenuwzinking omdat hij bij het zwemmen nog zoveel te leren had.

De eekhoorn kon geweldig goed klimmen, totdat het verkeerd ging met vliegen, omdat haar leraar perse wilde dat ze op de grond landde in plaats van op een andere tak. Ze kreeg gebroken nagels doordat ze teveel oefende en had uiteindelijk een 6 voor klimmen en een 5 voor vliegen.

De adelaar was een probleemkind en werd streng aangepakt. Bij de klimlessen was hij steeds als eerste in de top van de boom, maar hij stond erop dat op zijn eigen manier te doen.

Aan het einde van het schooljaar was het hoogste gemiddelde cijfer voor de vliegende bergaap, die redelijk kon klimmen, kon hardlopen en ook nog een beetje kon zwemmen en vliegen. Hij mocht namens de leerlingen de ouders en docenten toespreken. De andere dieren zaten er bedrukt bij. De meesten waren gezakt in twee van de vakken en in de andere twee waren hun prestaties achteruit gegaan.

Naar George Reavis, 1948

6 TOT SLOT

Meer info

Op ons intranet: rubriek P&O/Ontwikkelcirkels

Contact

Stafdienst Personeel en Organisatie
Cel Talent en Organisatie
Isabelle Tegenbos: 02/528 63 04
isabelle.tegenbos@minsoc.fed.be

Opleidingen FOD Sociale Zekerheid

- › Opleiding Ontwikkelcirkels (individueel) voor chefs
- › Opleiding Ontwikkelcirkels in team

Opleidingen bij OFO rond Ontwikkelcirkels

- › Gesprekstechnieken voor evaluatoren
- › Vastleggen van doelstellingen en indicatoren
- › Een planningsgesprek in team voeren
- › Ontwikkelen van uw medewerkers en team
- › Zich voorbereiden op de gesprekken van de ontwikkelcirkels als functionele chef

Bronnen

- › Leidraad voor de functionele chef – FOD P&O
- › Praktische handleiding voor Ontwikkelcirkels bestemd voor functionele chefs - OFO
- › Checklist teamgesprekken Ontwikkelcirkels, OFO
- › Leidinggeven zonder bevelen – de outputmanager, Filip Vandendriessche en Jef Clement, Lannoo Campus 2006
- › Employee Development on a shoestring, Hallelly Azulay, ASTD Press 2011
- › Syllabus Opleiding Ontwikkelcirkels (individueel) voor chefs - FOD Sociale Zekerheid
- › Syllabus 'Comment bien mener l'entretien d'objectif et de fonctionnement' - ONEM

Antwoorden op oefening outputgerichte doelstellingen formuleren:

1: P, 2: O, 3: O, 4: C, 5: C, 6: O, 7: O, 8: O, 9: P, 10: P, 11: O, 12: D, 13: O, 14: C

7 NOTITIES

A series of horizontal dashed lines for taking notes.

BIJLAGE 1: 38 TEAMGEDRAGINGEN (INPUT VOOR WORKSHOP TEAMGEDRAGSCODE)

1. We erkennen en respecteren elkaars inbreng als bron van vernieuwing en verbetering.
2. We waarderen ieders bijdrage bij het behalen van de teamdoelstellingen.
3. We zorgen er samen voor dat de beschikbare middelen nuttig en duurzaam worden ingezet.
4. We voorzien zoveel mogelijk ruimte voor inspraak bij het nemen van beslissingen. We geven tijdig uitleg over de genomen beslissingen. Dat stimuleert een goede uitvoering.
5. We rapporteren snel over wat niet goed loopt: zo kan tijdig bijgestuurd worden.
6. We communiceren oprecht met elkaar zodat opduikende problemen sneller opgelost kunnen worden.
7. We geven elkaar constructieve feedback. Dit helpt ons meer vooruit dan negatieve kritiek.
8. We staan open voor vragen. Ze inspireren ons.
9. We voeren een open, transparante en eerlijke dialoog: zo delen we lief en leed, successen en tegenvallers.
10. We kunnen rekenen op ieders afgesproken inbreng bij de realisatie van de teamdoelstellingen.
11. We overleggen bij moeilijke beslissingen, we zijn loyaal bij de uitvoering.
12. We grijpen de geboden kans om ons werk zelf te regelen.
13. We stimuleren een kritisch-constructieve houding in ons team.
14. We delen spontaan informatie, kennis en ideeën; dit helpt ons team vooruit.
15. We gaan proactief op zoek naar goede praktijken en betere werkmethodes, over de grenzen van onze organisatie heen.
16. We zijn voldoende kritisch tegenover onze kennis en vaardigheden: we gaan actief op zoek naar ontwikkelacties.
17. We staan open voor nieuwe opdrachten; ze stimuleren onze ontplooiing.
18. We nemen deel aan (teamoverschrijdende) projecten en werkgroepen.
19. We durven initiatieven nemen. Zo verbeteren we onze werking en onze producten.
20. We staan open voor de voorstellen van onze klanten: ze stimuleren onze verbetering.
21. We organiseren gezamenlijke brainstormsessies: ze voeden onze creativiteit.
22. We tonen enthousiasme in ons werk.
23. We geven elkaar het goede voorbeeld, ook op het vlak van respect voor evenwicht werk/privé.
24. We durven een beroep doen op elkaar en bieden spontaan hulp als het nodig is.
25. We vragen waar we kunnen bijspringen - ook dienstoverschrijdend - als we minder werk hebben.
26. We leggen onze competenties en verscheidenheid bijeen: zo is één en één meer dan twee.
27. We vieren samen onze successen. Voor de tegenvallers zoeken we samen oplossingen en géén schuldigen.
28. We nemen actief deel aan (de organisatie van) formele en informele team- of FOD-activiteiten.
29. We bespreken regelmatig hoe we samenwerken als team en hoe we dit kunnen verbeteren.
30. We kijken over de grenzen van ons team; netwerking is heel belangrijk.
31. We hebben veel aandacht voor onze nieuwe collega's, en dit langer dan één week.
32. We zorgen ervoor dat de te behalen doelstellingen voor iedereen duidelijk zijn.
33. We willen een product van hoge kwaliteit binnen een realistische, afgesproken, klantvriendelijke termijn.
34. We organiseren regelmatig overleg over te behalen resultaten en prioriteiten met actieve bijdrage van iedereen.
35. We vinden het behalen van de teamdoelstellingen belangrijker dan individuele succesjes; ook al gunnen we die elkaar zeker.
36. We moedigen verbeteracties en innovatie aan mits een beoogde, toegevoegde waarde.
37. We verdelen en realiseren het werk "eerlijk".
38. Iedereen zet zich in voor wat hij/zij waard is.

BIJLAGE 2: TABEL SMART-TEAMDOELSTELLIGEN

DG		
Flipcharts 1 & 2	Flipchart 3	Flipchart 4
Doelstellingen	Beschrijving	Acties
Doelstelling 1		
Doelstelling 2		
Doelstelling 3		
Doelstelling 4		

	Flipchart 5	Flipchart 6
	Meting	Planning

ONTWIKKELCIRKELS IN TEAM

Directie-generaal of stafdienst:

Dienst:

Chef:

Medewerkers:

Datum workshop teamdoelstellingen:

Datum validatie door chef van de chef:

Datum functioneringsgesprek in team:

Datum evaluatiegesprek in team:

I. De activiteitenopsomming van het team

- Als team staan we in voor de volgende activiteiten/projecten/producten ...:

1	
2	
3	
4	
5	
6	

II. De missie en visie van het team (optioneel)

1. Missie

2. Visie

III. De doelstellingen en te behalen resultaten van het team

1. Prestatiedoelstellingen

Formuleer hier de doelstellingen die betrekking hebben op de resultaten die moeten behaald worden. Zorg ervoor dat er een evenwicht is tussen kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Wat ga je doen om die te bereiken, hoe zal je meten of de doelstellingen gerealiseerd is en tegen wanneer moet de doelstelling gerealiseerd worden?

Beschrijving	Middelen/acties	Meting	Timing	Realisatie

2. Teamontwikkelingsdoelstellingen (TOP)

Formuleer hier de doelstellingen die betrekking hebben op de manier waarop er gewerkt wordt. Het gaat o.m. om gedragingen (teamgedragscode), technische expertise, enz.

Hulpmiddel : maak een analyse van de sterktes en te verbeteren punten van het team om de prestatiedoelstellingen te bereiken.

Beschrijving	Middelen/acties	Meting	Timing	Realisatie

IV. De teamplanning

Wie is binnen het team verantwoordelijk voor welke doelstelling of deeldoelstelling. Is dit te algemeen dan kan je ook de verantwoordelijkheden voor bepaalde activiteiten, taken of projecten opnemen.

Naam medewerker	Doelstelling/deeldoelstelling/activiteit/taak/project/...

V. De opvolging en evaluatie

Hoe ver staan jullie in het bereiken van jullie teamdoelstellingen? Hoe verloopt de samenwerking binnen het team? Hoe zit het met de teamplanning?:

- Wat loopt goed?
- Waar moeten er bijstellingen gebeuren?
- Welke concrete acties kunnen genomen worden?
- Wat heeft gemaakt dat doelstellingen al of niet gehaald werden?
- Wat zijn de sterkte en te verbeteren punten in het team?

Datum vergadering	Conclusies

Verantwoordelijke uitgever

Frank Van Massenhove

Eindredactie

Saskia Gheysens, Isabelle Tegenbos

Opmaak

Virginie Liess

Hebben meegewerkt aan deze opleidingsgids

Pierre Dantine, Saskia Gheysens, Julien Schreiber,
Isabelle Tegenbos, Stefaan van der Gucht