



Handreiking

# HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

ondersteuning bij de invoering van  
het Persoonlijk Ontwikkelingsplan



Handreiking

# HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

ondersteuning bij de invoering van  
het Persoonlijk Ontwikkelingsplan

## INHOUD

1 Het persoonlijk ontwikkelingsplan	4
2 Aan de slag: een POP in zeven stappen	6
3 Voorwaarden: hoe wordt het een succes?	10
3 Het POP in relatie tot andere plannen	15

# 1 HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

*Loopbaanontwikkeling betekent investeren in mensen als het kapitaal van de organisatie. Hoe motiveer ik als leidinggevende mijn medewerkers om de toekomstplannen van de Hogeschool te verwezenlijken? Wat wil ik als medewerker van de Hogeschool om mijn toekomst te plannen? En waar komen die toekomstplannen samen? Een instrument om dat voor elkaar te krijgen is het persoonlijk ontwikkelingsplan.*

## WAT IS EEN PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN?

Een persoonlijk ontwikkelingsplan is een plan waarin individuele medewerkers op een rij zetten hoe zij zich willen ontwikkelen in hun loopbaan: wat wil ik bereiken op korte en langere termijn? En wat moet ik daarvoor doen? Het is een plan waarin medewerkers zich voorbereiden op de volgende stap in hun loopbaan. Of op ontwikkeling in hun huidige functie.

## WAAROM EEN PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN?

Zonder individuele ontwikkeling is er geen organisatieontwikkeling. Het maken van ontwikkelafspraken is dan ook steeds zoeken naar een match: wat wil de Hogeschool van de medewerker en wat wil die medewerker van de Hogeschool? Hoe kunnen de wensen en ambities van individuele medewerkers en organisatie op elkaar worden afgestemd? Met andere woorden: wat kunnen we voor elkaar betekenen zodat er een win-winsituatie ontstaat?

Met een persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen medewerkers zelf invloed uitoefenen op hun eigen ontwikkeling en takenpakket; ze kunnen hun talenten uitbreiden en hun kwaliteiten verbeteren. Omgekeerd krijgt de organisatie inzicht in de ambities en talenten van de medewerkers en kan zij deze vervolgens doelgericht inzetten. Zo wordt de Hogeschool een aantrekkelijke werkgever en de medewerker aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt: een win-winsituatie.

## PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN EN DE CAO

Het invoeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen binnen de Hogescholen is niet vrijblijvend. In de cao voor het hoger beroepsonderwijs staat hoeveel uur deskundigheidsbevordering ten minste beschikbaar moet zijn voor een persoonlijk ontwikkelingsplan: 59 uur voor onderwijsgevend personeel en 20 uur voor overig personeel. Deze uren zijn onderdeel van de normjaartaak van 1659 uur. Voor werknemers die in deeltijd werken gelden ze naar rato van de betrekkingsomvang (cao voor het hoger beroepsonderwijs 2006/2007, artikel O-5 lid 3).



*“Met iedere medewerker wordt een afspraak gemaakt in de vorm van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Een POP behelst in brede zin alle afspraken tussen de werkgever en werknemer over scholing en deskundigheidsbevordering in een gemotiveerd loopbaanperspectief dat past bij het belang van de werknemer en dat van de instelling.”*

*cao voor het hoger beroepsonderwijs 2006/2007, artikel O-5 lid 1*

**Studie in het kader van employability:**

*De werknemer die in het kader van de bevordering van zijn employability een opleiding wil volgen ten behoeve van een wending in zijn loopbaan kan aanspraak maken op maximaal 10 scholingsdagen die door de werkgever beschikbaar worden gesteld indien deze werknemer bereid is een minimaal gelijke hoeveelheid vrije tijd voor de opleiding in te zetten.*

*cao voor het hoger beroepsonderwijs 2006/2007, artikel O-4*

## 2 AAN DE SLAG

### een persoonlijk ontwikkelingsplan in zeven stappen

Een persoonlijk ontwikkelingsplan moet motiveren en inspireren, kortom: levend zijn. Dat vraagt om de inzet van medewerkers én leidinggevend. Maar: hoe maakt u een goed plan? Wat is belangrijk? En waar moet u aan denken? Een ontwikkelingsplan in zeven stappen.

## Stap 1

### GA IK MEEDOEN?

Ga eerst na of er iets is dat het maken van een goed ontwikkelingsplan in de weg staat. Merkt u als leidinggevende bijvoorbeeld weerstand bij een medewerker tegen het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan? Bespreek dan samen wat de reden daarvan is. Vaak is het een kwestie van onvolledige of onjuiste informatie over het persoonlijk ontwikkelingsplan, angst, onzekerheid, gebrek aan vertrouwen in de leidinggevende of de Hogeschool of geen ambitie. Een andere reden kan natuurlijk ook. Soms zit de weerstand vooral in het woord 'ontwikkelingsplan' en niet in het ontwikkelen zelf.

Voor de duidelijkheid: een persoonlijk ontwikkelingsplan is slechts een middel; blijvend ontwikkelen is het doel. Niemand kan iemand dwingen om zichzelf te ontwikkelen. Wél om bij te blijven in zijn functie. Ook dat is ontwikkelen. Het is van belang dat u beiden achter het persoonlijk ontwikkelingsplan staat. Voor medewerkers moet duidelijk zijn dat het plan in het belang is van hun eigen employability. Bespreek ook wat de consequenties zijn als iemand écht geen persoonlijk ontwikkelingsplan wil maken. Het kan bijvoorbeeld leiden tot verkleining van zijn kansen bij het krijgen van een nieuwe taak of functie.

Wil een medewerker wel een ontwikkelingsplan maken, maar heeft hij nog veel vragen? Bied dan de gelegenheid om die vragen te stellen. En informeer helder wat wel en niet mogelijk is op het gebied van zelfontwikkeling.

## Stap 2

### WAAR STA IK NU?

In deze stap gaat het om de vraag: waar staat ik nu? Waar ben ik goed in? Wat kan beter? Als medewerker maakt u een persoonlijk profiel van uw kennis, ervaring, vaardigheden en competenties. Dat profiel wordt het uitgangspunt voor de richting waarin u zich verder wilt ontwikkelen.

# Stap 3

## WAAR WIL IK NAARTOE?

De volgende stap draait om de vraag: hoe ziet mijn toekomst eruit? Wat zijn mijn ambities? Daarbij kan het gaan om ontwikkeling op de korte termijn: 'Ik wil (nog) beter worden in mijn huidige functie', maar ook op de lange termijn: 'Ik wil me ontwikkelen richting stagebegeleider'. Hierbij is het belangrijk om een ontwikkeldoel te kiezen dat u als medewerker zélf wilt. En niet een dat alleen logisch en verstandig is. Want een persoonlijk ontwikkelingsplan dat daarop gebaseerd is, komt meestal in de la terecht.

# Stap 4

## WAT MOET IK DAARVOOR DOEN?

Er zijn vaak verschillende manieren om ontwikkeldoelen te realiseren. Hier gaat het om de vraag: welke kennis, ervaring, vaardigheden of competenties ga ik verder ontwikkelen? Wat pak ik als eerste aan? En wat stel ik uit tot later? (zie Voorbeelden van ontwikkelrichtingen.)

### VOORBEELDEN VAN ONTWIKKELRICHTINGEN

Afhankelijk van de uitkomst van stap 2 en 3 kunt u een ontwikkelrichting bepalen:

**1 VERSTERKEN VAN UW HUIDIGE KENNIS, ERVARING, VAARDIGHEDEN OF COMPETENTIES.**

U kiest ervoor om de competenties die u nodig heeft voor uw huidige taken, maar nog niet goed beheerst, verder te ontwikkelen.

**2 VERDIEPEN VAN UW HUIDIGE KENNIS, ERVARING, VAARDIGHEDEN OF COMPETENTIES.**

U kiest ervoor om de competenties die u nodig heeft voor uw huidige taken, en die al sterk ontwikkeld zijn, nog meer uit te bouwen.

**3 VERBREEDEN VAN UW HUIDIGE KENNIS, ERVARING, VAARDIGHEDEN OF COMPETENTIES.**

U kiest ervoor nieuwe talenten te ontdekken die niet direct nodig zijn voor uw huidige taken maar wel voor een eventuele taakwisseling.

**4 VERANDEREN VOOR EEN TOTAAL ANDERE FUNCTIE.**

U kiest ervoor stapsgewijs om te scholen zodat u uw carrière een nieuwe richting kunt geven.

# Stap 5

## WELKE ONTWIKKELACTIES GA IK ONDERNEMEN?

Deze stap draait om de vraag: wat ga ik concreet doen om mijn ontwikkeldoel te bereiken? Het bedenken van deze ontwikkelacties vergt enige creativiteit. Leidinggevende kunnen medewerkers hierin begeleiden. Brainstormen in een groep over ontwikkelacties kan ook creatieve ideeën opleveren. Mogelijk is dit in te passen in een teamoverleg. Denk ook eens aan de volgende mogelijkheden:

- nieuwe taken oppakken
- gehele of gedeeltelijke banenruil (jobrotation)
- stage of detachering
- meelopen met een collega
- regelmatig evalueren (eventueel vorderingen)
- bijhouden in een persoonlijk logboek
- iemand zoeken die wil en kan coachen
- regelmatig feedback vragen aan anderen
- anderen laten observeren, of met beeld- en geluidsapparatuur situaties opnemen
- boeken of artikelen lezen over het ontwikkeldoel
- interviews houden met mensen die een voorbeeld zijn
- intervisie (tussen collega's)

Denk er bij scholing of een training aan, het geleerde ook in praktijk te brengen. Samenwerken bijvoorbeeld leert niemand door alleen een tweedaagse training 'effectieve samenwerking' te doen en daarna weer over te gaan tot de orde van de dag. Probeer situaties op de werkplek op te zoeken of te creëren waarin kan worden geëxperimenteerd met wat in de training is geleerd. Feedback van collega's is ook belangrijk. Pas dan is sprake van een doelgerichte ontwikkeling.

Figuur: Voorbeelden ontwikkelacties





# Stap 6

## HOE VOER IK EEN GOED ONTWIKKELGESPREK?

### GESPREK OVER HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

Een goed ontwikkelgesprek bestaat uit drie fasen. Deze fasen zijn gebaseerd op beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.

#### FASE 1: BEELDVORMING

Het doel van deze fase is, dat de leidinggevende precies te weten komt wát de medewerker wil en waaróm hij dat wil. De ambities van de medewerker staan centraal. De medewerker vertelt wat hij gedaan heeft om tot zijn ontwikkelvoorstel te komen en licht dit toe. De leidinggevende luistert, vat samen en vraagt door. In deze fase oordeelt de leidinggevende nog niet over de haalbaarheid van de voorstellen en gaat nog niet in discussie met de medewerker. Hij onderzoekt wat de medewerker wil, hoe hij daartoe is gekomen en wat zijn motieven zijn.

#### FASE 2: OORDEELSVORMING

In deze fase van het gesprek geeft de leidinggevende zijn mening over de ontwikkelvoorstellen van de medewerker. Hij onderzoekt met de medewerker of ze werkelijk zullen leiden tot het beoogde ontwikkeldoel en of de ontwikkelvoorstellen aansluiten bij het belang van de Hogeschool. Deze fase van het gesprek vraagt van beide partijen flexibiliteit en de bereidheid om te geven en te nemen. Vaak moet er onderhandeld worden.

#### FASE 3: BESLUITVORMING

Na fase 1 en 2 worden concrete ontwikkelafspraken gemaakt over:

- ontwikkeldoelen: waar wil de medewerker naartoe?
- ontwikkelacties: wat gaat hij daarvoor doen?
- planning ontwikkelacties: wanneer starten de afgesproken acties en wanneer moeten ze zijn afgerond?
- aanpak: hoe wordt het aangepakt?
- ondersteuning: wie gaat de medewerker ondersteunen, wanneer en hoe?
- acties leidinggevende: wat doet de leidinggevende om de medewerker te ondersteunen?
- evaluatiemomenten: wanneer bespreekt de medewerker de (tussentijdse) resultaten en met wie?

# Stap 7

## HOE KAN IK DE ONTWIKKELACTIES UITVOEREN?

Gedurende de afgesproken periode voert u als medewerker uw ontwikkelacties uit. Of dit lukt, hangt sterk af van uw eigen motivatie en de ruimte die u er zelf voor neemt. Het gebeurt vaak dat ontwikkelacties geleidelijk op de achtergrond raken door de druk van het dagelijks werk. Bouw zélf ruimte in voor uw eigen ontwikkeling en geef hieraan prioriteit. Trek bij stagnatie, om wat voor reden dan ook, bij uw leidinggevende aan de bel. Van de leidinggevende wordt verwacht dat die de ontwikkelacties volgt, zonodig begeleidt en bijstuurt als dit nodig is.

# 3 VOORWAARDEN: HOE WORDT HET EEN SUCCES?

*Het succes van een persoonlijk ontwikkelingsplan valt of staat met de kwaliteit van het ontwikkelgesprek. En dat hangt weer samen met de vraag of de Hogeschool én de leidinggevenden er klaar voor zijn. En of ze begrip hebben voor de verschillen tussen medewerkers.*

## DE AMBITIE EN POTENTIE VAN DE HOGESCHOOL

Iedere Hogeschool is weer anders. Daarom is het vóór het invoeren van de persoonlijke ontwikkelingsplannen belangrijk om na te gaan of de Hogeschool er klaar voor is. Twee vragen zijn daarbij van belang.

- Wat is het ambitieniveau van de Hogeschool als het gaat om het persoonlijke ontwikkelingsplan voor medewerkers, oftewel: willen wij dit goed aanpakken? En wie willen dit? Als invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen slechts door een kleine groep wordt gedragen, wat gaan we dan doen om het draagvlak te vergroten?
- Hebben we de potentie om persoonlijke ontwikkelingsplannen in te voeren, oftewel: kunnen wij dit aan? Is er een basis van vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers om ontwikkelgesprekken te voeren? Zo nee, wat gaan we daaraan doen?

Een Hogeschool is klaar om te starten met persoonlijke ontwikkelingsplannen als de school haar zaken redelijk op orde heeft. Dat wil zeggen: een duidelijke visie en concrete doelen voor de toekomst. Zicht op de kennis en competenties die nodig zijn om deze doelen te realiseren. Draagvlak van het management. Een sfeer van vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Een duidelijke visie op ontwikkelen. En voldoende creativiteit, flexibiliteit en innovatiekracht om te zoeken naar een match tussen persoonlijke ontwikkeldoelen en Hogeschooldoelen. Een Hogeschool die (nog) niet zover is, moet daar zo snel mogelijk iets aan doen. Zowel de Hogeschool als de medewerkers zijn immers verplicht zich te houden aan de cao-afspraken.

## DE AMBITIE EN POTENTIE VAN DE MEDEWERKERS

Ook niet alle medewerkers zijn hetzelfde. Sommigen staan te popelen om een ontwikkelgesprek te voeren en hebben zelf al concrete ontwikkelideeën. Anderen hebben een klein duwtje nodig; weer anderen weigeren mee te doen. In elke Hogeschool zijn al deze verschillende typen medewerkers te vinden (zie kader: Medewerkerstypen).

Een leidinggevende moet op de hoogte zijn van de verschillen tussen medewerkers en doet er goed aan met de verschillende typen 'mee te bewegen', oftewel zijn stijl van leidinggeven aan te passen. Druk uitoefenen op iemand die echt niet wil, roept alleen maar weerstand op.



# Medewerkerstypen

## *hoge ambitie en hoge potentie*

Dit type medewerker wil zichzelf ontwikkelen en kan dat ook. Deze medewerker is het eenvoudigst te motiveren voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Hij is enthousiast en straalt dit ook uit naar de andere medewerkers. Zijn motivatie verspreidt zich vaak als een olievlek door de rest van de Hogeschool. Wat deze medewerker nodig heeft, is een 'ruime' blik van zijn leidinggevende. Doordat deze medewerker graag wil doorgroeien, kan de consequentie zijn dat hij uiteindelijk vertrekt naar een andere afdeling of zelfs kiest voor een baan buiten de Hogeschool. Misschien jammer, maar het is goed om te bedenken dat deze medewerker zonder een persoonlijk ontwikkelingsplan waarschijnlijk al veel eerder vertrokken zou zijn.

## *Hoge ambitie en lage potentie*

Dit type medewerker wil zichzelf graag ontwikkelen, maar ambieert iets dat te hoog gegrepen is (volgens de leidinggevende). Een gesprek met deze medewerker is voor een leidinggevende vaak lastig, omdat deze een ander beeld over de mogelijkheden van de medewerker heeft dan de medewerker zelf. Een leidinggevende die in zo'n geval vasthoudt aan zijn eigen mening, loopt het risico op een conflict met de medewerker. Hij kan kiezen voor dat conflict of de medewerker een kans geven. Die kans begint bij het onderzoeken van de waarheid. Dat kan met behulp van 360°-feedback of een assessment door een onafhankelijke derde. Blijkt hieruit dat de medewerker inderdaad te hoog inzet, dan is een gesprek nodig om zijn ontwikkeldoelen bij te stellen. Maar ook de leidinggevende kan ernaast zitten. Deze moet dan bereid zijn om zijn (voor)oordeel opzij te zetten en de medewerker de ruimte geven om zich te ontwikkelen in de gewenste richting.

## *Hoge potentie en lage ambitie*

Dit type medewerker zou méér kunnen maar wil dat niet, om wat voor reden dan ook. In de meeste Hogescholen is dit type medewerker in de meerderheid. De medewerker is herkenbaar aan uitspraken als: 'Laat mij nu maar gewoon mijn werk doen, ik zit hier toch goed en heb het naar mijn zin'. Vaak zit hij lang op één plek en is daar tevreden over. Op zich is daar niets mis mee. Deze medewerker zorgt voor de stabiliteit en continuïteit in de Hogeschool; het is de medewerker die 'er gewoon is'. Zijn werkhouding wordt pas een probleem als hij niet meer wil meeontwikkelen met de veranderingen in de Hogeschool en daardoor niet meer voldoet aan de functie-eisen. Dan wordt hij een blok aan het been: zijn employability en mobiliteit zijn dan onvoldoende.

Toch is het de moeite waard om ook met deze medewerker ontwikkelgesprekken te voeren. In deze groep zit vaak veel verborgen talent. Talent dat nuttig kan zijn voor de Hogeschool en de medewerker zelf een nieuwe impuls kan geven. Vaak blijkt die lage ambitie een bewuste (tijdelijke) keuze te zijn en is de medewerker toch te motiveren om meer te doen met zijn talenten. Bijvoorbeeld door werkzaamheden te herschikken, waardoor tijd ontstaat voor een nieuwe taak. Of door gedoseerd te werken aan ontwikkeldoelen.

## *Lage potentie en lage ambitie*

Dit type medewerker kan én wil niet meer ontwikkelen. Deze medewerker zit aan zijn plafond en accepteert dit ook. Hij ambieert geen nieuwe taken of functie. Zelfs een horizontale promotie is niet nodig. Voldoet deze groep aan de functie-eisen, dan is er voorlopig niets aan de hand. Is dat niet het geval, dan mag een leidinggevende minimaal eisen dat de medewerker zichzelf ontwikkelt tot hij wel voldoet aan zijn functieniveau. De begeleiding van deze medewerker beperkt zich tot het op niveau houden van capaciteiten, zodat hij aan de functie-eisen blijft voldoen. Soms zal iemand verplicht naar een cursus moeten worden gestuurd om bij te blijven.

# De carrièrefase van de medewerker

Levenslang leren is tegenwoordig het motto. Maar niet alles is ontwikkelbaar of hoeft ontwikkeld te worden. Iedereen maakt gelijksoortige fasen van ontwikkeling door. De fase waarin iemand zit, bepaalt mede wat hij opneemt in zijn persoonlijk ontwikkelingsplan.

## Fase 1

### PERSOONLIJK INWERKPLAN

Jonge medewerkers met weinig werkervaring hebben nog veel te ontdekken: waar ben ik goed in, wat vind ik leuk, waar krijg ik energie van? Bij hen is experimenteren, feedback krijgen en zich breed oriënteren op hun talenten hét middel om een realistisch zelfbeeld te ontwikkelen. In de eerste jaren van een loopbaan is het effectief om veel aandacht te besteden aan het persoonlijk inwerkprogramma. Dit is een intensief begeleid leerprogramma waardoor ook 'slapende' talenten ontdekt kunnen worden. Als leidinggevende mag u deze ontdekkingstocht best een beetje forceren. Geef jonge medewerkers ruimte en daag hen uit taken te doen waarmee zij nog geen ervaring hebben. Het gaat bij het persoonlijk inwerkprogramma nog niet om: waar wil ik naartoe? Maar om: wat ga ik doen om zoveel mogelijk talenten te ontdekken?

## Fase 2

### PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

Nadat een medewerker voldoende werkervaring heeft opgedaan, wordt steeds duidelijker welke talenten hij zou kunnen ontwikkelen en welke niet. Het heeft niet zoveel zin om eindeloos te focussen op wat iemand níet kan. Als leidinggevende kunt u beter creatief meedenken over het inzetten op competenties die de medewerker wél heeft. De persoonlijke ontwikkeling van een medewerker is in deze fase gericht op het verdiepen en versterken van talenten – in het voordeel van de Hogeschool én de medewerker zelf. Dit vraagt van de Hogeschool een flexibele houding. In deze fase wordt de potentie van de medewerker steeds duidelijker. Het is uw taak als leidinggevende om de juiste persoon op de juiste plek te zetten en zo de beschikbare talenten optimaal te benutten.

## Fase 3

### PERSOONLIJK UITTREDINGSPLAN

Niet iedere 60-plusser is gemotiveerd om een persoonlijk ontwikkelingsplan te maken. Voor hen is bijvoorbeeld een relevante vraag wat zij nog zouden willen doen voor hun afscheid: wat willen zij achterlaten aan kennis en ervaring? Op basis hiervan kan een persoonlijk uittredingsplan worden opgesteld. Hierin staat bijvoorbeeld hoe de medewerker een jongere medewerker gaat inwerken en coachen. Of hoe hij zijn kennis en ervaring gaat delen met anderen. Het uittredingsplan wordt meestal pas actueel als het pensioen in zicht komt.

#### TEN SLOTTE: HOUD HET SIMPEL

Het succes van persoonlijke ontwikkelingsplannen start bij een goede implementatie. Maar ook de kwaliteit van het ontwikkelgesprek is een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling en employability van medewerkers. Eén tip: houd het simpel. Een overdosis aan formulieren en testen schiet vaak zijn doel voorbij. Kijk daarom kritisch naar wat echt functioneel is en wat niet. Uiteindelijk gaat het bij een persoonlijk ontwikkelingsgesprek niet om papier, maar om een continu proces van individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Waar beide partijen tevreden over moeten zijn en blijven.

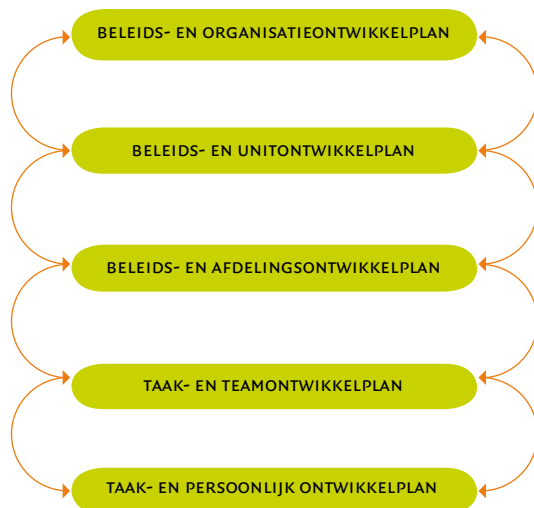
# 4 HET POP IN RELATIE TOT ANDERE PLANNEN

Een persoonlijk ontwikkelingsplannen staat nooit op zichzelf. Vaak hangen deze plannen samen met de ontwikkelingsplannen voor teams, en met plannen voor afdelingen, units en de hele Hogeschool. Kortom: het hele proces van plannen maken haakt in elkaar. Het is de kunst om al die plannen op elkaar af te stemmen.

## ONDERDEEL VAN DE BELEIDSCYCLUS

Het persoonlijk ontwikkelingsplan maakt meestal integraal deel uit van de hele beleidscyclus binnen een Hogeschool. De vragen die een medewerker zich stelt voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan komen dan ook overeen met de vragen die een Hogeschool zich stelt voor het opstellen van beleidsdoelen. Voor het maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan vraagt de medewerker zich af: wat kan ik? Wat weet ik? Wat wil ik op korte en langere termijn? En wat zijn mijn (te ontwikkelen) talenten?

Voor het maken van beleid vraagt de Hogeschool zich af: wat kunnen wij? Wat weten wij? Wat willen wij op korte en lange termijn bereiken? Wat zijn onze (te ontwikkelen) talenten? En wat betekenen deze antwoorden voor de afdelingen, teams en de individuele medewerkers?



#### ANDERE ONTWIKKELINGSPLANNEN

Persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn meestal ook afgestemd op de ontwikkelingsplannen voor teams, plannen voor afdelingen, units en de Hogeschool in haar geheel. Kortom: het hele proces van plannen maken haakt in elkaar. Er zijn doorgaans twee manieren waarop een Hogeschool plannen maakt: van bovenaf naar beneden of van beneden naar boven: top-down of bottom-up. Maar het hele proces van plannen maken kan ook worden gevoed door de interactie tussen 'top' en 'bottom'. Dit levert vaak creatieve en leuke plannen op (zie voorbeeld in kader).

#### TEAMONTWIKKELPLANNEN

Veel Hogescholen werken tegenwoordig met teamontwikkelplannen. Het idee hierachter is, dat een team door zijn gevarieerde samenstelling alle taken en rollen kan vervullen die nodig zijn om de hoger liggende strategische doelen te bereiken. Ook hier is een relatie met het persoonlijk ontwikkelingsplan. In teams met gelijke functiedragers moet iedereen natuurlijk een aantal basiscompetenties hebben. Maar daarbovenop komen de specifieke talenten en interesses van de individuele teamleden. Vanuit persoonlijke vaardigheden en ontwikkelbehoeften kan ieder zijn specifieke steentje bijdragen aan de gewenste resultaten. Het teamdenken werkt vaak motiverend en stimulerend op de ontwikkeling van de individuele medewerker. Het geeft ruimte aan persoonlijke talenten en draagt bij aan de employability. Niet iedereen hoeft overal goed in te zijn of te worden. De teamleden kunnen die vaardigheden en competenties ontwikkelen waar ze goed in zijn of waarvoor ze gemotiveerd zijn.

#### Voorbeeld van interactie tussen 'top' en 'bottom':

*Uit een ontwikkelgesprek van een afdelingsmanager met een medewerkster blijkt dat zij de ambitie heeft om meer internationaal te gaan werken. Zij heeft zelf al internationale contacten gelegd en een plan gemaakt om studenten enthousiast te maken hun kwaliteiten in te zetten voor specifieke projecten in het buitenland. Zij weet de afdelingsmanager te overtuigen en krijgt de kans haar plan in een pilot uit te voeren. De afdelingsmanager neemt haar initiatief op in het afdelingsplan. Nu, jaren later, is dit project het paradepaardje van de afdeling.*

De handreiking 'Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan' is een uitgave van Zestor, arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.

Deze handreiking is een vervolg op de brochure 'Werken met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)'.

*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 Zestor vereist.*

December 2008

[www.zestor.nl](http://www.zestor.nl)

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
F 070 312 21 00  
[info@zestor.nl](mailto:info@zestor.nl)