

INSTRUMENT 12

DE FLEXIMATRIX WAARBORGT BREED INZETBARE EN COMPETENTE TEAMS

Het principe dat we nastreven met de fleximatrix is de brede inzetbaarheid van het team, m.a.w. dat de leden van een team voor meerdere taken inzetbaar zijn. Tevens helpt de fleximatrix het team om de activiteiten in de teams te borgen door voldoende competente medewerkers. Een fleximatrix is een schematisch overzicht (tabel) waarin de uitvoerende taken en de regeltaken uitgezet worden (verschillende kolommen) tegen de medewerkers van het team (verschillende rijen). Het gaat dus over een opsomming van alle taken die moeten uitgevoerd worden, de regeltaken (nodig om het te organiseren), de ondersteunende taken, eventueel aangevuld met de nodige competenties. Het team moet in staat zijn om zijn kernopdracht op ieder moment te kunnen uitvoeren. Nobody is perfect, but a team can be.

Het opstellen van zo'n fleximatrix IN het team biedt reeds heel wat gesprekstof tussen de teamleden over het invullen van de kernopdracht en dus een ideale gelegenheid om naar elkaar te groeien en elkaars sterktes en zwaktes te (h-)erkennen. Zo'n fleximatrix geeft je daarnaast een overzicht van de werkbelasting van de verschillende teamleden. Evengoed brengt de fleximatrix de opleidingsbehoeften in kaart van teamleden die nog moeten groeien om hun bijdrage aan het team zinvoller te maken. Afhankelijk van die uitkomst kan dit een individuele of een teamgerichte opleiding zijn. Omdat het de bedoeling is om deze fleximatrix zeer regelmatig in het team te overlopen en te bespreken kan dit ook gebruikt worden voor een loopbaanbeleid. Een goed ingevulde matrix biedt dus inzicht in de sterktes en zwaktes van alle teamleden en geeft bijna automatisch een indicatie van de nodige opleidingen en nascholingsbehoeften. Het kan ook beschouwd worden als een opleidingsmatrix.

Tijdens de besprekingen in het team over de fleximatrix wordt de nodige inzetbaarheid in kaart gebracht. Er zal dus worden nagedacht over hoeveel teamleden een bepaalde taak of vaardigheid of competentie moeten bezitten om de werking zo optimaal mogelijk te organiseren en de kernopdrachten continu te blijven garanderen. Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele vervangingen voor afwezigheden wegens ziekte of nascholing of verlofregeling,...

	Uitvoerende taken/competenties					Regeltaken/competenties					
								
Teamlid 1											
Teamlid 2											
...											
...											
SOM											
NODIG											
Flexi % (SOM/ NODIG)											

In de praktijk blijkt steeds weer dat het principe van de brede inzetbaarheid één van de grootste misvattingen van zelfsturende teams met zich meebrengt, namelijk dat elk teamlid alle taken moet beheersen. Niet iedereen moet dus alles kunnen maar het team is wel samen in staat om alles te kunnen. De fleximatrix geeft een overzicht van alle taken van het team en van de kunde van de medewerkers om te komen tot een flexibel team waar voor elke taak voldoende mensen inzetbaar zijn. Factoren die binnen het team een rol spelen bij de inzetbaarheid en werkverdeling zijn:

- Vermijden dat het team kwetsbaar is en zijn opdrachten niet kan borgen
- Verschillende kwaliteiten van de teamleden optimaal benutten
- Voldoende specialisme en diepgang mogelijk maken
- Kennis van elkaars werkzaamheden stimuleren
- Ontwikkelingsmogelijkheden geven voor de teamleden
- Eenzijdige belasting of verstarring voorkomen
- Eerlijk verdelen van leuke en minder leuke klussen
- Statusverschillen zoals ondermeer anciënniteit mogen de interne flexibiliteit niet in de weg staan

Stappenplan voor de opmaak van de fleximatrix voor het team:

- Stap 1: **inventaris van de uitvoerende taken** om onze kernopdrachten te kunnen volbrengen (in verschillende kolommen). Inventariseer in volgorde van de uitvoering van de kernopdrachten het vakmanschap. Cluster de activiteiten om de overzichtelijkheid te bewaren. Gebruik hiervoor de inventaris van activiteiten die ontstaat wanneer je de verschillende stappen in het ‘knippen in processen’ hebt doorlopen.
- Stap 2: (in verschillende kolommen) **inventaris van de regeltaken** om onze kernopdrachten te volbrengen. Gebruik hiervoor de geclusterde regelactiviteiten waar je sterrollen voor aanduidt. De sterrollen worden ontdekt wanneer je de verschillende stappen in het ‘knippen in processen’ hebt doorlopen.
- Stap 3: noteer de **namen van de teamleden** en kruis aan wie welke taken opneemt. Je kan voor de verschillende taken een B voor beginnersniveau, L voor leerlingenniveau, V voor Vakman of E expert-niveau aangeven.
- Stap 4: **Bevoegdheden definiëren:** Bij de regeltaken kan met een kleur worden aangeduid de mate waarin het team (voorlopig) bevoegd is. Per regeltaak kan worden aangegeven of:
- Het team zelfstandig kan beslissen
 - Kan beslissen in overleg met een ondersteunend team of staf of leidinggevende
 - Adviesbevoegdheid heeft naar en/of van een ondersteunend team of staf of leidinggevende
 - Of geen invloed kan uitoefenen
- Het opnemen van bevoegdheden verloopt gefaseerd. Naarmate het team meer en meer controle krijgt over zijn vakmanschap en matuurder wordt, neemt het team meer en meer regeltaken op en vergroot hun eigen regelvermogen.
- Stap 5: Gerealiseerde (huidige) **inzetbaarheid:** geef onderaan aan hoeveel medewerkers uit je team die taak beheersen (SOM). Het “scoren” van de teamleden leunt aan bij het “elkaar beoordelen” op hun bekwaamheid. Er kan een gradatie worden afgesproken in welke mate iemand die taak/vaardigheid moet beheersen. Vermits dit gevoelige materie kan zijn, is de rol van de teamcoach cruciaal.
- Stap 6: bepaal binnen uw team **hoeveel medewerkers** die taak zouden moeten beheersen (NODIG) om de dienstverlening te kunnen garanderen naar de klant/leerling toe rekening houdend met afwezigheden.
- Stap 7: bereken het **flexibiliteitspercentage**. Indien je 100% scoort dat is je flexibiliteit en inzetbaarheid geborgd. Wanneer het percentage lager is dan zijn er ontwikkelingsmogelijkheden voor de teamleden. In een open natuur team kan je elkaar hierover aanspreken en functioneringsgesprekken houden met het team gebruikmakende van de fleximatrix. Voor taken/vaardigheden waar er te weinig flexibiliteit is plant het team opleiding voor.