

Leer- en opleidingsbeleid
Mobilititeitsbeleid
Diversiteitsbeleid
Combinatie arbeid en zorg
Loopbaanbeleid
Competentiemanagement
n- en persoonlijke ontwikkelingsplannen
Loopbaanbeleid
Leren en zorg
Competentiemanagement
Combinatie arbeid en zorg
Competentiemanagement
Levensfasegericht personeelsbeleid
Mobilititeitsbeleid
Levensfasegericht personeelsbeleid
Mobilititeitsbeleid
Diversiteitsbeleid
Diversiteitsbeleid
Competentiemanagement
Competentiemanagement
Competentiemanagement
Loopbaanbeleid

Team- en persoonlijke ontwikkelingsplannen



**Gestructureerd werken
aan leren**

Een handleiding

Wat is het en wat kun je ermee?

Team Ontwikkelings Plan (TOP)

Een TOP bevat afspraken tussen een team en de leidinggevende over de gewenste ontwikkeling van het team, in relatie tot de doelstellingen van de organisatie en die van de individuele medewerkers. De afspraken gaan over de kwaliteiten die het team met elkaar wil ontwikkelen en de wijze waarop de gewenste ontwikkeling moet plaatsvinden.

Het plan helpt teamleden na te denken over hoe zij hun talenten kunnen bundelen en versterken. Het TOP richt zich op het team als de vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening aan hun gebruikers/klanten. Dit kan een wijkteam zijn, een team van leidsters, van groepsleiders, maar ook een ondersteunende technische dienst. Een aantal acties uit het TOP vragen om individuele inspanningen. Deze krijgen een plaats in het POP van de betreffende teamleden.

Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)

Door een POP op te stellen krijgen leidinggevende en medewerker inzicht in de aanwezige en de te ontwikkelen kwaliteiten van de individuele medewerker. Met een POP kan een medewerker zich voorbereiden op een volgende stap in haar loopbaan of op ontwikkeling in haar huidige functie.

Het POP is daarmee een belangrijk middel voor medewerker en leidinggevende om gezamenlijk de loopbaan en het ontwikkelingsproces van de medewerker te sturen en vorm te geven.

Leeswijzer

Deze handleiding bestaat uit vier onderdelen:

<i>Deel 1</i> Bevat een beschrijving van het proces om tot een TOP en POP te komen. Dit kun je als leidinggevende en medewerker(s) gebruiken om gezamenlijk afspraken te maken over de inhoud en de te volgen procedure om te komen tot het TOP en/of POP. <i>pagina 4</i>	<i>Deel 2</i> Geeft hulpvragen om een TOP en POP op te stellen. Dit deel kun je gebruiken om als leidinggevende en medewerker(s) in gesprek met elkaar te komen tot doelen voor het TOP/POP, en de activiteiten om deze doelen te bereiken. <i>pagina 8</i>	<i>Deel 3</i> Bestaat uit een ingevuld TOP en POP. Met behulp van de ingevulde voorbeelden kun je een eigen formulier voor jouw TOP en POP samenstellen. <i>pagina 9</i>	<i>Deel 4</i> Bevat verwijzingen naar instrumenten en methoden die je gedurende het proces kunt gebruiken. <i>pagina 14</i>
--	---	--	---

Vooraf: van belang om bij stil te staan!

Voordat je TOP's en POP's gaat introduceren is het van belang stil te staan bij de plek die zij innemen in de organisatie. Het werken met TOP's en POP's is vooral succesvol als er binnen de organisatie aandacht is voor de volgende zaken:

- **De verhouding tussen TOP en POP. Is het TOP leidend voor het POP of omgekeerd?**

Het is aan de organisatie om een balans te zoeken tussen TOP en POP. Stelt zij de ontwikkeling van de individuele medewerkers centraal of de ontwikkeling van teams? In hoeverre laat je de belangen van de medewerkers meewegen naast de belangen van de organisatie? Wat je ook kiest, waak voor het eenzijdig doorslaan naar de ene of de andere kant. Dit pakt uiteindelijk voor medewerkers en organisatie nadelig uit.

- **Tijd.**

Ontwikkeling levert kwaliteit maar kost tijd. Kunnen teams en medewerkers voor een aantal uren vrijgemaakt worden om te werken aan het TOP/POP? Vooral de voorbereidende fase, het opstellen van een TOP en/of POP vraagt tijd. In veel gevallen zal de uitvoering van de activiteiten, de leertijd, ook werktijd zijn.

- **TOP's en POP's vragen om zelfsturende teams en medewerkers.**

Het werken met een TOP en POP vraagt dat een medewerker haar eigen leerproces zelfstandig stuurt en op het ontwikkelingsproces reflecteert. Niet elke medewerker kan dat meteen. In het aanleren van deze zelfsturing speelt de direct leidinggevende een belangrijke coachende rol. Regelmatig overleg tussen leidinggevende en medewerker draagt bij aan het leren van zelfsturing. In dergelijke (functionerings-)gesprekken kan de loopbaanontwikkeling aan de orde komen en kun je reflectiemomenten inbouwen.

- **Aanwezigheid van strategisch organisatiebeleid, opleidingsbeleid en personeelsbeleid.**

De doelen voor TOP en POP zijn afgeleiden van het organisatiebeleid. Hoe beter een organisatie haar doelen, missie en visie formuleert, hoe concreter en gericht er een TOP en POP worden.

Het aanwezige opleidingsbeleid kan instrumenten aanreiken voor leren en ontwikkelen en teams en organisatie ondersteunen in het ontwikkelen van een leercultuur.

De ontwikkelde TOP's en POP's beïnvloeden van hun kant het personeelsbeleid. Door in beeld te brengen welke kwaliteiten in een team nodig en nu aanwezig zijn, kun je bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers zoeken naar nog ontbrekende kwaliteiten.

Hoe kom je tot een TOP en POP?

Hoe kom je tot een Team Ontwikkelings Plan? Het proces opgedeeld in vijf stappen¹

Het proces om tot een TOP te komen is het belangrijkste element in het werken met een TOP. Het TOP is niet meer dan de bevestiging van de gemaakte afspraken die vervolgens uitgevoerd worden. Zie het TOP als een kompas, de afspraken geven richting aan het handelen. Evalueer het TOP regelmatig gedurende het uitvoeringsproces en stel het eventueel bij.

Voor het maken van een TOP zetten team en leidinggevende een aantal stappen. Deze zijn in onderstaand schema gefaseerd weergegeven. Bij elke fase is aandacht voor de centrale vraag die daarin beantwoord moet worden en welke acties daarbij mogelijk zijn.

Tip

In deel 2 vind je vragen die helpen bij het signaleren van de noodzaak voor leren en ontwikkelen (stap 1 en 2 in dit schema) en het bepalen van evaluatiecriteria (stap 3 in dit schema).

In deel 4 vind je verwijzingen naar instrumenten die behulpzaam zijn in het bepalen van aanwezige teamkwaliteiten, het opstellen van leerdoelen en het bepalen van activiteiten voor teamontwikkeling.

¹ Hierbij is gebruik gemaakt van *Werken met een TOP en Werken met een POP*. Stichting Mobiliteitsfonds hbo.

Team Ontwikkelings Plan

FASERING

CENTRALE VRAAG ACTIE

Stap 0

Bepalen voorwaarden voor ontwikkelen en leren

Hoe gaan wij te werk om tot een TOP te komen?

- Vaststellen procedure en noodzakelijke randvoorwaarden.

Denk bij randvoorwaarden aan de aanwezigheid van aanwijsbare en benoembare organisatiedoelen, aanwezig personeelsbeleid en instrumenten die teams in staat stellen aan een TOP te werken, passende stijl van leidinggeven (coachen ipv sturen en opdrachten geven).

Stap 1

Signaleren noodzaak voor leren en ontwikkelen van het team

Waar staan wij nu en waar willen wij naar toe?

- Informatie verzamelen over fase van teamontwikkeling.
- Kiezen instrumenten om teamtaken en kwaliteiten in kaart te brengen.
- Gebruiken instrumenten.

Bedenk bij fasen van teamontwikkeling dat elke fase om andere teamdoelen en acties vraagt. Zie ook deel 4.

Stap 2

Analyseren deskundigheid en thema's voor leren en ontwikkelen van het team

Wat kunnen wij en wat willen/moeten wij kunnen?

- Teamontwikkelgesprek over de aanwezige en gewenste kwaliteiten en samenwerking team.

In dit gesprek is ook aandacht voor de balans tussen de ontwikkelplannen van het team, die van de individuele teamleden en die van de organisatie. Sluiten deze op elkaar aan?

Je kunt op verschillende manieren tot de formulering van gewenste teamkwaliteiten komen:

1. Management formuleert deze op basis van visiedocument.
2. Teamleden formuleren samen de toekomstige benodigde kwaliteiten en leggen deze voor aan het management.
3. Management geeft kaders die door de teams worden geconcretiseerd. In wisselwerking kunnen beiden hun plannen bijstellen.

Stap 3

Voorbereiden teamontwikkeling

Wat is ons doel en hoe komen wij daar?

- Concreet formuleren ontwikkel- en leerdoelen.
- Acties benoemen voor leren en ontwikkelen.
- Afspraken over ondersteuning en evaluatie.
- Besluitvormend gesprek met team.
- Opstellen TOP.

Een aantal acties vragen om individuele inspanningen. Deze krijgen een plaats in het POP van deze medewerkers.

Teamontwikkelingsmogelijkheden zijn bijvoorbeeld: intervisie, teamcoaching, teamtraining, bespreken van het teamproces tijdens werkoverleggen.

Stap 4

Plan voor teamontwikkeling toepassen

Ons plan uitvoeren.

- Uitvoeren TOP.

Besprek regelmatig tijdens werk/teamoverleggen de voortgang van het TOP. Maak er een vast agendapunt van.

Stap 5

Teamontwikkeling evalueren/signaleren

Hebben wij ons doel bereikt?

- Evalueren TOP.

Team en leidinggevende kijken samen terug op de afgelopen periode. Als alle doelen bereikt zijn kan dit aanleiding vormen tot het opstellen van een nieuw TOP.

Hoe kom je tot een POP? Het proces opgedeeld in vijf stappen.

Het proces om tot het POP te komen is het belangrijkste element in het werken met een POP. Het POP is niet meer dan de bevestiging van de gemaakte afspraken die vervolgens uitgevoerd worden. Zie het POP als een kompas, de afspraken geven richting aan het handelen. Evalueer het POP regelmatig gedurende het uitvoeringsproces en stel het eventueel bij.

Voor het maken van een POP zetten medewerker en leidinggevende een aantal stappen. Deze zijn in het schema gefaseerd weergegeven. Bij elke fase is aandacht voor de centrale vraag die daarin beantwoord moet worden en welke acties daarbij mogelijk zijn.

Tip

In deel 2 vind je vragen die helpen bij het signaleren van de noodzaak voor leren en ontwikkelen (stap 1 en 2 in dit schema) en het bepalen van evaluatiecriteria (stap 3 in dit schema).

In deel 4 vind je verwijzingen naar instrumenten die behulpzaam zijn in het bepalen van aanwezige kwaliteiten van de medewerker, het opstellen van leerdoelen en het bepalen van activiteiten voor leren op de werkplek.

Persoonlijk Ontwikkelings Plan

FASERING

CENTRALE VRAAG ACTIE

Stap 0

Bepalen voorwaarden voor ontwikkelen en leren

Hoe gaan wij te werk om tot een POP te komen?

- Vaststellen procedure en randvoorwaarden.

Denk aan faciliteiten als tijd en geld, CAO-bepalingen en studie-faciliteitenregeling.

Denk bij randvoorwaarden aan de aanwezigheid van aanwijsbare en benoembare teamdoelen, aanwezig personeelsbeleid en instrumenten die medewerkers in staat stellen aan een POP te werken, passende stijl van leidinggeven (coachen ipv sturen en opdrachten geven).

Stap 1

Signaleren noodzaak voor leren en ontwikkelen

Waar sta ik nu en waar wil ik naar toe?

- Informatie verzamelen over persoonlijke ontwikkeling.
- Kiezen instrumenten om gegevens in kaart te brengen.
- Gebruiken instrumenten.

Zie ook deel 4.

Stap 2

Analysen deskundigheid en thema's voor leren en ontwikkelen

Wat kan ik en wat wil/moet ik kunnen?

- Ontwikkelgesprek: individuele gegevens uit stap 1 bespreken.
- Analyse feitelijk en gewenst ontwikkelniveau.

Denk aan het vergelijken van de nu aanwezige kwaliteiten en de kwaliteiten die nodig zijn om de (a.s.) functie goed te kunnen uitvoeren. Waar zitten hiaten?

Stap 3

Voorbereiden ontwikkeling

Welk doel kies ik en hoe kom ik daar?

- Concreet formuleren ontwikkel- en leerdoelen.
- Benoemen van leer- en ontwikkelactiviteiten.
- Afspraken over ondersteuning en evaluatie.
- Besluitvormend gesprek.
- Opstellen POP.

Denk vooral ook aan mogelijkheden om op de eigen werkplek te leren: training en begeleiding door ervaren collega, werkplek-instructie, deelnemen aan projectgroep die taken verricht die de medewerker moet leren, functieroulatie, zelfstudie, participeren in netwerken binnen en buiten de organisatie, werkoverleggen.

Stap 4

Plan voor ontwikkeling toepassen

Mijn plan uitvoeren.

- Uitvoeren POP door de medewerker.

Besprek regelmatig tijdens overleggen met je leidinggevende de voortgang van het TOP. Maak er een vast agendapunt van.

Stap 5

Ontwikkeling evalueren/signaleren

Heb ik mijn doel bereikt?

- Evalueren POP.

Het resultaat kan zijn dat de medewerker haar doelen heeft bereikt en dat er een nieuw POP opgesteld wordt. Zo blijft de medewerker in ontwikkeling.

Hulpvragen

Deze vragen kunnen helpen om met elkaar in beeld te brengen wat de doelen voor de toekomst zijn, welke kwaliteiten daarvoor nodig zijn, welke kwaliteiten daarvan al aanwezig zijn en welke nog ontwikkeld moeten worden. Met ook de daarbij benodigde ontwikkelacties en evaluatiecriteria. Deze vragen komen vooral aan de orde tijdens stap 1, 2 en 3 uit het proces om tot een TOP/POP te komen.

Tip

Wie meer wil weten over de methodiek en achtergrond van deze vragen kan terecht in deel 4.

Doelen in beeld brengen

- Hoe willen we dat de werksituatie eruit ziet over twee jaar? Of: wat vraagt de organisatie van ons over twee jaar?
- Welke veranderingen in de huidige situatie zijn daarvoor nodig?
- Wat moeten we, wat moet ik, straks anders doen dan nu?
- Wat weerhoudt ons team, de individuele medewerker ervan te werken op de gewenste manier? (gemis aan kennis en vaardigheden of een probleem binnen de organisatie of de afdeling)
- Wat stimuleert medewerkers om te werken zoals gewenst?

Criteria die helpen de doelen te concretiseren en te evalueren

- Waaraan is te zien of het team, de individuele medewerker op de gewenste manier werkt?
- Waar let je dan speciaal op?
- Hoe stellen we vast of het team, de individuele medewerker op de gewenste manier werkt? (Benoem vooraf deze meetpunten, bijvoorbeeld wijze van samenwerken, aspecten van klantgerichtheid, kwaliteitscriteria)

Gewenste kwaliteiten in beeld brengen

- Welke kwaliteiten heeft het team, de individuele medewerker nodig in de gewenste werksituatie?
- Wat kunnen we al, wat moet nog ontwikkeld worden?
- Welke kwaliteiten kunnen tijdens het werk geleerd worden en welke vragen om een opleiding?

Criteria die helpen de gewenste kwaliteiten te concretiseren en evalueren

- Waaraan is te zien dat het team, de individuele medewerker de kwaliteiten heeft ontwikkeld?
- Hoe kan het team, de individuele medewerker dat laten zien? (Tijdens werksituaties, een beoordelingsmoment, video-opnames, portfolio)

Mogelijke leer- en werkactiviteiten verkennen

- In welke situaties kan het team, de individuele medewerker de gewenste kwaliteiten het beste ontwikkelen? Hoe kunnen we de werksituatie daarvoor gebruiken?
- Welke leeractiviteiten zijn voor het team, de individuele medewerker te gebruiken, te ontwikkelen?
- Hoe kunnen we het dagelijks werk en leren meer met elkaar verbinden?

Criteria die helpen bij het evalueren van de uitgevoerde leer- en werkactiviteiten

- Is het gewenste leerproces op gang gebracht?
- Waren de leersituaties effectief en aansprekend?
- Is er een verbinding tussen het dagelijks werk en leren ontstaan? Waaraan zien we dat?

Deel 3 voorbeeld Team Ontwikkelings Plan

Voorbeeld TOP en POP

In deel 1 is het proces beschreven hoe het team of de individuele medewerker met de leidinggevende tot de inhoud van het TOP en POP komt. In deel 2 staan hulpvragen die helpen om de gewenste doelen en ontwikkelactiviteiten in beeld te brengen.

In dit deel vind je voorbeelden van een uitgewerkt TOP en een uitgewerkt POP. Deze uitwerking laat zien hoe je de gemaakte afspraken kunt vastleggen. Elke organisatie en elke medewerker kan daar een eigen vorm voor bepalen. Gebruik deze voorbeelden dan ook niet als een dwingend format!

Het TOP (voorbeeld uit een welzijnsorganisatie)

Naam teamverantwoordelijke/leidinggevende:

Naam afdeling/team: *jeugd- en jongerenwerkers*

Datum:

Ondersteuning bij het maken van dit TOP komt van:

- direct leidinggevende
- interne of externe personeelsadviseur
- anders, namelijk:

Ondersteuning bij het uitvoeren van dit TOP komt van:

- direct leidinggevende
- interne of externe personeelsadviseur
- collega's
- anders, namelijk:

Stap 0 Bepalen randvoorwaarden

Welke middelen staan er voor de uitvoering van het TOP ter beschikking?

(Financieel, tijd, persoonlijke ondersteuning, andere faciliteiten)

*Wij krijgen dit jaar de mogelijkheid éénmaal per 4 weken een intervisiebijeenkomst van 2 uur te organiseren in werktijd.
Scholingsfaciliteiten: workshop resultaatgerichte afspraken maken.*

Stap 1 en 2 Signaleren noodzaak voor leren en ontwikkelen van het team

Welke doelen stelt de organisatie dit jaar?

De Stichting heeft een toegevoegde waarde voor de gemeente..... Wij zijn professionals binnen bredere, goed georganiseerde samenwerkingsverbanden en wij willen een aantrekkelijke samenwerkingspartner zijn.

Wat zijn de doelen voor ons team?

Wij willen intern en extern laten zien dat wij professionele jeugd- en jongerenwerkers zijn, waar externe partners graag naar doorverwijzen en waar jongeren graag komen.

Welke taken willen wij dit jaar uitvoeren om ons doel te halen?

*1. Wij gaan participeren in het stedelijk netwerk jongerenwerk.
2. Wij maken aan de gemeente inzichtelijk welke resultaten wij dit jaar geboekt hebben op het gebied van deelnemersaantallen, activiteiten, waardering door jongeren, andere professionals en de wijk.*

Stap 3 Analyseren deskundigheid en thema's voor leren en ontwikkelen van het team

Welke kwaliteiten zijn nodig om de gestelde doelen te halen?

Samenwerken, profileren, methodisch werken en op de hoogte zijn van vakinhoudelijke- en stedelijke ontwikkelingen.

Welke kwaliteiten zijn daarvoor al aanwezig in ons team?

Wij werken methodisch en volgens opgestelde plannen. In ons team zit een combinatie van denkers en doeners waardoor wij elkaar goed aanvullen.

Welke kwaliteiten moeten wij als team verder ontwikkelen?

1. *Resultaatgerichte afspraken maken*
2. *Samenwerken met in- en externe professionals: hoe profileren wij onszelf?*
3. *Verbeteren van onze professionaliteit: ontwikkelen van leercultuur in ons team*

Stap 4 Hoe gaan wij dat doen?

Welke kwaliteiten gaan wij ontwikkelen om de doelen te bereiken?	Hoe realiseren? Acties binnen en buiten het werk?	Wanneer?	Door wie?
<i>1. Resultaatgerichte afspraken maken</i>	<i>Workshop voor het hele team.</i>	<i>Mei 2009</i>	<i>Extern bureau</i>
<i>2. Samenwerken met in- en externe professionals: hoe profileren wij onszelf?</i>	<i>Maandelijkse intervisie</i>	<i>2009</i>	<i>Zelf</i>
<i>3. Verbeteren van onze professionaliteit: ontwikkelen van leercultuur in ons team</i>	<i>Uitwisselen van moeilijke situaties in werkoverleg en met elkaar zoeken naar alternatieven.</i>	<i>Vast agendapunt tijdens werkoverleg.</i>	<i>Samen met leidinggevende.</i>
<i>4.</i>			

Stap 5 Teamontwikkeling evalueren/signaleren

Wat evalueren?	Hoe evalueren? Hoe tonen wij aan dat we de kwaliteiten bezitten en toepassen?	Met wie?	Wanneer?
1. Participatie in stedelijk netwerk door collega X	Collega X verzamelt notulen van overleggen waarin zij ons als team profileert.	Team en leidinggevende	Mei en December 2009
2. Wij maken inzichtelijk welke resultaten wij dit jaar geboekt hebben op het gebied van deelnemersaantallen, activiteiten, waardering door jongeren, andere professionals en de wijk	Andere professionals (politie, huisarts, scholen) weten wat wij te bieden hebben en verwijzen jongeren naar ons door. Het aantal bezoekers neemt daardoor toe.	Team, leidinggevende.	Mei en December 2009
3. Wij maken inzichtelijk welke resultaten wij dit jaar geboekt hebben.	Wij maken SMART afspraken over het jongerenbeleid in ons wijkcentrum en komen deze na.	Leidinggevende en bestuurders	Oktober 2009
4. Wij maken inzichtelijk welke resultaten wij dit jaar geboekt hebben.	Wij evalueren onze activiteiten met de jongeren, andere professionals en de wijk door een aantal bijeenkomsten te organiseren met betrokkenen.	Team	Oktober 2009

Belemmeringen in de organisatie of het team die de uitvoering van mijn POP in de weg kunnen staan:

.....

Oplossingen:

.....

Ondertekening

Medewerker:

Leidinggevende:

Datum:

Datum:

.....

voorbeeld Persoonlijk Ontwikkelings Plan

Het POP (voorbeeld van een teamleider bureau jeugdzorg)

Naam medewerker:

Functie: *Teamleider jeugdzorg*

Datum:

Ondersteuning bij het maken van dit POP komt van:

- direct leidinggevende
- interne of externe personeelsadviseur
- anders, namelijk:

Ondersteuning bij het uitvoeren van dit POP komt van:

- direct leidinggevende
- interne of externe personeelsadviseur
- collega's
- anders, namelijk:

Stap 0 Randvoorwaarden

Welke middelen staan er voor de uitvoering van het POP ter beschikking?

(Financieel, tijd, persoonlijke ondersteuning, andere faciliteiten)

Maandelijks coachingsgesprekken met een externe coach, gefaciliteerd in tijd en geld.

Intervisie gebeurt in eigen tijd, zolang de coaching duurt.

Stap 1 en 2 Ontwikkeling analyseren

Welke doelen stelt de organisatie dit jaar?

Wij werken vraaggericht. Er komt één onafhankelijke toegang en wij laten ons afrekenen op onze prestaties.

Wat zijn de doelen voor ons team?

Wij richten ons op ondersteuning van de cliënten en gaan bedrijfsmatig werken: wij richten ons op de afgesproken productie-afspraken.

Welke taken stel ik dit jaar om het doel te halen?

1. Ik coach medewerkers in het maken van de omslag van hulpverleners naar ondersteuners.

2. Ik spreek medewerkers aan op overschrijding van de afgesproken product-uren voor individuele ondersteuning van cliënten.

Stap 3 Ontwikkeling voorbereiden

Welke kwaliteiten zijn nodig om de gestelde doelen te halen?

1. Het begeleiden van een veranderingsproces bij medewerkers.

2. Communicatieve vaardigheden: het omgaan met weerstanden in een team.

3. Communicatieve vaardigheden: medewerkers aanspreken op hun gedrag, feedback geven.

4. Sociale vaardigheden: luisteren naar medewerkers, hun emoties kunnen benoemen en er begrip voor hebben.

Welke kwaliteiten zijn daarvoor al bij mij aanwezig?

Sociale vaardigheden

Welke kwaliteiten moet ik verder ontwikkelen?

1. Het begeleiden van een veranderingsproces bij medewerkers.
2. Communicatieve vaardigheden: het omgaan met weerstanden in een team
3. Communicatieve vaardigheden: medewerkers aanspreken op hun gedrag, feedback geven

Stap 4 Hoe ga ik dat doen?

Welke kwaliteiten ga ik daarvoor ontwikkelen?	Hoe realiseren? Acties binnen en buiten het werk?	Wanneer?	Met wie?
1. Het begeleiden van een veranderingsproces bij medewerkers.	Intervisie met collega's: hoe begeleiden zij dit proces? Zelfstudie: lezen van relevante literatuur over veranderen.	Maandelijks	Collega teamleiders.
2. Communicatieve vaardigheden: het omgaan met weerstanden in een team	Intervisie met collega's	Maandelijks	Collega teamleiders, externe coach
3. Communicatieve vaardigheden: medewerkers aanspreken op hun gedrag, feedback geven	Oefenen met collega's en dan toepassen in de praktijk.	Wanneer dit speelt	Collega teamleiders, externe coach

Stap 5 Teamontwikkeling evalueren/signaleren

Wat evalueren?	Hoe evalueren? Hoe toon ik aan dat ik de kwaliteiten bezit en toepas?	Met wie?	Wanneer?
1. Ik coach medewerkers in het maken van de omslag van hulpverleners naar ondersteunen.	Meten van ziekteverzuim, uitstroomcijfers medewerkers, productiviteit en klanttevredenheid.	Leidinggevende en medewerkers	werkoverleg met mijn leidinggevende.
2. Ik coach medewerkers in het maken van de omslag van hulpverleners naar ondersteunen.	Ik maak video-opnames van verschillende werkoverleggen die ik begeleid en waarin het thema van hulpverleners naar ondersteunen centraal staat.	Collega-teamleiders en leidinggevende	Oktober 2009
3. Ik spreek medewerkers aan op overschrijding van de afgesproken producturen voor individuele ondersteuning van cliënten.	Ik vraag feedback aan mijn teamleden, ik gebruik daarbij de 360 feedbackmethode.	teamleden	September 2009

Belemmeringen in de organisatie die de uitvoering van het TOP in de weg kunnen staan:

.....

Oplossingen:

.....

Ondertekening

Teamverantwoordelijke/Leidinggevende:

Namens het team:

.....

.....

Datum:

Datum:

.....

.....

Deel 4

Voor wie meer wil weten

Instrumenten die helpen bij het in beeld brengen van de aanwezige teamkwaliteiten

Er zijn erg veel instrumenten om de teamrollen in beeld te brengen. Wij volstaan hier slechts met enkele voorbeelden.

Teamrollen van Belbin

Hij onderscheidt acht verschillende teamrollen: voorzitter, vormgever, plant, waarschuwer, bedrijfsman, brononderzoeker, groepswerker en afmaker. Een goede mix van de rollen over de teamleden geeft volgens Belbin het beste resultaat.

Op het internet zijn veel testen en informatie te vinden.

http://www.thesis.nl/belbin/belbin_q1.html.

<http://www.leren.nl/cursus/management/intro/belbin.html>.

Persoonlijke stijlen in een team bepalen met behulp van de Meyers-Briggs indicator

Meyers-Briggs onderscheidt vier persoonlijke stijlen die bepalend zijn voor de wijze waarop medewerkers in een team leiding en instructies ontvangen.

Op het internet zijn veel testen en informatie te vinden.

<http://www.leren.nl/cursus/management/intro/myers-briggs.html>

<http://www.mbti.pagina.nl>

Kernkwaliteiten van Ofman

Ofman ontwikkelde een kernkwadrant waarmee je je eigen kernkwaliteiten, valkuil, uitdagingen en allergieën kunt bepalen. In een team kun je vervolgens met elkaar puzzelen: Wie zit in wiens uitdaging of allergie? En wat kunnen we dan van elkaar leren?

Voor meer informatie:

<http://www.leren.nl/cursus/solliciteren/loopbaankeuzes/kernkwadrant.html>

<http://www.ofman.nl>

Enneagram

Het Enneagram onderscheidt negen persoonlijkheidstypen. Naast het ontdekken van je persoonlijke, team- en organisatie type kun je met het enneagram ook het gezondheid-niveau van je type bepalen. Het gezondheid-niveau en het type bepalen samen de interventies of tips voor persoonlijke en/of organisatie ontwikkeling om weer “gezonder” en daarmee effectiever te worden.

Voor meer informatie:

<http://www.enneagram.pagina.nl>

Instrumenten die helpen bij het in beeld brengen van de aanwezige kwaliteiten van een medewerker

Instrumenten die de medewerker zelf kan toepassen:

360 graden feedback

Bij dit instrument gaat het om het verzamelen van feedback, door een aantal personen met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon. Doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie.

Er zijn diverse managementboeken geschreven over dit instrument en de toepassing ervan.

Portfolio bijhouden

Door een portfolio kun je bijhouden en bewijsmateriaal verzamelen over wat je geleerd hebt. In het POP spreek je af op welke manier je bewijst dat je kwaliteiten hebt ontwikkeld, in het portfolio verzamel je de bewijzen. Veel ROC's en Hogescholen werken ook met portfolio's. Vraag daar om meer informatie bijvoorbeeld.

Instrumenten waarbij anderen ingeschakeld worden:

Assessment

Deze vorm wordt meestal uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau.

Werken met observanten tijdens de uitvoering in de praktijk

Het uitvoeren van praktijkopdrachten, deze laten observeren door en bespreken met collega's.

Bij deze beide vormen geldt dat het belangrijk is om van te voren af te spreken wat de aandachtspunten zijn voor de observanten

Instrument dat helpt om leerdoelen zo concreet mogelijk op te stellen

Hanteer bij het formuleren van leerdoelen de SMART-criteria:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdsplanning

Teamontwikkeling en leren op de werkplek vormgeven

Themabijeenkomsten en leerlunches

Spreek een thema af, bereid dat voor of vraag een externe spreker dit voor te bereiden. Wijd er een werkoverleg of gezamenlijke lunchbespreking aan.

Action learning

Is een vorm van teamleren waarin met elkaar gewerkt wordt aan vraagstukken uit de dagelijkse praktijk.

Voor meer informatie:

<http://www.actionlearning.nl/>

Reg Revans: Action learning op het werk. Uitgeverij Nieuwezijds, 2000. ISBN 90 5712 083 6

Voor meer informatie over de achtergrond en methodiek van de hulpvragen uit deel 2:

http://www.kessels-smit.nl/Instrumenten/Het_acht_velden_instrument_NL.pdf

Team- en persoonlijke ontwikkelingsplannen
Leer- en opleidingsbeleid
Combinatie arbeid en zorg
Diversiteitsbeleid
Loopbaanbeleid
Mobiliteitsbeleid
Competentiemanagement
Levensfasegericht personeelsbeleid
Diversiteitsbeleid
Loopbaanbeleid
Mobiliteitsbeleid
Competentiemanagement
Mobilititeitsbeleid
Diversiteitsbeleid
Combinatie arbeid en zorg
Levensfasegericht personeelsbeleid
Competentiemanagement




de BRANCHEVERENIGING ONDERNEMERS IN DE KINDEROPVANG

 Publieke Zaak



Colofon

Deze publicatie maakt onderdeel uit van de koffer 'Geef kleur aan personeelsontwikkeling'

Datum

December 2004

Auteur

Joke van Alten MSc.
vanAlten, Leren in Bedrijf

Met dank aan

Stichting Trema, Almkerk

drs. Mariël Rondeel,
Kessels & Smit, *The Learning Company*
drs. Annelies Verkade, NIZW

Redactie

mr. drs. Sonja Huising,
Huising Communicatie en Beleidsadvisering
drs. Machteld Koelewijn,
Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Ontwerp/productie

Dickhoff Design
Stimio Consultants Drukwerk & Design

