

POP en TOP

Samenvatting van de reader 'POP en TOP'



F C B

DIENTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

Het maken van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) en teamontwikkelingsplannen (TOP) past binnen het gedachtegoed van competentie management.

Competentie management is gericht op het blijvend ontwikkelen van de totale organisatie, teams en medewerkers daarbinnen om zo optimaal afgestemd te blijven op de eisen die de omgeving aan de organisatie stelt. Persoonlijke ontwikkeling dient, naast een duidelijk organisatorisch belang, ook persoonlijke belangen van de medewerker.

Veranderingen kenmerken de hele samenleving en zijn niet gebonden aan een branche, sector of organisatie. Een werknemer moet zichzelf derhalve blijven ontwikkelen om 'employable' te blijven. Een POP is een instrument waarmee de individuele werknemer diens ontwikkeling zo probeert vorm te geven dat hij telkens op een werkplek functioneert waar zijn 'kracht' van functioneren het best tot zijn recht komt. Een TOP is een instrument waarin een team aangeeft hoe met de aanwezige diversiteit aan individuele competenties en ontwikkelingen daarin, bijgedragen wordt aan het huidige en toekomstige strategisch organisatiebeleid.

Persoonlijke ontwikkeling

Om ontwikkeling te kunnen waarnemen is een maatstaf nodig om de mate van ontwikkeling meetbaar te maken. Als maatstaf dienen de gedragscompetenties die voor de medewerker kenmerkend zijn en de gedragscompetenties die op de werkplek van belang zijn. Het functioneren van de medewerker kan dan door hem of haar zelf en de directe leidinggevende worden gemeten. Zo kunnen zowel de medewerker als diens directe leidinggevende vaststellen of, en zo ja welke, ontwikkeling voor de medewerker wenselijk of noodzakelijk is. Die ontwikkeling kan dan worden vormgegeven en vastgelegd in een POP van de medewerker. Een POP heeft alles te maken met het fenomeen "leren". Wij kunnen ons ontwikkelen op basis van informatie uit: ons eigen handelen, reflectie op dat handelen, ons denken over ons handelen en de feedback die wij van anderen daarover krijgen. Iedereen doet dit al meer of minder bewust. Wij doen dit uit onszelf echter meestal niet systematisch. Het maken van een

POP geeft er juist die systematiek aan die kan leiden tot meer en betere informatie over ons handelen waardoor wij nog beter in staat zijn ons te ontwikkelen en employable te blijven. Die ontwikkeling moet bewerkstelligen dat wij zoveel mogelijk gebruik kunnen maken van de "kracht" die in ons is. Hoe beter wij door ons werk worden aangesproken op onze kernkwaliteiten, hoe beter onze kracht wordt benut. Het is dan de uitdaging om vooral naar mogelijkheden te kijken en te ontdekken waar iemand gezien diens "aard van het beestje" het best haar of zijn kracht kan laten zien.

Competenties

Iemand is competent als hij of zij in diens functie succesvol is. Een competentie is op zichzelf een vermogen dat in iemand zit en dat is niet zichtbaar. Alleen het gedrag is zichtbaar. In dat gedrag zitten al de kennis, de vaardigheden, de attitudes, de drijfveren, de emoties en de ervaring verpakt. Wij spreken daarom van een gedragscompetentie en definiëren dat als: een vermogen dat zichtbaar wordt in gedrag dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Gedragscompetenties worden gedefinieerd in termen van concreet waarneembaar gedrag.

Bij een gedragscompetentie bijvoorbeeld 'inlevingsvermogen' laten wij het niet alleen bij de naam van de competentie. Iedereen heeft wel ideeën over wat inlevingsvermogen is, maar die ideeën zullen enigszins van elkaar verschillen. Door de naam van de gedragscompetentie te voorzien van een beschrijving wordt er al meer duidelijk. Inlevingsvermogen: 'houdt

rekening met de zienswijze, behoeften en gevoelens van andere mensen, door die zienswijze, behoeften en gevoelens te benoemen en aan te geven er begrip voor te hebben en argumenteert vanuit de zienswijze van de ander’.

De woorden ‘benoemen’ en ‘aangeven’ duiden op het waarneembare in het gedrag van iemand. Door vervolgens deze beschrijving te voorzien van een scoringsschaal met beschrijvingen per score wordt het nog duidelijker:

1	2	3	4
Levert kritiek op de zienswijze, behoeften en gevoelens van de ander. Spreekt geen begrip uit	Spreekt begrip uit voor de gevoelens van de ander maar probeert die ander te overtuigen van de juistheid van de eigen zienswijze	Verwoordt de zienswijze, behoeften en gevoelens van de ander en geeft aan hiervoor begrip te hebben, maar argumenteert meestal vanuit de eigen opvattingen	Verwoordt de zienswijze, behoeften en gevoelens van de ander en geeft aan hiervoor begrip te hebben. Argumenteert vanuit de zienswijze van de ander.

Door het functioneren van een medewerker in cruciale situaties in diens werk te typeren in termen van concreet gedrag, wordt diens functioneren zo feitelijk mogelijk zichtbaar. Als gedragscompetenties dan eveneens in feitelijk gedrag zijn geformuleerd wordt duidelijk of de medewerker zich nog moet ontwikkelen. Die duidelijkheid is er dan ook bij de medewerker zelf. Een situatie waarbij een medewerker opmerkt: “mijn baas vindt dat ik geen inlevingsvermogen heb, maar daar klopt niets van”, behoort dan tot het verleden.

Als de kenmerken van de werknemer gedijen in de situatie die het werk biedt dan functioneert deze competent. Dat is belangrijk omdat ook de werksituatie een belangrijke rol speelt. De werknemer is ontwikkelbaar, maar de werkplek is ook veranderbaar. Bij het bepalen van de “fit” tussen werknemer en werkplek zijn de kenmerken van beide niet geïsoleerd van elkaar onderwerp van analyse, maar ook in samenhang tot elkaar.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

In POP.’s gaat het over wat de werknemer wil gaan ontwikkelen om diens employability op peil te houden of te vergroten én om de werksituatie waarin diens competenties het best tot uitdrukking komen. Soms betekent dit dat een organisatie de werkplek aanpast om van een niet functionerende medewerker een functionerende te maken. Duidelijk moge zijn dat medewerkers die in de ene situatie niet functioneren in een andere juist floreren. De ene heeft een duidelijke taak nodig om goed uit de verf te kunnen komen, terwijl diezelfde duidelijkheid voor de ander beklemmend werkt. De ene ervaart stress bij een hoge werkdruk, terwijl een ander dat nu juist nodig heeft om tot iets te kunnen komen. Door met gedragscompetenties te

werken wordt het voor zowel leidinggevende als medewerker transparanter hoe de ‘kracht’ van die medewerker het best tot zijn recht komt. Via het POP., kan de medewerker zelf richting geven aan de noodzakelijke ontwikkeling.

Leren: werkleren

Ontwikkeling is in feite hetzelfde als “leren”. Iemand heeft iets geleerd als hij iets bepaalds nu beter doet dan vroeger. Het begrip ‘leren’ wordt vaak in verband gebracht met formeel leren in opleidingen, in een cursus of training. Een mens leert echter voortdurend, ook buiten opleidingen en trainingen. Soms bewust, soms onbewust. In privé-situaties en in werk. Voor het resultaat maakt het niet uit waar of hoe iemand iets heeft geleerd, als hij of zij het maar heeft geleerd. Voor ontwikkelen in organisaties is het van belang het te hebben over leren als het geheel van activiteiten waarin de werknemer zich ontwikkelt. Wij introduceren daartoe in navolging van Bolhuis en Simons, het begrip ‘werkleren’:

- het tot stand brengen van relatief duurzame veranderingen in kennis, houdingen en vaardigheden op het gebied van werk;
- het vermogen om te leren op het gebied van werk;
- veranderingen die resulteren, mits de condities daartoe aanwezig zijn, in veranderingen in arbeidsresultaten en arbeidsprocessen bij individuen, groepen en/of de organisatie waar deze individuen en groepen werkzaam zijn.

In deze definitie zijn zowel het noodzakelijke niveau van de organisatie, groepen (teams) en het individu opgenomen. Niet alleen verandering in kennis, vaardigheden en houdingen m.b.t. de werkinhoud worden genoemd, maar ook verandering in leervermogen in het werk. Naast veranderingen in werkresultaten worden ook veranderingen in

werkprocessen genoemd. Als werkprocessen niet mee veranderen komt van hetgeen individuele medewerkers hebben geleerd in de opleiding of training weinig terecht. Het strategisch opleidingsbeleid van een organisatie kan daarom beter strategisch personeelsontwikkelingsbeleid worden genoemd, waarin de vraag centraal staat wat er precies ontwikkeld moet worden.

Voorwaarden voor leren: gedragsverandering

Nu is vastgesteld dat leren van belang is, is het zaak te bekijken wat belangrijke voorwaarden zijn voor leren. Leren houdt gedragsverandering in. Door het leren is er nieuw gedrag aangeleerd en/of oud gedrag afgeleerd. In het bewust worden van vertoond gedrag en te ontwikkelen gedrag is het beschikken over een beschreven set gedragscompetenties een belangrijk hulpmiddel. In die gedragscompetenties wordt duidelijk welk gedrag gewenst is. Door vervolgens het vertoonde gedrag daar naast te zetten wordt duidelijk of en zo ja wat er nog ontwikkeld moet worden. In een persoonlijk ontwikkelingsplan komt dus in gedragstermen te staan welk gedrag iemand nog moet ontwikkelen.

Motivatie, capaciteit en gelegenheid

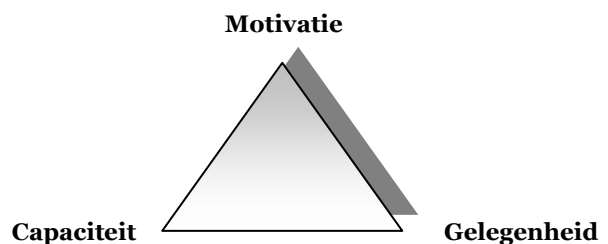
Iemand ontwikkelt zich pas als hij het kan (capaciteit), het wil (motivatie) en er de kans (gelegenheid) voor heeft. Hierna worden deze drie aspecten nader behandeld.

- **Motivatie** is de mate waarin de persoon een doel wenst te bereiken, of interesse heeft in het vertonen van bepaald gedrag. Het gaat om aandacht (interesse, concentratie, volhouden, initiatief), om relevantie (doelen kennen, intrinsieke motivatie, persoonlijk maken, verhelderen), om vertrouwen (geloof in eigen kunnen, zich uitgedaagd voelen) en satisfactie (tevredenheid over prestaties).
- **Capaciteit** is de mate waarin de persoon zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om bepaald gedrag uit te voeren. Onder het begrip capaciteit noemen we fysieke en mentale aspecten. Bij mentaal tot leren in staat zijn, denken velen automatisch aan het begrip intelligentie. In de hedendaagse theorievorming over het begrip intelligentie, worden veelal drie hoofdtypen onderscheiden: analytische, creatieve en sociaal-emotionele intelligentie. Wij gaan hier uit van een meervoudige omschrijving. Voor ontwikkeling in werk is van belang dat er aandacht is voor de aansluiting er van op de begaafdheden van de

medewerker en voor de ontwikkeling van, in principe, alle soorten begaafdheden.

- **Gelegenheid** betreft de mate waarin buiten de persoon gelegen omstandigheden bevorderend of remmend inwerken op bepaald gedrag.

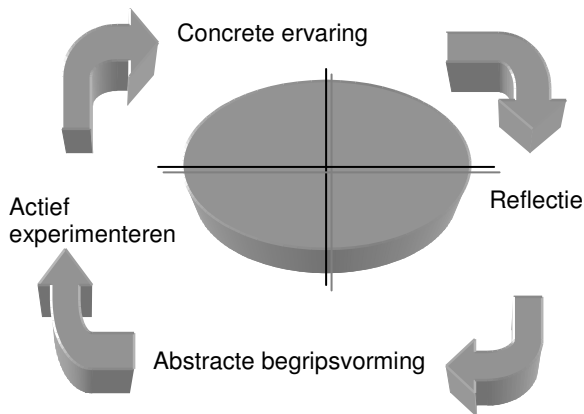
Motivatie, capaciteit en gelegenheid zijn aspecten die samenhangen, zoals is gevisualiseerd in de afbeelding hierna (bron: Poiesz). Is één van de componenten niet of onvoldoende aanwezig dat stagneert de ontwikkeling.



Voor het managen van competenties is dat belangrijk: een slechte medewerker op de ene plek, kan een uitblinker zijn op een andere. Iemand die niet gemotiveerd lijkt, kan omdraaien als een blad aan een boom als hij meer interesse ervaart uit zijn omgeving voor wat hij doet. Leren en ontwikkelen bestaat uit het aanleren van nieuw gedrag en afleren van oud gedrag. Nieuw gedrag moet geprobeerd kunnen worden. Dat betekent dat er in de organisatie de gelegenheid moet zijn te experimenteren met nieuw gedrag. Waardering voor het geleerde nieuwe gedrag zal een positief effect hebben op de motivatie. Bij waardering hoort ook de waarde die er aan het maken van fouten wordt toegekend in een organisatie. Als medewerkers worden afgerekend op het maken van fouten, dan kan men gaan vermijden om fouten te maken. Nieuw gedrag is dan riskant.

Ontwikkelen en leerstijlen

Als mensen leren doorlopen ze een viertal activiteiten: doen, bezinnen op dat doen, denken en beslissen. Als we leren, hebben wij te maken met concrete voorvallen. Wanneer wij ons daar op bezinnen kunnen wij nagaan of er verbetermogelijkheden zijn. Wij denken na over ons handelen en we vormen ons een beeld hoe die verbetering tot stand kan komen: wij vormen er nieuwe, nog abstracte begrippen over: een nieuwe theorie. Vervolgens proberen wij die theorie uit in de praktijk. Dat uitproberen leidt tot nieuwe ervaring, waarmee de cirkel dan opnieuw wordt gestart.



(Bron afbeelding: Kolb)

Verder kunnen mensen verschillende leerstijlen hebben. We spreken wel van 'doeners', 'kijkers', 'denkers' en 'beslissers'. Aan het gedrag van mensen is vaak te zien of zij, en zo ja welke, voorkeur zij hebben. Hierna is een korte typering opgenomen van deze verschillende type leerstijlen.

- **Doeners** gaan zonder vooroordelen op in nieuwe ervaringen. Zij doen vaak eerst en denken dan.
- Ze voelen zich niet goed bij routine, zijn niet goed in het opvolgen van regels en zijn niet gefocust op details.
- **Kijkers** willen graag de zaken van meerdere kanten bekijken. Voor ze beslissen verzamelen ze gegevens en denken daar dan graag eerst diep over na. Het zijn geen mensen die op de voorgrond treden of graag iets onvoorbereid iets doen.
- **Denkers** willen voor alles een theorie hebben. Passen wat zij zien in zo'n theorie in. Ze denken over problemen na op een logische stapsgewijze manier. Het zijn geen mensen die van oppervlakkigheid houden of van besluiten die op gevoel worden genomen.

- **Beslissers** willen graag alles uitproberen om te zien of een theorie of een techniek of werkwijze in de praktijk ook werkt. Het zijn geen mensen die iets doen waarvan zij het nut niet kennen.

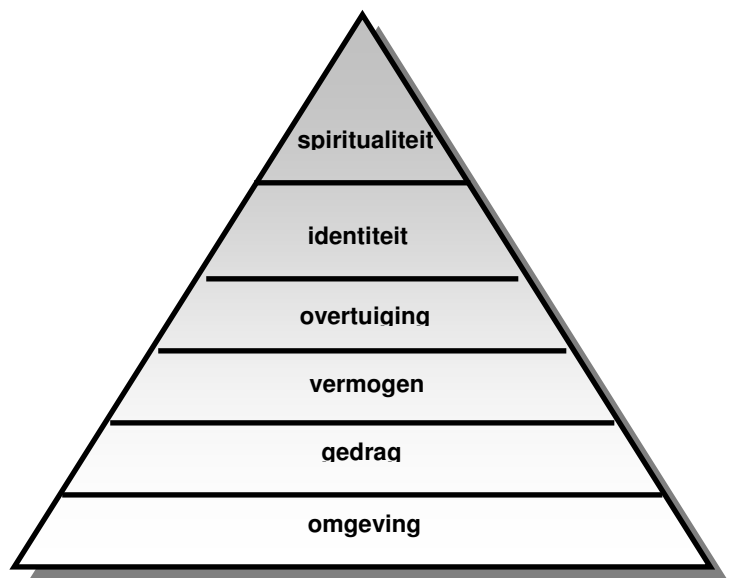
Voor een optimaal leerresultaat zijn alle stijlen nodig. Voor medewerkers die een ontwikkeling willen doorlopen, kan het best worden aangesloten op de leerstijl die het beste bij hem of haar past. Een coach kan goede diensten bewijzen als iemand bij een bepaalde leerstijl blijft hangen. (Bijvoorbeeld een denker activeren die maar blijft denken niet tot actie komt.)

Ontwikkelen en authenticiteit

Elke functie wordt gekenmerkt door zogenaamde kritieke incidenten. Kritieke incidenten zijn elementen in de functie die de kern, alsmede de problematiek en de diepgang ervan bepalen. Zonder deze elementen verliest de functie een groot deel van haar karakter. Een medewerker heeft, voor goed functioneren, vitale behoeften. Als deze behoeften niet worden ingelost, loopt de medewerker een grote kans op disfunctioneren op kortere of langere termijn. Een eenvoudig voorbeeld: iemand die sterk op anderen en samenwerken met anderen is ingesteld, zal op een solitaire functie waarschijnlijk niet tot de beste resultaten komen. "Het mooiste wat je kunt worden is jezelf" is de slogan van een bekend uitzendbureau. Jezelf zijn in werk betekent dat de hele persoonlijkheid, ook die aspecten die in eerste instantie niet zo met werk te maken lijken te hebben, moeten passen in het werk. Wij spreken in dit verband van 'authenticiteit'.

Voor het verkennen van het begrip authenticiteit, is het model van de logische niveaus gebruikt

(Bron: Bateson).



Mensen vertonen gedrag en dat wordt aangestuurd vanuit meerdere in elkaar grijpende niveaus binnen de persoon: diens vermogens, diens overtuigingen, diens identiteit en spiritualiteit. Identiteit en spiritualiteit zijn te beschouwen als ons 'authentieke zelf'. Wat uit deze niveaus geleerd kan worden is dat iemands functioneren en wat daarin is te veranderen steeds samenhangt met diens totale persoonlijkheid. Ook al weet iemand wat er aan diens gedrag veranderd zou moeten worden, als die verandering niet strookt met diens spiritualiteit, identiteit en overtuiging, niet binnen diens vermogen ligt of niet in de betreffende omgeving kan worden vertoond dan vindt de gedragsverandering niet plaats.

Coachen op competentieontwikkeling

Ontwikkelen gaat niet altijd als vanzelf. Het formuleren van gedrag dat in de toekomst moet worden vertoond geeft alleen de weg die gegaan wordt aan. De energie die nodig is om op die weg te bewegen moet in veel gevallen vrijgemaakt worden of worden verstevigd. Om te kunnen ontwikkelen is een 'wenkend perspectief' nodig, een visie.

Er zijn verschillende manieren om andere mensen te 'sturen' of te 'leiden'.

- Sturen houdt in dat de leider weet waar hij naar toe wil en dat de geleide zich daarin schikt. De expert weet de oplossing, de geleide wordt geïnstrueerd. De expert stuurt inhoud en proces.
- Adviseren legt in de besluitvorming, van waar naar toe en hoe, de verantwoordelijkheid bij de geleide. De adviseur doet voorstellen, maar de ander beslist. De adviseur is deskundig op de inhoud.
- Coachen legt de verantwoordelijkheid voor zowel inhoud als proces geheel bij de geleide. De coach motiveert en activeert de ander zelfstandig beslissingen te nemen. De coach is expert in het (laten) bewegen van mensen.

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij zo goed mogelijk presteert in zijn werk. Het is het bevorderen van het leren. Coachen begint bij bewustwording van wie of wat u bent als coach. De coach is onpartijdig en oprecht geïnteresseerd in de gecoachte en diens beweegredenen. Gewenste effecten worden bereikt door vanuit de nieuwsgierige houding te experimenteren, op zoek naar wat werkt. De coach stelt de gecoachte vier standaardvragen: waar wil je naar toe?; waar bevind je je nu? wat belemmert je om daar waar je wilt zijn te komen? wat heb je 'in huis' om te gebruiken? Coachend leidinggeven lijkt onvermijdelijk

in competentie management. Juist in organisaties in verandering is het van belang dat medewerkers zelf leren met elkaar oplossingen te vinden voor vraagstukken waarmee zij dagelijks worden geconfronteerd. Dat veronderstelt dat medewerkers en teams binnen afgesproken kaders handelingsvrijheid krijgen.

Hulpmiddelen bij het vaststellen en beoordelen van essentieel functiegedrag

Ten eerste gaan we hier in op het vaststellen van gewenst functiegedrag. Het draait dan om zo specifiek en concreet mogelijk benoemen en beschrijven van dat gedrag. Hier kan het SMART-model helpen (**s**pecifiek, **m**etbaar, **a**ccceptabel, **r**ealistisch en **t**ijdgebonden). Voor het beoordelen van het vertoonde functiegedrag is de STARR-techniek geschikt.

Bij beoordelen van gedragscompetenties kan **de STARR-techniek** als hulpmiddel worden gebruikt. De letters STARR staan voor: **s**ituatie, **t**aak (doel/rol), **a**ctie (gedrag), **r**esultaat en **r**eflectie.

Gedragscompetenties zijn typering van het noodzakelijke gedrag binnen die kritieke incidenten. Deze geven aan wat voor een bepaalde functie essentieel is, waarbij zowel het gedrag als de voor de functie typerende situatie van wezenlijk belang zijn. Het is uiteraard van belang deze analyse goed te doen omdat de uitkomsten ervan richtinggevend zijn voor de aanname van nieuwe medewerkers, maar ook het kader vormen voor eventuele noodzakelijke ontwikkelingen voor zittende medewerkers.

Bij de analyse gaat het om de functiewerkelijkheid nu, maar eventueel ook de toekomstige. De kritieke incidentanalyse kan worden uitgevoerd aan de hand van het STARR-model.

- **Situatie:** voor de functie cruciale situaties worden opgespoord en benoemd.
- **Taak:** beschreven wordt wat er moet gebeuren, maar ook welk doel bereikt moet worden.
- **Actie:** aangegeven wordt welk gedrag noodzakelijk is om tot resultaat te komen.
- **Resultaat:** benoemd wordt wat er tenminste moet worden bereikt en met welke kwaliteitsnormen.
- **Reflectie:** aangeven in welke mate dat de medewerker achteraf diens handelen moet verklaren

Team Ontwikkeling

Bij teamontwikkeling zijn het leiderschap, kernkwaliteiten van de teamleden, de verdeling van teamrollen belangrijk.

Op basis van het taak- en relatiegedrag van de leidinggevende, en de taakvolwassenheid van de medewerker worden vier leiderschapsstijlen onderscheiden:

- telling: de leidinggevende vertelt wat er moet gebeuren;
- selling: opdrachten aan het team worden 'verkocht'. Er wordt uitgelegd waarom het zo moet om zo begrip te kweken
- participating: beslissingen worden samen genomen door leidinggevende en teamleden. De leidinggevende treedt hierbij op als coach).
- delegating (de teamleden werken zelfsturend).

De leidinggevende stemt ideaal gesproken diens stijl af op individuen en het totale team op een manier die gezien de situatie de meeste kans op succes biedt. Op de langere termijn wordt gestreefd naar een volledig functionerend team waarin individueel en gezamenlijk open gereflecteerd kan worden op de taken en de sociale verhoudingen.

Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn kerneigenschappen van een persoon. Elke kernkwaliteit heeft een valkuil. Als iemand heel goed is in het zien van de 'grote lijnen' (kernkwaliteit) kan deze gemakkelijk in de 'valkuil' stappen de ook wezenlijke details over het hoofd te zien. Aan de valkuil, dat oppervlakkige, zou deze persoon dus nog moeten werken (uitdaging). In termen van gedragscompetenties zouden daar 'zorgvuldigheid' en 'nauwkeurigheid' bij kunnen passen. Wij kunnen veel leren van collega's die een eigenschap hebben die wij zelf als heel vervelend ervaren. Wij hebben de neiging om 'allergisch' te zijn voor een persoon met zo'n eigenschap. Iemand die eerst de grote lijn ziet kan zich vreselijk storen aan een detaillist. Op deze wijze is het kwadrantenmodel van Ofman vormgegeven: kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie.

Teamrollen

Mensen kunnen ook op identiteitsniveau gekarakteriseerd worden. De teamrollen van Belbin hieronder zetten deze identiteiten op een rij met de bijbehorende kernkwaliteit en valkuil:

Rol	Kernkwaliteit(en)	Valkuil(en)
Plant	Creatief, grote verbeeldingskracht, onorthodox. Lost moeilijke problemen op.	Let niet op details. Gaat zozeer op in zijn werk dat hij niet effectief kan communiceren.
Brononderzoeker (resource investigator)	Extrovert, enthousiast, communicatief. Onderzoekt nieuwe mogelijkheden. Legt contacten.	Te optimistisch. Verliest interesse als het eerste enthousiasme is gezakt
Voorzitter (co-ordinator)	Volwassen, veel zelfvertrouwen. Verheldert doelstellingen, versnelt besluitvorming, kan goed delegeren.	Heeft iets manipulerends. Delegeert zijn eigen werk.
Vormer (shaper)	Uitdagend, dynamisch, functioneert op zijn best onder druk. Heeft moed gedrevenheid die nodig zijn om obstakels te overwinnen.	Kan anderen provoceren. Kwetst gevoelens van mensen / doet kwetsende uitspraken.
Monitor (monitor evaluator)	Nuchter, strategisch in zicht, goed onderscheidingsvermogen. Ziet alle opties. Scherp beoordelingsvermogen.	Mist gedrevenheid en het vermogen anderen te motiveren. Is te kritisch.
Groepswerker (teamworker)	Coöperatief, mild, opmerkzaam en diplomatiek. Luistert, is opbouwend, voorkomt wrijving, brengt rust.	Besluiteloos in moeilijke situaties. Laat zich makkelijk beïnvloeden.
Bedrijfsman (implementer)	Gedisciplineerd, betrouwbaar, behoudend en efficiënt. Zet ideeën om in praktische handelingen	Niet erg flexibel. Reageert traag wanneer zich nieuwe mogelijkheden voordoen
Zorgdrager (completer finisher)	Nauwgezet, gewetensvol, gespannen. Is alert op vergissingen en omissies. Bewaakt de tijd.	Geneigd zich onnodig zorgen te maken. Delegeert niet graag. Kan muggenziften
Specialist	Doelbewust, initiatiefrijk, toegewijd. Voorziet in kennis en vaardigheden waar een tekort aan is	Blijft te lang stilstaan bij technische details. Heeft geen oog voor het grote geheel.

Tot slot

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een instrument aan de hand waarvan de individuele werknemer zijn of haar ontwikkeling op een zodanige wijze probeert vorm te geven dat hij of zij telkens op een werkplek functioneert waar zijn of haar 'kracht' het best tot zijn recht komt.

Een teamontwikkelingsplan is een instrument waarin een team aangeeft hoe met de aanwezige diversiteit aan individuele competenties en ontwikkelingen daarin wordt bijgedragen aan het huidige en toekomstige strategisch organisatie beleid.

Meer informatie over het opstellen van een POP, TOP of ontwikkelen van leer- en opleidingsbeleid is te vinden op de website van FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvraagstukken: www.fcbwjk.nl

Deze reader is in 2004 ontwikkeld door Sectorfondsen Zorg en Welzijn en Fontys Hogeschool Sociaal Werk. Bekend onder publicatienummer 920.034.17. Officiële naam van de reader luidt: reader 'Persoonlijke ontwikkelingsplannen en Teamontwikkelingsplannen'.