

# ***Werken met een Team Ontwikkelings Plan (TOP)***

---

praktische hulp voor de ontwikkeling  
van teamwerk





# Inhoud



>> *‘Wij denken dat een toenemend aantal onderwijsinstellingen zal gaan werken met basisteams. Dat is een logische reactie op schaalvergroting, maar het gebeurt ook omdat de kwaliteit van de dienstverlening erdoor zal toenemen. Teamvorming kan het onderwijs voor deelnemers en voor docenten stimulerender en aantrekkelijker maken. De aantrekkingskracht van de onderwijssector op jongeren zal dan toenemen en dat is op dit moment hard nodig.’*

*(uit: Toenders, L. en H. van Dijck (2000). Teams aan de basis. Meso Focus 39, p. 63)*

---

I	Het Team Ontwikkelings Plan (TOP)	2
II	Teamontwikkeling in kaart	3
III	Hoe ziet een TOP eruit?	5
IV	Hoe werkt een TOP?	9
V	Effectief werken met een TOP	14
VI	POP, TOP en coaching	16

# [1] Het Team Ontwikkelings Plan (TOP)



---

De introductie van teamwerk in onderwijsorganisaties brengt grote veranderingen met zich mee. In een teamorganisatie wordt het onderwijs niet meer verzorgd door eenlingen met een beperkte deelverantwoordelijkheid, maar door teams die verantwoordelijk zijn voor een samenhangend gedeelte van dat onderwijs. Zowel het samenwerken als het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een meeromvattend 'product' zijn nieuwe elementen in de onderwijsorganisatie. Dat heeft consequenties voor alle betrokkenen, zoals leidinggevenden, medewerkers en teamverantwoordelijken.

Als leidinggevende of P&O-adviseur is het mede uw taak om teams te begeleiden bij het omgaan met deze veranderingen. Een Team Ontwikkelings Plan (TOP) kan een goed instrument zijn om het werken in teamverband systematisch te bevorderen en daarmee de kwaliteit van de output van het team te vergroten. In deze brochure vindt u een korte uiteenzetting over doel, functie en inhoud van een TOP, hoe een teamverantwoordelijke een TOP kan opstellen en aan welke voorwaarden de organisatie moet voldoen om effectief te werken met een TOP.

*Waar in deze brochure 'medewerker', 'hij' of 'zij' staat, wordt vanzelfsprekend ook 'medewerkster', 'zij' en 'haar' bedoeld.*

# [III] Team ontwikkeling in kaart

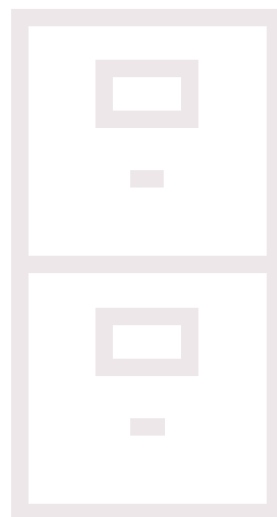
---

Met behulp van een TOP kunt u als teamverantwoordelijke in een hogeschool gestalte geven aan de ontwikkeling van teamwerk in relatie tot de doelstellingen van de hogeschool en in relatie tot de ontwikkeling van medewerkers. Het organisatorische verband waarop een TOP zich richt is het team: een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces van diensten aan een klant. In een hogeschool kunnen dit opleidingsteams zijn die verantwoordelijk zijn voor het leerproces van een bepaalde groep studenten, maar ook ondersteunende diensten die verantwoordelijk zijn voor een specifiek taakveld.

Zoals een individuele medewerker zich in zijn functie verder ontwikkelt, zo moet ook een team groeien. Dat gaat niet vanzelf. In de literatuur wordt in dit verband vaak verwezen naar het model van Hicks & Bone (zie volgende pagina), waarin de ontwikkeling van teams wordt onderscheiden in vier fasen. Deze fasen vormen een doorlopend proces in de richting van steeds groter wordende zelfstandigheid en toenemend regel- en stuurvermogen van het team.

In een TOP worden afspraken gemaakt tussen de hogeschool en het team, vertegenwoordigd door de teamverantwoordelijke. Afspraken die tot doel hebben om het professioneel en procesmatig functioneren van een team - en van elk lid afzonderlijk - in overeenstemming te brengen met de competenties die nodig zijn om de gestelde teamdoelen te realiseren. Een TOP biedt een teamverantwoordelijke dus gericht en

systematisch ondersteuning bij de ontwikkeling van een team. In de praktijk komt het regelmatig voor dat een medewerker deel uitmaakt van meer dan één team. In het TOP komt dan zijn bijdrage aan dit betreffende team aan bod. Dat is misschien iets heel anders dan wat deze persoon in het andere team inbrengt; het kan goed zijn om de verschillen te benoemen.





>> **De vier fasen in het Hicks & Bone-model:**

**1. Verzameling individuen**

*In de forming fase komen mensen bijeen die voorheen zelfstandig of in verschillende afdelingen werkten. De aandacht in deze fase richt zich op de samenstelling, de taakverdeling en de samenwerking in het team. In dit stadium is het van belang dat een team zicht krijgt op zijn doelen, maar vooral op zijn activiteiten, de verdeling van taken over de afzonderlijke teamleden en de manier waarop samenwerking in het team wordt vormgegeven.*

**2. Groep**

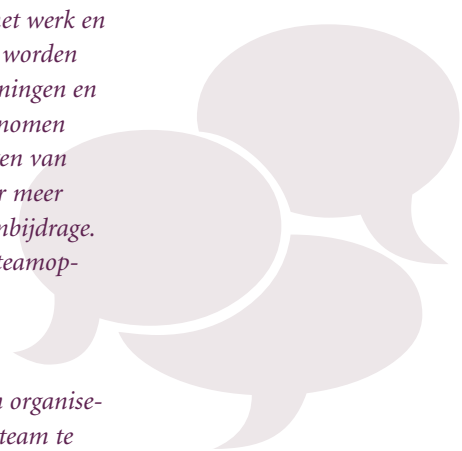
*In de storming fase begint een groep te ontstaan. De groep bespreekt de organisatie van het werk en gaat na hoe de groepsprestaties kunnen worden verbeterd. In deze periode kunnen spanningen en conflicten ontstaan als gevolg van toegenomen werkdruk door meer overleg en het volgen van opleidingen, en omdat teamleden elkaar meer gaan aanspreken op de individuele teambijdrage. Met het formuleren van een duidelijke teamopdracht kan deze fase worden afgesloten.*

**3. Team**

*Als de groep het eigen werk volledig kan organiseren, begint zich in de norming fase een team te vormen. Kenmerkend voor deze fase is dat het team eigen waarden en normen begint te ontwikkelen en zijn doelen en werkverdeling vast kan stellen. De productiviteit gaat sterk omhoog. Daarnaast heeft het team meer herkenbaarheid gekregen naar buiten en is er intern sprake van open overleg.*

**4. Zelfsturend, resultaatverantwoordelijk team**

*In de performing fase is het team een effectief werkende en creatieve eenheid. De motivatie is hoog, evenals de productiviteit. Het team heeft een eigen identiteit gekregen en kan werkzaamheden geheel zelfstandig sturen en regelen. Daarnaast zijn de groepsleden in staat om te leren van eerdere ervaringen, verbeteringen aan te brengen, hun werkwijze aan te passen en bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuw beleid.*



# [III] Hoe ziet een TOP eruit?

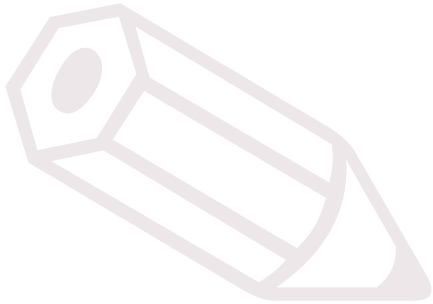
Het is goed om de inhoud van een TOP af te stemmen op het ontwikkelingsstadium van een team. De vier fasen van het Hicks & Bone-model (zie pagina 4) bieden hier houvast. In de oriëntatiefase van een team, waarin nieuwe rollen van zowel de teamverantwoordelijke als van de afzonderlijke teamleden 'ingeslepen' worden, zal een TOP een ander karakter hebben dan in de fase dat een team zelfsturend functioneert. In de ene fase kan bijvoorbeeld sterker de nadruk komen te liggen op teambuilding en ontwikkeling van samenwerkings- en overlegvaardigheden. Of op vaardigheden om met elkaar gestalte te geven aan een lerend team door onderlinge begeleiding of intervisie.

In een andere fase kunnen vakspecialistische opleidingen en opleidingen gericht op verbeteracties prominenter om aandacht vragen.

Belangrijk is dat een teamverantwoordelijke de verschillende fasen kan onderscheiden, kennis heeft van de verschillende instrumenten om het team in haar ontwikkeling te stimuleren en zicht heeft op zijn eigen rol om het team in iedere ontwikkelingsfase gericht te ondersteunen. Het staat hem en het team vanzelfsprekend vrij om onderstaand fasenmodel voor het werken met een TOP aan te passen aan de eigen situatie. De dynamiek van het team bepaalt wanneer en hoe een TOP wordt opgesteld.

## Schematisch model voor een TOP

<b>Fase 0</b> Vaststellen ontwikkelvoorwaarden	- Procedure-afspraken maken	HOE GAAN WE TE WERK?
<b>Fase 1</b> Ontwikkeling signaleren	- Gegevens verzamelen - Instrumenten kiezen - Instrumenten gebruiken	WAAR STAAN WE NU EN WAAR WILLEN WE NAAR TOE?
<b>Fase 2</b> Ontwikkeling analyseren	- Analyse feitelijk en gewenst ontwikkelniveau - Bespreken teamgegevens (ontwikkelgesprek)	WAT KUNNEN WE? WAT MOETEN WE KUNNEN?
<b>Fase 3</b> Ontwikkeling voorbereiden	- Formuleren ontwikkeldoelen - Ontwikkelingsmogelijkheden beoordelen en kiezen - Afspraken evaluatie - Afspraken ondersteuning - Aandachtspunten opstellen - Beslisgesprek voeren - TOP opstellen	WAT IS ONS DOEL HOE KOMEN WE DAAR
<b>Fase 4</b> Ontwikkeling toepassen	- TOP uitvoeren	ONS PLAN UITVOEREN
<b>Fase 5</b> Ontwikkeling evalueren / Ontwikkeling signaleren	- TOP evalueren	HEBBEN WE ONS DOEL BEREIKT?



### Het TOP-formulier

Het 'kale' TOP-formulier, dat hieronder staat afgedrukt, wordt na overleg tussen team en teamverantwoordelijke (gesteund door zijn leidinggevende) zo ingevuld, dat het een toegespitst plan voor de ontwikkeling van het team wordt. In het plan staat waar het team zich momenteel bevindt qua ontwikkeling, in welke richting het zich moet of zou willen ontwikkelen, en wat het team gaat of moet doen om de teamdoelen te bereiken.

Naam teamverantwoordelijke

Datum

Huidige functie

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
- anders, namelijk:





Welke mogelijkheden tot ondersteuning zijn er in elke fase?

Fase 1:		
Fase 2:		
Fase 3:		
Fase 4:		
Fase 5:		

Welke middelen heeft u tot uw beschikking?

--

Wat moet de instelling doen om het maken en het uitvoeren van een TOP mogelijk te maken?

--

### Huidige situatie

Wat is de plaats van het team binnen de organisatie?

--

Hoe wordt het werk verdeeld?

--

Wat is het huidige ontwikkelniveau vanuit professioneel oogpunt?

--

Wat is het huidige ontwikkelniveau vanuit procesmatig oogpunt?

--

### Toekomstige situatie

Wat is de doelstelling van uw instelling?

Wat zijn de doelen ofwel de te bereiken resultaten van uw team?

Welke taken moet het team het komende jaar uitvoeren?

Welke taken wil het team het komende jaar uitvoeren?

Over welke competenties zou het team moeten beschikken om de genoemde taken en gestelde doelen te realiseren?

Welke bijdrage levert uw team aan de doelstelling van uw instelling?

Wat zijn de concrete ontwikkeldoelen?	Hoe realiseren?	Wanneer?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Doel	Wat evalueren?	Hoe evalueren?	Met wie?	Wanneer?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Gewenste ondersteuning (tijd, geld, andere faciliteiten)

Belemmeringen

Oplossingen

### Ondertekening

Teamverantwoordelijke:

leidinggevende:

datum:

datum:

# [IV] Hoe werkt een TOP?

## [TIPS]

### >> **Teamcompetenties**

#### - Rekenen

De rekenmethode baseert zich op reeds uitgevoerde inventarisaties van competenties van uw teamleden. De teamcompetenties vormen dan in feite de totaalsom van individuele competenties, afgeleid uit de POP's van uw teamleden of uit andere inventarisaties.

#### - Rode lijnen

Bij deze methode wordt de collectieve inschatting uitgevoerd uitgaande van diverse soorten beschikbare gegevens. Uit deze mix van gegevens worden rode lijnen getrokken, zoals: 'Op welke beoordelingscriteria scoren relatief veel teamleden hoog dan wel laag?'.

### >> **Checklist 'Inventarisatie plaats in de organisatie'**

Welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen heeft het team ten aanzien van de volgende aandachtsgebieden?

#### - Onderwijs

- inrichting van het onderwijs (incl. inhoudelijke vernieuwingen en toetsingsregels)
- stage en afstuderen
- resultaten studenten
- studiebegeleiding

#### - Ondersteunende processen

- roostering
- studentenadministratie en voortgangsbeheer
- kwaliteitszorg
- informatievoorziening en ICT-beheer
- het personele proces  
(waaronder personeelsplanning en deskundigheidsbevordering)
- het financiële proces (waaronder budget)
- lesfaciliteiten  
(lokalen, studieruimten, computers, leermiddelen)
- werkfaciliteiten  
(werkruimte, overlegruimte, technische hulpmiddelen)

Hieronder volgt een nadere uitwerking van het TOP-model. Bij sommige onderdelen vindt u een aantal tips die concrete aanknopingspunten bieden voor het maken van een TOP. Via de literatuurverwijzingen kunt u zich desgewenst verder verdiepen in de materie.

### **Fase 0 Vaststellen ontwikkelvoorwaarden**

Of het opstellen van een TOP zinvol is, is onder meer afhankelijk van de context waarin het team opereert en de fase van ontwikkeling waarin de hogeschool en het team zich bevinden. Daarom is het verstandig eerst kritisch te kijken naar de randvoorwaarden (zie ook hoofdstuk V Effectief werken met een TOP). Als het werken met een TOP inderdaad zinvol lijkt te zijn, legt de teamverantwoordelijke in overleg met zijn leidinggevende de procedure vast.

### **Fase 1 Ontwikkeling signaleren**

De kern van fase 1 is na te gaan waar een team op dit moment in de ontwikkeling staat en in welke richting het team zich wil en moet ontwikkelen. U verzamelt informatie over teamtaken en -competenties met behulp van verschillende instrumenten.





---

## **Fase 2 Ontwikkeling analyseren**

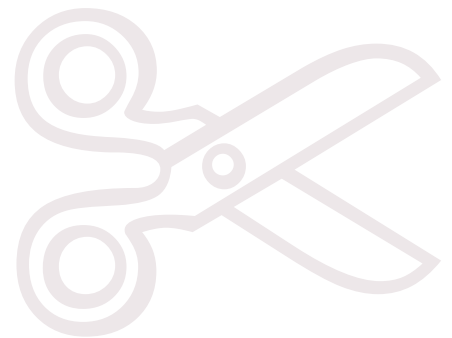
In deze fase worden de verzamelde gegevens besproken binnen het team, op basis van een analyse van de aanwezige en de gewenste competenties van het team.

Vanuit het competentieprofiel legt u de koppeling met individuele wensen, vaardigheden en kennis. Tijdens deze bespreking is het belangrijk een balans te vinden tussen de ontwikkeldoelen van het team en de individuele ontwikkeldoelen.

Daarnaast zal er een balans moeten zijn tussen wat het team wil en moet en wat de instelling wil en moet.

In de praktijk blijkt dat er verschillende wegen zijn om vanuit een beleidsplan te komen tot het vaststellen van de competenties voor een team:

- top down:  
het management stelt competentieprofielen vast op basis van beleidsvisie en veranderacties;
- bottom up:  
medewerkers formuleren met elkaar - per team of per subteam - de competenties voor hun team;
- interactief:  
directie en management stellen kaders en geven richtlijnen die door de teams worden gespecificeerd en op maat worden gemaakt. De concrete uitvoering in de praktijk kan aanleiding geven voor bijstelling van de kaders en de richtlijnen op centraal niveau.



In een gesprek met uw leidinggevende stelt u vast of de verplichte en door het team gewenste taken realistisch zijn. Dat wil zeggen: sluiten ze aan bij de ontwikkelingen in uw organisatie? U bespreekt ook in hoeverre het voorlopig vastgestelde ontwikkeldoel daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstelling van uw organisatie. In dit stadium is het ontwikkeldoel nog globaal geformuleerd; in fase 3 zal dat worden toegespitst. Voor nu gaat het er om de richting van de teamontwikkeling vast te stellen, zowel in professioneel als in procesmatig opzicht.

Afhankelijk van de mate van zelfsturing van het team gaat u óf eerst overleggen met uw leidinggevende óf eerst met de teamleden. Belangrijk is dat aan het eind van deze fase alle betrokkenen het eens zijn over de globale ontwikkeldoelen en de gestelde prioriteiten.

### **Fase 3 Ontwikkeling voorbereiden**

In deze fase stelt u samen met het team de teamontwikeldoelen vast en hoe deze kunnen worden bereikt. Een aantal ontwikkelacties zullen vooral individuele inspanningen vragen. Deze acties krijgen dan een plaats in het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van het betreffende teamlid. Andere ontwikkelacties zullen voor het hele team gelden.

In deze fase bedenkt u ook alvast hoe u na enige tijd zult vaststellen of de doelen zijn bereikt. Met andere woorden: hoe en wat gaat u evalueren? Voorts gaat u na welke ondersteuning nodig is (tijd, geld, andere faciliteiten) en zet u de mogelijke belemmeringen op een rijtje. Als u dit alles samen met uw team heeft uitgewerkt, is het tijd om uw leidinggevende te vragen zijn of haar fiat te geven. Tot slot noteert u alle afspraken in het formulier TOP.



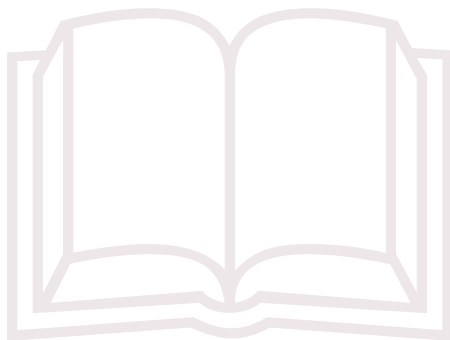
---

#### Fase 4 Ontwikkeling toepassen

De fasen 1 tot en met 3 vormen in feite het TOP-proces, inclusief de schriftelijke vastlegging ervan. In fase 4 wordt uitgevoerd wat eerder schriftelijk is besloten en vastgelegd op het formulier TOP. Het is belangrijk dat de uitvoering van het TOP en de voortgang daarvan een vast agendapunt wordt tijdens uw besprekingen met het team.

#### Fase 5 Ontwikkeling evalueren/signaleren

Na afloop van de overeengekomen periode blikst u samen met het team en de leidinggevende terug op de afgelopen periode. De kernvraag is of het team de gestelde ontwikkeldoelen heeft bereikt. Het resultaat van deze fase leidt tot het opnieuw doorlopen van (een deel van) het cyclische model. Een nieuw of aangepast TOP wordt dan ontwikkeld.



#### [LITERATUURVERWIJZING]

- >> *Meer lezen over teamcompetenties?*
- \* Heijden, Th. J. van der (1999). **Competentiemanagement: van belofte naar ver-zilvering**. Deventer: Kluwer. ISBN 90 267 3040 3
  - \* Toenders, L. en H. van Dijk (2000). **Teams aan de basis**, reeks Meso focus nr. 39. Houten: EPN
  - \* Leliveld, R. & Vink, M.J. (2000). **Succesvol invoeren van zelfsturende teams**. Baarn: Nelissen. ISBN 90 244 1449 0
  - \* Schramade, P.W.J., e.a. **Handboek effectief opleiden**, Deel 12 Leren van groepen. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie. ISBN 90 6155 611 2
- >> *Verder lezen over teamcoaching?*
- \* Lingsma, M. (1999). **Aan de slag met Team-coaching**. Baarn: Nelissen. ISBN 90 244 1443 1
- >> *Verder lezen over ontwikkeldoelen*
- \* Brounstein, M. (2000). **Coachen voor dummies**. Amsterdam: Addison Wesley. ISBN 90 430 0369 7
  - \* Kaplan, R.S. & Norton, D.P (1999). **Op kop met de Balanced Scorecard, strategie vertaald naar actie**. Amsterdam: Contact.
  - \* Have, S. ten, Have, W.D. ten & Bour, A.P.M. (1998). **Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden**. Den Haag: Elsevier. ISBN 90 6155 910 3
  - \* *Meer informatie over de Balanced Scorecard op het Internet: <http://www.balanced-scorecard.nl>*
  - \* *Meer informatie over het INK-model op het Internet: <http://www.ink.nl>*



## [TIPS]

### >> **Het formuleren van doelen**

Om betekenisvolle doelen te formuleren is het nuttig gebruik te maken van SMART-beginselen. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Actiegericht, Resultaatgericht en Tijdsbestek.

#### - **Specifiek**

In de meeste gevallen kan een doel in een enkele zin worden opschreven. De boodschap moet helder en duidelijk zijn voor iedereen, ook voor mensen buiten het team.

#### - **Meetbaar**

De gewenste resultaten moeten op een of andere wijze gemeten kunnen worden. Soms is het niet mogelijk om doelen te kwantificeren, maar dan kunnen ze vaak wel via kwalitatieve middelen worden gemeten.

#### - **Actiegericht**

De formulering van het doel wordt gekenmerkt door het gebruik van actiewoorden. Voorbeelden van actiewoorden: bereiken, ontwikkelen, uitvoeren en produceren.

#### - **Resultaatgericht**

De omschrijving dient niet alleen aan te geven welke actie verricht moet worden, maar ook tot welk resultaat deze actie dient te leiden.

#### - **Tijdsbestek**

De omschrijving van het doel omvat een streefdatum: wanneer is het doel bereikt.

### >> **Teamontwikkelingsmogelijkheden**

Er zijn nogal wat manieren om systematisch vorm te geven aan de ontwikkeling van uw team. We geven u enkele suggesties:

#### - **Bespreken proces van samenwerken**

Werkbesprekingen worden effectiever wanneer het team behalve de inhoud van het werk ook het proces van samenwerken tot onderwerp van de bespreking maakt (Hoe werken we samen? Welke normen en waarden gelden? Waarover overleggen we? Wanneer?)

#### - **Themabijeenkomsten**

Bijeenkomsten waarin een inhoudelijk thema aan de orde gesteld wordt door een teamlid of een buitenstaander.

#### - **Teambuilding**

Bij teambuilding ligt het accent op het sociale en interactieve verband binnen het team, het functioneren van teamleden ten opzichte van elkaar.

#### - **Teamcoaching**

Teamcoaching is gericht op het systematisch uitwisselen van ervaringen, het analyseren van probleemsituaties, het geven van feedback en het verbeteren van de samenwerking binnen het team.

#### - **Intervisie**

Ook intervisie is gericht op het systematisch bespreken van professionele vraagstukken, en daarmee op het verbeteren van het individuele en het teampresteren. Het verschil met coaching is dat intervisie binnen het team plaats vindt, zonder een begeleider van buitenaf.

#### - **Action learning**

Action Learning is een methode om in groepsverband een daadwerkelijk bestaand probleem op te lossen. Een Action Learning programma kent vier stappen: voorbereiding, ontwikkeling van leeractiviteiten, organiseren van groepsbijeenkomsten en het aanwijzen van een learning facilitator.

#### - **Gaming en simulatie**

Door thema's in spelsituaties of simulaties te plaatsen, kunnen deelnemers zelf effectief en efficiënt gedrag 'ontdekken'.

#### - **Collectieve training of cursus**

Wanneer een aantal teamleden of het gehele team gezamenlijk een training of cursus volgt, kunnen de teamleden van elkaar leren en ontstaat er een gemeenschappelijk denk- en/of werkkader.

### >> **Het meten van ontwikkeldoelen**

Om te meten of aan de gestelde doelen is voldaan (de output), kan gebruik gemaakt worden van de volgende methoden.

#### - **Kwantificeerbare criteria**

De nagestreefde doelen worden omgezet in prestatie-indicatoren die gemeten kunnen worden. De Balanced Scorecard kan dan gebruikt worden als middel om prestatie-indicatoren vast te stellen, eventueel in combinatie met het kwaliteitsmodel EFQM of INK.

#### - **Feedback en evaluatie**

Welke feedback krijgt het team van studenten? Om deze feedback wat te formaliseren kan gebruik gemaakt worden van evaluatieve vragenlijsten.

#### - **Controle, test, inspectie**

Een afgesproken controle van de voortgang van een controle op kwaliteit. U kunt bijvoorbeeld met uw leidinggevende afspreken dat tussentijds gecontroleerd wordt in hoeverre de gestelde ontwikkeldoelen behaald zijn.

#### - **Documentatie**

Rapporten, notulen en andere documenten zijn vaak opnamen van behaalde resultaten en zijn dus nuttig als middel om de resultaten te meten.

#### - **Tijdlijnen**

Evalueren of een tussenliggend doel of een einddoel op tijd behaald is, kan een van de belangrijkste - en gemakkelijkste - manieren van meten zijn.

#### - **Observatie**

Vaak zult u observatie combineren met feedback en evaluatie, maar op zichzelf is observatie een prima middel om te zien of het gestelde doel bereikt is.

# [V] Effectief werken met een TOP



---

Wanneer is het nuttig en effectief om te starten met TOP's? Die vraag zal door het team en de teamverantwoordelijke moeten worden beantwoord. Zij kunnen zich daarbij laten leiden door het ontwikkelingsniveau van het team. Ook de mate waarin de organisatie is toegerust om het werken in teams te sturen en te ondersteunen, is belangrijk. Denk hierbij aan visie, strategie, beleid en instrumentarium.

Wilt u in de hogeschool succesvol werken met TOP's, dan moeten onderstaande voorwaarden voldoende aandacht krijgen.

*\* Er is sprake van aanwijsbare en benoembare teamdoelen*

Er kan geen sprake zijn van een team en dus ook niet van een TOP als er geen duidelijke doelstelling is. Een team ontleent zijn hoofddoelstelling in belangrijke mate aan de centrale doelen van de organisatie. Op basis daarvan kan het zijn eigen doelen en deeldoelen formuleren. In de literatuur wordt in dit kader veelvuldig gewezen op het belang van heldere en duidelijke doelen en strategieën van de organisatie in zijn geheel. Voor het functioneren van een team is vrijwel niets van groter belang dan de betrokkenheid van alle teamleden bij een gemeenschappelijk doel en een reeks van verwante doelstellingen waarvoor de groep zich collectief verantwoordelijk acht. Een team moet in zekere mate de beschikking hebben over eigen regelmogelijkheden en bevoegdheden. Pas dan kan een team ook verantwoordelijk zijn voor zijn eigen prestaties. Dat betekent dat teams duidelijkheid nodig hebben over hun plaats en verantwoordelijkheid in de organisatie, evenals over de wijze van sturing en leiderschap. Daarbinnen formuleren ze hun doelen, evenals de activiteiten om die doelen te realiseren, in een TOP.



*\* Er is sprake van ontwikkeling van personeelsbeleid en personeelsinstrumenten die een team in staat stellen inhoud en invulling te geven aan een TOP*

Om een TOP te kunnen maken, heeft een team instrumenten nodig die het mogelijk maken om bijvoorbeeld teamdoelen te kunnen specificeren in meetbare resultaten. Of om wat het team nodig heeft aan vaardigheden te vergelijken met wat het daadwerkelijk 'in huis' heeft.

Dit stelt de nodige eisen aan het personeelsbeleid en het beschikbare personeelsinstrumentarium van een hogeschool. Voorbeelden van instrumenten die een teamorganisatie ondersteunen zijn competentieprofielen en resultaatgerichte functie-eisen of functierollen. Daarnaast is het van belang dat het scholingsbeleid wordt afgestemd op ontwikkelbehoeften van teams en dat er instrumenten als coaching en intervisie beschikbaar zijn voor de teams en hun afzonderlijke leden.

*\* De teamverantwoordelijke heeft zich de vereiste roldeskundigheid eigen gemaakt*

Een TOP kan gezien worden als het resultaat van het teamontwikkelingsproces in het verleden en tevens als het venster op verdere ontwikkeling en verbetering in de toekomst. In dit doorlopende proces van plannen, uitvoeren, evalueren, leren en verbeteren speelt de teamverantwoordelijke een belangrijke rol.

Tegelijkertijd is deze teamverantwoordelijke de belangrijkste gesprekspartner van het team als het gaat om de beoordeling en de uitvoering van een door het team voorgestelde TOP.

Om die reden is het van groot belang dat de teamverantwoordelijk zich de stijl van leiding heeft eigen gemaakt die passend is bij het leidinggeven aan teams.

Over het leidinggeven aan een team is veel literatuur beschikbaar. De rode draad daarin is dat de leidinggevende in de 'oude' organisatie gewend was zelf sturing en gerichte opdrachten te geven. Maar in een team-organisatie moet hij zich ontwikkelen tot een leider die de ontwikkeling van het team en de teamleden stimuleert (coach) door vooral voorwaarden te scheppen, zodat medewerkers in het team zelf in staat zijn sturing te geven.

In het algemeen wordt vastgesteld dat dit vraagt om een open, coachende, mensgerichte stijl van leidinggeven. Deze roltransformatie blijkt voor veel leidinggevers in het begin niet gemakkelijk en verdient om die reden vaak ook gerichte ondersteuning.



# [VI] POP, TOP en coaching



---

Na het lezen van deze brochure zal het u duidelijk zijn dat de ontwikkeling van een team sterk samenhangt met de ontwikkeling van individuele medewerkers. Een instrument om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren is het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), dat naast een TOP kan bestaan.

Is het POP nu leidend voor het TOP of omgekeerd? In dit verband is de zogenoemde dialoogbenadering interessant. Nadat een TOP is vastgesteld, gaat de teamverantwoordelijke in gesprek met de teamleden, zowel collectief als individueel. Gezamenlijk bepalen zij welke competenties nodig zijn voor het realiseren van de teamdoelen. Dat kan er toe leiden dat teams van samenstelling wijzigen, of dat door middel van werving in leemtes wordt voorzien. Maar het kan ook tot gevolg hebben dat POP's van teamleden worden aangepast. Een TOP vormt op deze manier weer de input voor het POP van een teamlid.

Het werken met ontwikkelingsplannen is in de praktijk niet eenvoudig. Zowel teams als individuele medewerkers kunnen bij deze nieuwe manier van werken wel een steuntje in de rug gebruiken. Een coach kan de nodige ondersteuning bieden bij het opstellen, maar ook bij het realiseren van een POP of TOP. Uitgangspunt bij coaching is het vergroten van het lerend en zelfsturend vermogen van medewerkers. Coaching biedt medewerkers de nodige reflectie en stimulans om hun ontwikkelingsplan succesvol te realiseren.

**Informatie:**

Stichting MobiliteitsFonds hbo  
Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag  
telefoon 070 - 3122177  
fax 070 - 3122100  
[www.mobiliteitsfonds.nl](http://www.mobiliteitsfonds.nl)

**Vormgeving**

SOAP ateliers, Rotterdam

**Tekst & eindredactie**

Paragraaf, Den Haag

**Drukwerk**

Drukkerij Nivo

**Fotografie**

Photodisc Library, Digital Vision

*Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze brochure te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van het MobiliteitsFonds hbo vereist.*

*November 2002*

## STICHTING **MobiliteitsFonds** hbo

Deze brochure is een uitgave van het MobiliteitsFonds hbo, dat wordt bestuurd door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in het Hoger Beroepsonderwijs.

In deze brochure vindt u informatie over het werken met een Team Ontwikkelings Plan (TOP).

In dezelfde serie:

>> Werken met een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)

*praktische hulp bij het stimuleren van medewerkers in een veranderende organisatie*

>> Werken met Coaching

*praktische hulp voor de begeleiding van medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling*

Deze brochures zijn gebaseerd op de Handleiding Persoonlijke ontwikkelingsplannen, Teamontwikkelingsplannen, Coaching, in opdracht van Stichting MobiliteitsFonds hbo ontwikkeld door:

Dr. M.Th. (Marjan) Glaudé, CLU/Universiteit Utrecht

Drs. I. (Ineke) Beumer, CLU/Universiteit Utrecht

Drs. R. (Ria) Hermanussen, IVA Tilburg

Drs. H. (Helena) Wiersma, IVA Tilburg

Dr. W.A.M. (Willem) de Lange, IVA Tilburg