

Samen op ontwikkelingstour

In dialoog over ontwikkeling en loopbaan

Handleiding voor projectleiders



Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	4
<i>1 Ontwikkeling en loopbaan</i>	5
<i>2 Organisatiecultuur en organisatieklimaat</i>	6
<i>3 Samen op ontwikkelingstour: in het kort</i>	8
<i>4 Rollen</i>	11
<i>5 Succesfactoren en randvoorwaarden</i>	13
<i>6 Projectstructuur</i>	15
<i>7 Voorbereidingsfase</i>	16
<i>8 Realisatiefase</i>	19
<i>9 Borgingsfase</i>	21
<i>Bijlage 1</i> Overzicht activiteiten (planning)	22
<i>Bijlage 2</i> Checklist voorbereidingsfase	23
<i>Bijlage 3</i> Checklist realisatiefase	25
<i>Bijlage 4</i> Achtergrondinformatie teamcoachingsessies	27

Inleiding

In deze handleiding leest u als projectleider over de uitvoering van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour: in dialoog over ontwikkeling en loopbaan**. Op hoofdlijnen staat aangegeven wat het belang is van de teamdialoog over ontwikkeling en loopbaan, wat wordt bedoeld met de begrippen organisatiecultuur en organisatieklimaat, voor wie de aanpak is bedoeld, wie er binnen de organisatie betrokken worden en hoe u met de aanpak aan de slag kunt, stap voor stap. Deze handleiding en ondersteunende middelen helpen u om de pilot met de dialoogaanpak nagenoeg zelfstandig uit te rollen. Natuurlijk kunt u waar nodig SoFoKleS om advies vragen via info@sofokles.nl.

Hoofdstuk 1

Ontwikkeling en loopbaan

Universiteiten hebben te maken met vakinhoudelijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar in een hoog tempo opvolgen. Dit vraagt om medewerkers die zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven. Om dit te bevorderen is het van belang dat leidinggevend en medewerkers met elkaar in gesprek zijn over ontwikkeling en loopbaan. In de praktijk blijkt dat er nog grote verschillen zijn in de mate waarin de ontwikkeling en loopbaan aan de orde komt in de dialoog tussen leidinggevend en hun medewerkers.

Universiteiten hebben - net als andere sectoren - te maken met de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking en medewerkers die door verhoging van de AOW-leeftijd langer moeten doorwerken. Ook speelt dat veel functies zullen veranderen of verdwijnen als gevolg van digitalisering en automatisering en blijft de internationalisering toenemen. Daarnaast kent de sector relatief veel (langlopende) tijdelijke dienstverbanden. Dit vraagt om een wendbare organisatie en medewerkers die meebewegen met deze ontwikkelingen. Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven, draagt hieraan bij. In de cao NU hebben sociale partners afgesproken om duurzame inzetbaarheid en mobiliteit onder het ondersteunend en beheerspersoneel te bevorderen.

Cao Nederlandse Universiteiten (1 juli 2017 t/m 31 december 2019), artikel 9.6a:

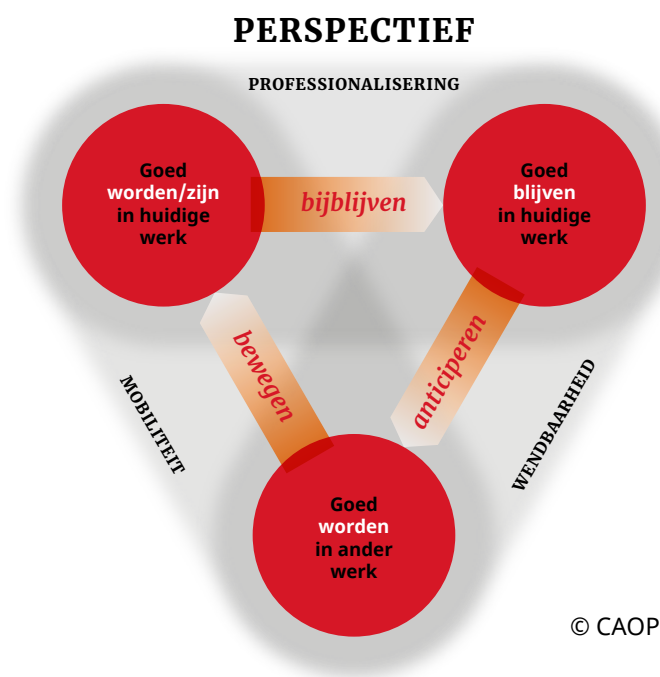
“Vanaf 1 september 2018 zal voor iedere werknemer met een OBP-functie die een vast dienstverband heeft, vastgelegd worden dat deze functie vervuld wordt voor de duur van een vooraf vastgestelde periode van maximaal 4 tot 6 jaar. Gedurende deze periode verricht de werknemer activiteiten gericht op de professionele ontwikkeling en/of een loopbaanstap. In overleg kan worden besloten dat de werknemer na deze periode dezelfde functie(niveau) blijft vervullen. De ontwikkelinitiatieven zijn gericht op de huidige functie en/of op een andere functie binnen of buiten de universiteit.”

Inventarisatie beleidsinstrumenten voor duurzame inzetbaarheid

Uit een inventarisatie blijkt dat universiteiten een breed aanbod aan personele voorzieningen en activiteiten hebben om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers te bevorderen. Daarnaast is ook aandacht voor het faciliteren van leidinggevend en medewerkers om in hun formele gesprekken aandacht te besteden aan de ontwikkeling en loopbaan en voor het toerusten van leidinggevend voor hun rol.

De implementatie van het ontwikkelde beleid vraagt echter nog om de nodige aandacht. Leidinggevend en medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. De werknemer is verantwoordelijk om proactief aan de slag te gaan met de eigen ontwikkeling en loopbaan. De werkgever is verantwoordelijk voor het creëren van een omgeving waarin medewerkers gestimuleerd en ondersteund worden om zich te ontwikkelen. Het is ook belangrijk dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek gaan over de ontwikkeling en loopbaan van de medewerker.

In de praktijk blijkt dat er nog grote verschillen zijn in de mate waarin de ontwikkeling en loopbaan aan de orde komt in de dialoog tussen leidinggevend en hun medewerkers. Ook blijkt dat er nog nauwelijks maatregelen zijn die gericht zijn op het bevorderen van ontwikkeling en loopbaan op teamniveau. Ontwikkeling en loopbaan zijn in de praktijk nog niet altijd een gewoon gespreksonderwerp onder collega's. Collega's blijken wel een belangrijke rol te spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld als mentor of maatje om mee te praten over hoe je duurzaam inzetbaar kunt blijven. Op teamniveau zou meer gekeken kunnen worden hoe de verschillende kwaliteiten van de teamleden optimaal benut kunnen worden en hoe medewerkers meer van elkaar kunnen leren.



Ontwikkeling van medewerkers

Ontwikkeling is van belang om goed te zijn en blijven in je huidige werk en goed te worden in ander werk. Medewerkers leren en ontwikkelen zich op verschillende manieren.

Formeel leren

Medewerkers leren door het volgen van cursussen, trainingen en opleidingen (formeel leren). Bij deze traditionele manier van leren is het van belang dat medewerkers het geleerde toepassen op de werkplek. Dit vraagt onder meer een werkomgeving die dit ondersteunt. Dit betekent een werkomgeving waarin (1) mogelijkheden aanwezig zijn voor medewerkers om het geleerde in het dagelijks werk toe te passen en (2) medewerkers steun krijgen van hun leidinggevende en collega's bij het toepassen van nieuw aangeleerde kennis en vaardigheden.

Informeel leren

Ook is er steeds meer aandacht voor het leren van medewerkers op de werkplek. Hiermee bedoelen we het verwerven en verdiepen van kennis en vaardigheden als onderdeel van het dagelijks werk (informeel leren). Informeel leren kan individueel gericht zijn (leren door te doen, bijvoorbeeld door informatie op te zoeken op internet of in boeken, het opdoen van nieuwe ervaringen in het werk, het herhalen van taken), of gericht op leren van en met anderen (sociale interacties, bijvoorbeeld gericht op het zoeken naar en/of geven van informatie, feedback, of hulp).

Mobiliteit van medewerkers

Daarnaast is het van belang dat medewerkers wendbaar zijn en gedurende hun gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar blijven. Medewerkers kunnen flexibel inzetbaar zijn door (1) door te stromen bij hun huidige werkgever (interne mobiliteit) of (2) uit te stromen naar een andere werkgever (externe mobiliteit). Voor interne mobiliteit zijn verschillende varianten mogelijk, waaronder:

- een nieuwe functie op een hoger niveau binnen de organisatie,
- een nieuwe functie op hetzelfde niveau binnen de organisatie,
- een nieuwe functie op een lager niveau binnen de organisatie,
- dezelfde functie op een andere plek in de organisatie uitvoeren, en
- verandering van het takenpakket (bijvoorbeeld door het aantal taken uit te breiden of taken te ruilen met collega's).

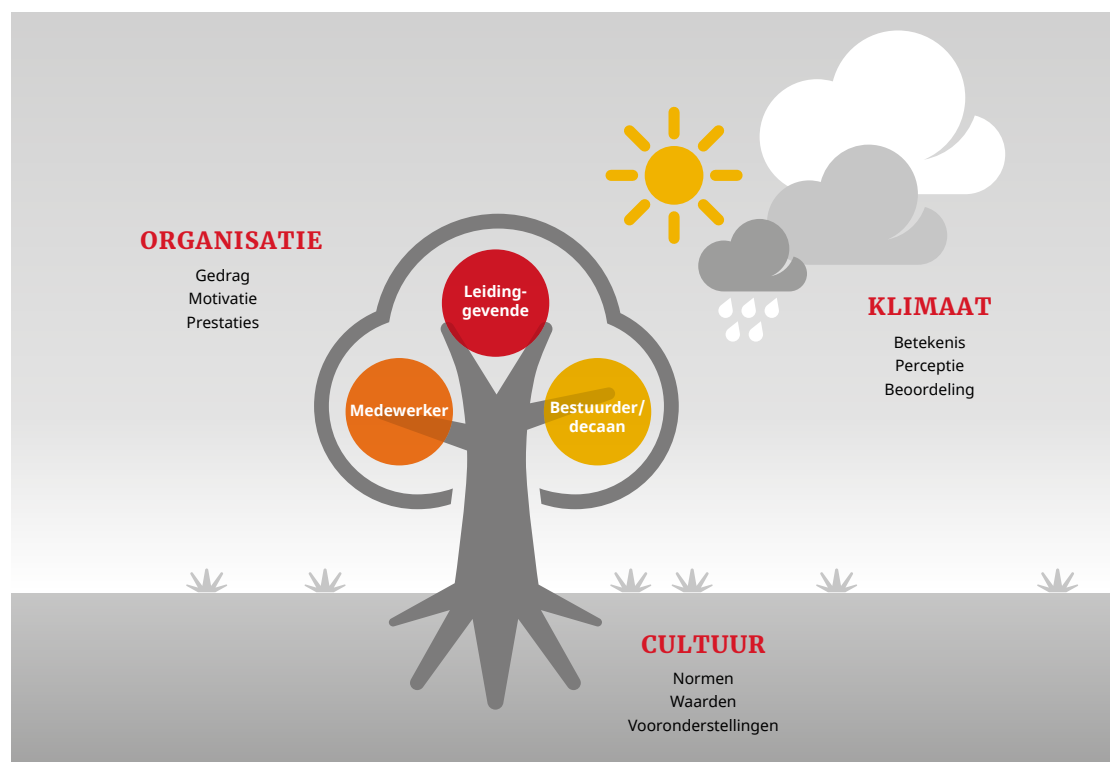
Hoofdstuk 2

Organisatiecultuur en organisatieklimaat

Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat medewerkers zich gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen en in beweging blijven, draagt bij aan een wendbare organisatie en medewerkers die meebewegen met deze ontwikkelingen. In de praktijk blijkt dat de huidige cultuur aan universiteiten nog niet altijd zo wordt ervaren.

Met organisatiecultuur bedoelen we de normen en waarden die medewerkers met elkaar delen. Het betreft ongeschreven regels binnen de organisatie waar medewerkers (bewust of onbewust) hun gedrag op afstemmen. De organisatiecultuur is lastig te beïnvloeden.

Het organisatieklimaat is makkelijker te beïnvloeden, omdat het concreter en tastbaarder is. Onder organisatieklimaat verstaan we het gedeelde beeld dat medewerkers hebben van de zichtbare aspecten van hun werkomgeving, zoals het beleid en de procedures van de organisatie. Hier valt ook onder het beeld dat medewerkers hebben van het belang dat hun organisatie hecht aan een onderwerp als ontwikkeling en loopbaan. Het organisatieklimaat is van invloed op het gedrag van medewerkers op de werkvloer. Door het organisatieklimaat aan te pakken, kan een organisatie op de langere termijn ook de organisatiecultuur beïnvloeden. Het organisatieklimaat is daarom de ingang van deze dialoogaanpak over de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers.



Door op teamniveau te peilen hoe medewerkers aankijken tegen hun ontwikkeling en loopbaan en daarna daarover met elkaar in gesprek te gaan, kunnen de teamleden, het management en het bestuur tot ideeën en oplossingen komen om (verder) te bevorderen dat medewerkers zich ontwikkelen en in beweging blijven en zodoende inzetbaar blijven gedurende hun werkzame leven.

Vijf dimensies van organisatieklimaat

Als we het hebben over het organisatieklimaat met betrekking de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers, dan richten we ons op vijf dimensies die verschillende lagen in de organisatie beslaan (zie onderstaand overzicht). Deze dimensies komen ook terug in de aanpak **Samen op ontwikkelingstour**. Door meerdere dimensies tegelijkertijd op te pakken, vindt een langdurige verbetering plaats. Medewerkers zijn zich meer bewust van het belang om zich continu te ontwikkelen en in beweging te blijven. Dit verbetert de motivatie en bereidheid om aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Ontwikkeling en loopbaan worden zo een vanzelfsprekend onderdeel in het werk.

VIJF DIMENSIES VAN ORGANISATIEKLIMAAT

1	<i>Prioriteit voor ontwikkeling en loopbaan bij het hoger management (bestuurders en decanen)</i> Hoger management zet de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers hoog op de agenda en geeft het belang ervan voor de organisatie aan.
2	<i>Betrokkenheid van de leidinggevende bij ontwikkeling en loopbaan</i> De leidinggevende is betrokken bij de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers en stimuleert en ondersteunt medewerkers op dit gebied.
3	<i>Groepsnormen en -gedrag omtrent ontwikkeling en loopbaan binnen het team</i> Het team is zich bewust van de normen en waarden die spelen in het team en spreekt af om gemaakte afspraken na te komen.
4	<i>Participatiemogelijkheden bij het bevorderen van ontwikkeling en loopbaan</i> Medewerkers hebben de ruimte en eigen verantwoordelijkheid om te werken aan hun ontwikkeling en loopbaan.
5	<i>Communicatie over ontwikkeling en loopbaan</i> Een heldere, open communicatie helpt om het werkklimaat te verbeteren.

Hoofdstuk 3

Samen op ontwikkelingstour: in het kort

De aanpak **Samen op ontwikkelingstour** is gebaseerd op de bestaande Aanpak Organisatieklimaat: een bewezen effectieve methode die eerder resultaten boekte binnen de zorgsector rondom het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. SoFoKleS legt de focus op het gesprek over ontwikkeling en loopbaan. Het doel is het bewustzijn bij medewerkers en leidinggevenden over ontwikkeling en loopbaan te vergroten en vanuit dit bewustzijn tot gedragen acties te komen. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en kunnen oplossingen worden geïmplementeerd.

Samen op ontwikkelingstour is een procesaanpak voor het voeren van een veilige en open dialoog en het creëren van een werkomgeving waarin aandacht is voor de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Met deze aanpak gaan verschillende lagen binnen de organisatie (bestuurders/decanen, leidinggevenden en medewerkers) met elkaar in gesprek over wat er speelt met betrekking tot de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Hierbij formuleren zij ideeën en oplossingen om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers (verder) te bevorderen die zij vervolgens ook implementeren.

Drie stappen

De aanpak bestaat uit een aantal stappen die achter elkaar in een ronde worden doorlopen. De deelnemers aan de aanpak doorlopen in totaal drie dialoogrondes.

DRIE STAPPEN DIE PER RONDE DOORLOPEN WORDEN

STAP 1

Teampeiling

In deze stap wordt gepeild hoe het thema ontwikkeling en loopbaan wordt beleefd door leden van de deelnemende teams. Deze stap wordt in de aanpak eenmalig – bij de start – uitgevoerd.

STAP 2

Teamdialoog

Hier gaan de teamleden met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling. Deze stap wordt in de aanpak in totaal **drie keer** uitgevoerd. Voorafgaand aan elke teamdialoog vindt een coachingsessie plaats met leidinggevenden ter voorbereiding op het begeleiden van de teamdialoog.

STAP 3

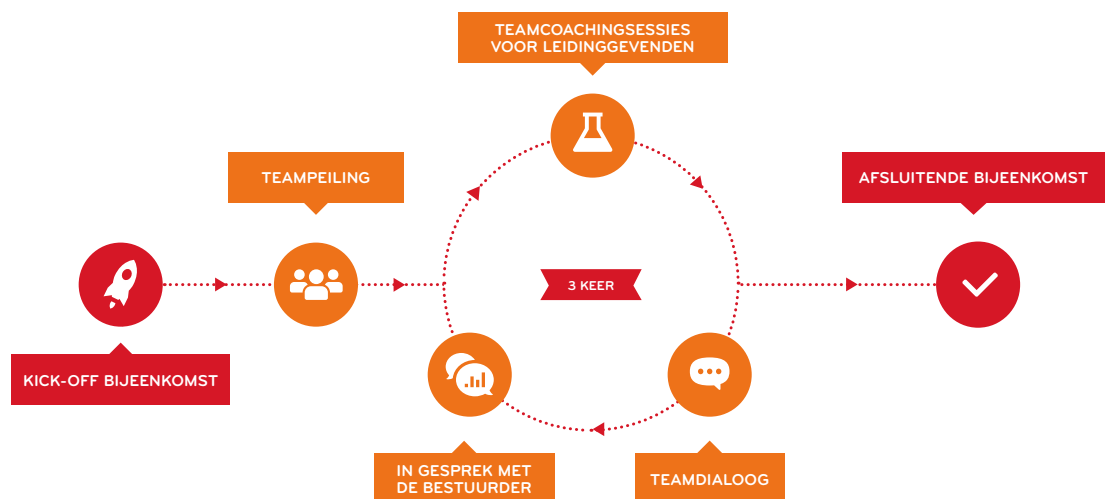
Bestuurder/decaan op de werkvloer

In deze stap gaat de bestuurder/decaan met het team in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog. Deze stap wordt in de aanpak in totaal **drie keer** uitgevoerd.

In totaal worden drie rondes doorlopen met stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met bestuurder/decaan). De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling (stap 1). De resultaten van de teampeiling worden gebruikt door de leidinggevenden om de thema's voor de drie teamdialogen te bepalen. Voorafgaand aan elke teamdialoog (stap 2) vindt een coachingsessie plaats voor de leidinggevenden.

Samen op ontwikkelingstour

In dialoog over ontwikkeling en loopbaan



Oplossingsgerichte dialoog

Uitgangspunt bij alle stappen is dat het gaat om het starten van een oplossingsgerichte dialoog op het gebied van de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers. Door deze dialoog leren medewerkers van elkaar en is er een grote bereidheid om energie te steken in de eigen ontwikkeling en loopbaan en in oplossingen om dit (verder) te stimuleren.

Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk en gaan medewerkers makkelijker met elkaar de dialoog aan. De doorlooptijd van een ronde is ongeveer 8 weken, vooral afhankelijk van de frequentie van (bestaande) teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de drie dialoogrondes is ongeveer 24 weken. Na afloop is in de organisatie bekend hoe ontwikkeling en loopbaan wordt ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog over ontwikkeling en loopbaan is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. Onderdeel van de aanpak is dat leidinggevendenden leren hoe ze het gesprek kunnen voeren zodat medewerkers gezamenlijk eigenaarschap nemen over besluiten die ze nemen over ontwikkeling en loopbaan. Dit onderdeel is het teamcoachen.

De medewerkers leren hoe ze samen eigenaarschap kunnen nemen voor oplossingen. Door de aanpak komt de dialoog over thema's tussen bestuurder/decaan en werkvloer tot stand. De bestuurder/decaan weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen en over welke onderwerpen hij/zij nog moet besluiten of waar nog verder onderzoek voor nodig is. In het open gesprek wordt ook duidelijk waarvoor wél en waarvoor géén oplossingen mogelijk zijn. Daar waarvoor geen oplossingen mogelijk zijn, moet het team weer in gesprek om te bepalen hoe ze er dan samen mee omgaan. De medewerkers voelen zich gesteund door de bestuurder/decaan.

Coachingsessies

Onderdeel van de aanpak is om de leidinggevende een drietal coachingsessies te laten doorlopen. Dit helpt de leidinggevende bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en het vergroten van de ruimte voor oplossingen binnen het team.

Hoofdstuk 4

Rollen

Medewerkers

Dit zijn de medewerkers die onderwijs geven aan studenten en/of wetenschappelijk onderzoek uitvoeren en het ondersteunend en beheerspersoneel (obp). De aanpak wordt bij voorkeur bij een aantal teams tegelijk gestart om van elkaar te leren en daarna verder uit te rollen binnen de organisatie. De medewerkers zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak; zij benoemen kritische aspecten met betrekking tot de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers en komen met mogelijke oplossingen.

Leidinggevenden

Dit zijn medewerkers die een leidinggevende taak hebben. In verschillende universiteiten kunnen deze personen verschillende namen hebben, zoals hoogleraar, leidinggevende of afdelingshoofd. Binnen de aanpak zorgen de leidinggevenden ervoor dat alles voor hun team georganiseerd is, dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De leidinggevende bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en de aanpak tot het gewenste resultaat leidt. De leidinggevende heeft in deze fase dus geen inhoudelijk rol, maar faciliteert en bewaakt het proces.

Bestuurder/decaan

Dit is iemand uit de top van de universiteit of faculteit die het 'gezicht' van de aanpak is. Belangrijk is dat deze persoon de 'top' vertegenwoordigt, in woord en daad de aanpak uitdraagt, volledige steun van het topmanagement heeft en (volledig) mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de bestuurder/decaan is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan de hele organisatie bij de aanpak. De bestuurder/decaan heeft een voorbeeldfunctie; hij/zij is actief en blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat oplossingen doorgezet worden.

Projectteam

Het projectteam bestaat bij voorkeur uit een HR-medewerker/projectleider, een leidinggevende en twee medewerkers. Het projectteam is een tijdelijk team dat speciaal voor de aanpak wordt samengesteld. Het is ook mogelijk dat het team van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour** aansluit bij een reeds bestaand projectteam. Dit team organiseert teamoverstijgende zaken die nodig zijn voor de aanpak, zoals de kick-off bijeenkomst. Daarnaast verzamelen ze de ervaringen van de leidinggevenden en de bestuurder/decaan, communiceren ze hierover in de organisatie en stellen ze in overleg met de bestuurder/decaan de aanpak waar nodig bij. Het projectteam zorgt ervoor dat de aanpak eenduidig wordt doorgevoerd, dat die onder de aandacht blijft en dat de voortgang bewaakt wordt.

Projectleider

De projectleider is de spin in het web bij de uitvoering van de aanpak en is intern en extern het aanspreekpunt. Hij/zij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen aangesloten, stuurt bij en grijpt in waar nodig. Om deze trekkersrol goed te vervullen, is het belangrijk dat de projectleider in alle lagen van de organisatie voldoende gezag heeft om mensen aan te spreken op hun rol.

Coaches

De coaches bereiden leidinggevenden voor op het voeren van een effectieve teamdialoog. In drie teamcoachingssessies reikt de externe coach tools en methodieken aan waarmee leidinggevenden hun eigen vaardigheden en competenties vergroten om de dialoog op gang te brengen.

De aanpak vindt plaats op teamniveau. Er worden tijdens het doorlopen van **Samen op ontwikkelingstour** geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen.

Hoofdstuk 5

Succesfactoren en randvoorwaarden

Succesfactor	Voorwaarden
<i>Aanpak</i>	<ul style="list-style-type: none">• Leidinggevenden die op proces (bij)sturen in plaats van op inhoud.• Bestuurder/decaan is ambassadeur van de aanpak.• Oplossingsgerichtheid en gespreksbereidheid van de medewerkers.• Enthousiasme en creativiteit.• Teams van elkaar laten leren.
<i>Projectmanagement-structuur</i>	<ul style="list-style-type: none">• Een gedreven projectleider.• Inpassen in bestaande, al lopende projecten over duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en loopbaan.• Een goede planning / goed draaiboek.• Een gemeenschappelijke start in de vorm van een kick-off.• Goede interne communicatie voor en tijdens het project.
<i>Planning en duur interventie programma</i>	<ul style="list-style-type: none">• De aanpak duurt ongeveer 9 maanden (voorbereiding, uitvoering en borging). De doorlooptijd is afhankelijk van de frequentie van de teamoverleggen. De andere activiteiten worden hieromheen gepland.• De aanpak duurt ongeveer 1 – 2 uur per ronde / per team.
<i>Inhoud en vorm van het programma</i>	<ul style="list-style-type: none">• De aanpak is door iedereen vrij te gebruiken. Voor het succesvol uitvoeren is coaching van de leidinggevenden cruciaal. SoFoKleS organiseert deze training van de leidinggevenden. De teamdialoog wordt effectiever naarmate medewerkers deze dialoog beter voorbereiden. Een teameeping is daarvoor een goed middel; deze wordt door SoFoKleS beschikbaar gesteld.• De aanpak is gericht op het bevorderen van de ontwikkeling en loopbaan. Het programma is laagdrempelig met een oplossingsgerichte insteek. Er zijn geen veranderingen in de organisatiestructuur noodzakelijk.• De aanpak vindt plaats binnen de universiteit op teamniveau. Het gaat niet om een interventie op individueel niveau.

<i>Succesfactor</i>	<i>Voorwaarden</i>
<i>Teams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bij voorkeur doen er meerdere teams per organisatie mee. Voor de teamcoachingsessies is het belangrijk dat er meerdere leidinggevenden deelnemen zodat intern van elkaar geleerd kan worden. • De medewerkers in het team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden; dit om het interne lerend vermogen te vergroten.
<i>Randvoorwaarden betrokkenen van de organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie stelt een intern projectleider en tijd voor de verschillende betrokkenen (medewerkers, leidinggevenden, bestuurder, HR-medewerker/ projectleider) beschikbaar. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie één contactpersoon is die tijd, middelen en voldoende zeggenschap heeft om de aanpak tot een succesvol einde te brengen. • Er is géén sprake van een voorziene reorganisatie, disfunctionerende leidinggevende of andere situatie die het leren van het team negatief beïnvloedt. • Voor de uitvoering van het programma hebben de deelnemende teams tijd beschikbaar.

Hoofdstuk 6

Projectstructuur

Voor een optimale uitvoering van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour** is een projectmanagementstructuur aanbevolen met een projectteam dat drie fases doorloopt: een fase van voorbereiden (hoofdstuk 7), een fase van realiseren (hoofdstuk 8) en een borgingsfase (hoofdstuk 9). Voor de uitrol van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour** is een goede voorbereiding nodig, daarna loopt de realisatie zelf soepel. Na de realisatie is het belangrijk om de aanpak te borgen zodat de dialoog op gang blijft. De dialoog wordt dan een onderdeel van de reguliere werkzaamheden. In bijlage 1 vindt u een overzicht van de activiteiten dat u kunt gebruiken voor de planning.

Vorbereidingsfase

In deze fase gaat het om (1) inspireren en draagvlak creëren bij management en bestuur en (2) de organisatie en voorbereiding van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour**.

Het is van belang dat bestuur en management het nut en de noodzaak van een dialoog over de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers zichtbaar onderkennen en zich committeren aan de aanpak. Eén bestuurder/decaan wordt hét gezicht van de nieuwe aanpak. Het projectteam wordt samengesteld en maakt een draaiboek en plant afspraken in voor de realisatie. Tijdens een kick-off bijeenkomst worden alle betrokkenen geïnformeerd over de aanpak en weten de deelnemers wat er gaat gebeuren.

Realisatiefase

In deze fase starten de drie dialoogrondes van de aanpak. Het gesprek wordt op gang gebracht en gehouden. De aanpak bestaat uit drie rondes van stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met directeur/bestuurder). De eerste ronde wordt voorafgegaan door een peiling in stap 1. Voorafgaand aan stap 2 vindt telkens een coachingsessie plaats voor de leidinggevenden.

Borgingsfase

Ten slotte wordt de aanpak geborgd in de reguliere werkwijze van de universiteit en wordt het projectteam opgeheven, of gaat in een nieuwe samenstelling aan de slag met andere teams binnen de universiteit.

Hoofdstuk 7

Vorbereidingsfase

Deze fase is bedoeld om draagvlak te creëren en de activiteiten uit de aanpak **Samen op ontwikkelingstour** te plannen in de realisatiefase. De ervaring binnen de zorgsector heeft geleerd dat deze fase ongeveer twee maanden duurt. Hieronder worden de werkzaamheden beschreven, gekoppeld aan projectteamleden. Het kan in uw organisatie goed zijn dat hier een andere rol aan gekoppeld wordt. Daar bent u natuurlijk vrij in. Er zijn voor deze fases ook checklists ontwikkeld. Deze helpen bij een zorgvuldige organisatie en planning.



Tip

De checklist van de voorbereidingsfase vindt u in bijlage 2.

Samenstelling projectteam

Wijs een projectleider aan die een projectteam samenstelt. In het projectteam moeten de belangrijkste rollen vertegenwoordigd zijn. Het team bestaat bijvoorbeeld uit een HR-adviseur/projectleider, een leidinggevende en twee medewerkers van de teams die aan de slag gaan met de aanpak. Niet alle rollen hoeven bij alle activiteiten en overleggen aanwezig te zijn.

Bij de samenstelling van het team kan de projectleider aansluiten bij een bestaand projectteam, bij voorkeur dat zich al met ontwikkeling en loopbaan bezighoudt. Het kan ook zijn dat een nieuw team gevormd wordt. Kies in ieder geval leidinggevend en medewerkers die binnen de organisatie invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners nodig in het team; zij kunnen praktische zaken regelen zoals het verzamelen van e-mailadressen van deelnemers, reserveren van ruimtes, afspraken inplannen enz. Kies verder iemand die passie heeft voor het onderwerp en veel energie kan inbrengen.



Tip

Zijn er in de organisatie mogelijke tegenstanders van de aanpak? Overweeg dan deze ook uit te nodigen voor het projectteam. Hun deelname kan het draagvlak vergroten.

Als het projectteam gevormd is:

- spreek af wat de opdracht is van het projectteam;
- spreek af aan wie het projectteam rapporteert;
- spreek af wie welke rol heeft en wie welke bijdragen levert;
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek.

Inventarisatie

Vaak zijn universiteiten al langer bezig met het thema ontwikkeling en loopbaan. Belangrijk is om daarbij aan te sluiten. Daarvoor inventariseren HR-medewerkers/ondersteuners wat er al beschikbaar is binnen de organisatie rondom ontwikkeling en loopbaan. Ze zorgen dat er een overzicht komt van maatregelen en activiteiten op dit gebied. Denk aan beleid, procedures, instrumenten, onderzoeken, MTO's, cijfers over opleiding (uitputting budget, deelname) en cijfers over de in-, door- en uitstroom. Deze informatie kan de projectgroep helpen een keuze te maken welke thema's uit de teampeiling, stap 1 in de aanpak, (als eerste) besproken worden.

Erkenning noodzaak

In deze stap draait het om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (zoals (faculteits) bestuur, OR, HR opleidingscoördinator, mobility manager/officer, etc.). De projectleider zorgt dat het (faculteits)bestuur wordt geïnformeerd over de uitkomsten van de inventarisatie op het gebied van ontwikkeling en mobiliteit en over de mogelijkheden van de aanpak. Het (faculteits) bestuur erkent nut en noodzaak van een continue dialoog en wijst een bestuurder/decaan aan.

De bestuurder/decaan zet de aanpak op de agenda van het reguliere managementoverleg. Tijdens dit overleg informeert de bestuurder/decaan het lijnmanagement over de aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot ontwikkeling en loopbaan en de aanpak worden gezamenlijk vastgesteld en later getoetst in de kick-off bijeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt over te investeren tijd, kosten en mogelijke obstakels.

Selecteren teams

Wat als 'team' wordt gedefinieerd kan – afhankelijk van hoe de universiteit is georganiseerd – verschillen. Medewerkers in een team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden en/of functioneel met elkaar verbonden. De teamgrootte moet een dialoog mogelijk maken (denk aan teams van 5 tot maximaal 15 medewerkers). Bij voorkeur doen er meerdere teams per organisatie mee aan de aanpak. Zowel voor het interne leervermogen als voor de teamcoachingsessies is het belangrijk dat er voldoende leidinggevend zijn zodat er van elkaar geleerd wordt.

Draaiboek

Een van de succesfactoren voor het slagen van de aanpak is dat alle activiteiten die in de realisatiefase worden uitgevoerd, vooraf zijn gepland. Met een draaiboek weet iedereen in de organisatie wanneer iets van hem/haar verwacht wordt en wordt de aanpak als het ware al een keer doorleefd. De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek. Bij het maken van het draaiboek krijgt hij/zij assistentie van de ondersteuners.

Kick-off bijeenkomst

Het projectteam belegt een kick offbijeenkomst met alle betrokkenen (bestuurder/decaan, leidinggevend, teamleden, OR). Deze kick-off is de officiële start van de aanpak. Tijdens de kick-off wordt de aanpak toegelicht en de uitgangspunten uitgelegd. Iedereen wordt uitgenodigd om na te denken over zijn of haar eigen visie op ontwikkeling en loopbaan. Vragen als 'Wat is onze norm als het gaat om ontwikkeling en loopbaan?', 'Hoe gaan we de continue dialoog voeren over dit thema?', 'Wanneer is een dialoog een goede dialoog?' komen aan de orde.

De bestuurder/decaan is het gezicht van de nieuwe methodiek. Hij of zij opent de bijeenkomst. Bij deze stap zorgen bestuurder/decaan, projectteam en ondersteuners ervoor dat de randvoorwaarden voor de aanpak die moeten leiden tot een continue dialoog over ontwikkeling en loopbaan worden ingevuld. Iedereen stemt in met de aanpak en weet wat er gaat gebeuren.

Resultaat voorbereidingsfase

Eindresultaat van deze fase is dat (faculteits)bestuur en management overtuigd zijn van het belang van een continue dialoog over ontwikkeling en loopbaan en oplossingsmechanismen. Ze spreken hun commitment hiervoor uit en investeren tijd en energie in de aanpak. Er is een duidelijk overzicht van welke thema's aan bod komen. Een bestuurder/decaan is aangewezen en een projectteam geïnstalleerd.

Teams zijn uitgenodigd om mee te denken en mee te doen in het bevorderen van ontwikkeling en loopbaan binnen de teams. Zowel management als medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak van continue dialoog en willen ermee aan de slag. Leidinggevenden zijn aangewezen en er is georganiseerd hoe en gepland wanneer de dialoog gevoerd gaat worden. Kortom, iedereen is gereed om te starten met de realisatiefase.

Hoofdstuk 8

Realisatiefase

De realisatiefase is de echte start van de aanpak **Samen op ontwikkelingstour**. De aanpak bestaat uit drie rondes van stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met bestuurder/decaan). Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk. De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling in stap 1; hieruit worden de onderwerpen voor de dialoogsessies bepaald. De doorlooptijd van één ronde (met de twee stappen) is ongeveer acht weken, maar hangt (ook) af van de frequentie van bestaande teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de realisatiefase is dus ongeveer 24 weken.



Tip

De checklist van de realisatiefase vindt u in bijlage 3.

De drie stappen zijn

Stap 1 Teampeiling

Stap 2 Teamdialoog

Stap 3 Bestuurder/decaan op de werkvloer

Teampeiling

De medewerkers worden individueel uitgenodigd voor de digitale teampeiling. Deze peiling bestaat uit een enquête met stellingen over het thema ontwikkeling en loopbaan. Deze enquête wordt digitaal verspreid onder de deelnemers. De teamleden vullen de teampeiling in. Desgewenst kan dit anoniem. Doel is om een beeld te krijgen van de belevingsaspecten die een rol spelen bij de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers in het team.

In de teampeiling worden de uitkomsten van het team verzameld. Deze gaan naar de leidinggevende ter voorbereiding van de teambijeenkomst. De leidinggevende bepaalt op basis van de uitkomsten, de agenda van de teambijeenkomst en welke stellingen over ontwikkeling en loopbaan besproken gaan worden. Het kan bijvoorbeeld gaan om aspecten waar veel negatief op is gereageerd of waarbij veel variatie in de antwoorden is.

U kunt gebruik maken van een online enquête van SoFoKleS waarmee u makkelijk de aspecten over ontwikkeling en loopbaan van de teams inventariseert. De gegevens worden via SoFoKleS verzameld en op teamniveau teruggekoppeld aan de leidinggevenden. Aanvullend ontvangen de leidinggevenden nog een alternatieve (nog nader te bepalen) gespreksstarter. Deze kunnen de leidinggevenden gebruiken als input voor de dialoogsessies.

Teamdialoog

De leidinggevende zet de aanpak op de agenda van de teambijeenkomst. Hier vindt de feitelijke teamdialoog plaats. Hierin gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over ontwikkeling en loopbaan. De leidinggevende presenteert de resultaten uit de peiling, inspireert met voorbeelden en nodigt medewerkers uit hun eigen ideeën te delen. Gekeken wordt hoe de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers (verder) gestimuleerd kan worden. Belemmeringen worden voor zover mogelijk direct opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden zoals de opleidingscoördinator, mobility manager en (faculteits)bestuur. Het denken in mogelijkheden en oplossingen is het uitgangspunt bij de teambijeenkomst. Daarbij wordt uitgegaan van het vakmanschap van de medewerkers.

Bestuurder/decaan op de werkvloer

De bestuurder/decaan gaat in gesprek met de teams. Dat is aangekondigd en gepland. Tijdens deze bezoeken bevaart de bestuurder/decaan de medewerkers. Hij of zij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Na dit gesprek geeft de bestuurder/decaan terugkoppeling aan het topmanagement en aan het projectteam van wat hij/zij gehoord en gezien heeft. Waar nodig neemt de bestuurder/decaan direct besluiten om issues die de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers belemmeren, weg te nemen.

Teamcoachingsessies

Het voorbereiden van leidinggevendenden op het voeren van een effectieve teamdialoog is cruciaal. In drie teamcoachingsessies krijgen de leidinggevendenden van een externe trainer, tools en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties te vergroten om de dialoog op gang te brengen. Hiermee kunnen zij medewerkers in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op dit gebied vergroten. Uitgangspunt van de teamcoachingsessies zijn de vijf dimensies van organisatieklimaat zoals in hoofdstuk 1 besproken.



Tip

Meer informatie over de teamcoachingsessies vindt u in bijlage 4.

De teamcoachingsessies hebben de volgende meerwaarde:

- Leidinggevendenden krijgen tools in handen om de kwaliteit van de interactie tussen leidinggevendenden en medewerkers op de werkvloer te vergroten;
- Leidinggevendenden voeren gesprekken met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie;
- Leidinggevendenden leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en participeren in het verder bevorderen van hun eigen ontwikkeling en loopbaan.



Tip

Laat een interne coach meedoen met de coachingsessie om ervoor te zorgen dat borging daarna eenvoudiger wordt.

Resultaat realisatiefase

In de organisatie is bekend hoe ontwikkeling en loopbaan worden ervaren door de medewerkers en wat de belemmeringen zijn. De dialoog is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Ook is de dialoog tussen bestuurder/decaan en medewerker tot stand gekomen. De bestuurder/decaan weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers voelen zich gesteund door de bestuurder/decaan.

Hoofdstuk 9

Borgingsfase

In de laatste stap draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkwijze. Praten over ontwikkeling en loopbaan moet van een tijdelijk project worden omgevormd tot een normaal onderdeel van het werk.

Teampeiling vervolg

De leidinggevende organiseert samen met een ondersteuner van het projectteam een teampeiling.

Deze teampeiling vormt de input voor de teambijeenkomsten. Hoe kijkt het team aan tegen ontwikkeling en loopbaan? Wat is daarin de (gewenste) rol van de leidinggevende en het team?

Teamdialoog vervolg

In teambijeenkomsten komt de leidinggevende iedere keer terug op de dialoog en het thema ontwikkeling en loopbaan. Wordt de dialoog goed gevoerd? Hoe houden we de dialoog op gang? Hoe geven we die meer kwaliteit en inhoud? Hoe doen andere teams/organisaties dat?

Bestuurder/decaan op de werkvloer vervolg

De bestuurder/decaan gaat periodiek door met zijn 'werkronde', het is een regulier onderdeel van het werk geworden.

Teamcoachingsessies vervolg

De leidinggevende blijft er alert op dat de vaardigheden die tijdens de teamcoachingsessies zijn geleerd, actueel gehouden worden en overgedragen aan andere leidinggevenden of taakverantwoordelijkheden. Is er een vervolgsessie nodig?

Resultaat borgingsfase

Eindresultaat van deze fase is dat de dialoog een normaal onderdeel van het werk is geworden, dilemma's worden besproken en successen worden gevierd. Er wordt geregeld geëvalueerd. De aanpak **Samen op ontwikkelingstour** is verweven in de dagelijkse praktijk.

Bijlage 1

Overzicht activiteiten (planning)

Activiteit	Deelnemers	Uitvoering	Datum
Vorbereiding			
Kick-off bijeenkomst	Alle teamleden en leidinggevenden van het project binnen de universiteit	Directeur/bestuurder en intern projectleider (evt. ondersteund door SoFoKleS)	
Teampeiling (stap 1)	Alle teamleden van het project (digitaal)	Intern projectleider i.s.m. SoFoKleS en leidinggevenden	
Ronde 1			
Coachingsbijeenkomst 1	<ul style="list-style-type: none">• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	SoFoKleS	
Teamdialoog 1 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 1 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	Leidinggevende	
Ronde 2			
Coachingsbijeenkomst 2	<ul style="list-style-type: none">• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	SoFoKleS	
Teamdialoog 2 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 2 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	Leidinggevende	
Ronde 3			
Coachingsbijeenkomst 3	<ul style="list-style-type: none">• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	SoFoKleS	
Teamdialoog 3 (stap 2)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden	Leidinggevende	
Teamdialoog met directeur/bestuurder 3 (stap 3)	<ul style="list-style-type: none">• Teamleden• Leidinggevenden• Bestuurder/decaan	Leidinggevende	
Afronding			
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none">• Projectleider• Leidinggevend(n)• Bestuurder/decaan• (enkele) Teamleden	SoFoKleS	

Bijlage 2

Checklist voorbereidingsfase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereidingsfase goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol.

<i>Checklist Start</i>	<i>Wie</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<i>Is er een projectleider beschikbaar die de stappen met structuur kan en wil uitzetten en volgen?</i>			
<i>Heeft de projectleider het volledige commitment van het (faculteits)bestuur?</i>			
<i>Is het project voldoende verbonden met andere projecten die binnen de organisatie spelen?</i>			
<i>Zijn alle rollen vertegenwoordigd in het projectteam?</i>			
<i>Zijn alle randvoorwaarden (tijd, geld en middelen) geregeld?</i>			

<i>Checklist Draagvlak creëren</i>	<i>Wie</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<i>Is er draagvlak bij het bestuur om met het project en het thema ontwikkeling en loopbaan aan de slag te gaan?</i>			
<i>Is er draagvlak bij de betrokken teams om met het project en het thema ontwikkeling en loopbaan aan de slag te gaan?</i>			
<i>Kan de aanpak bijdragen aan het vergroten van draagvlak onder het bestuur en de (betrokken) teams?</i>			

<i>Checklist Communicatie aanpak</i>	<i>Wie</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<i>Zijn de doelgroepen in kaart gebracht?</i>			
<i>Is de kernboodschap gedefinieerd?</i>			
<i>Zijn de aanwezige communicatiemiddelen binnen de organisatie bekend?</i>			
<i>Weten we de frequentie waarmee de communicatiemiddelen worden ingezet?</i>			
<i>Weten we of er nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld moeten worden?</i>			
<i>Is de beheerder van de communicatiemiddelen bekend?</i>			

Checklist Draaiboek	Wie	Ja	Nee
Zijn de relevante gegevens per team verzameld: namen, e-mailadressen en data teambijeenkomsten van alle deelnemers en leidinggevendenden?			
Is er een kalender waarop we de data weergeven van de teambijeenkomsten 'Samen op ontwikkelingstour'?			
Zijn de teamcoachingsessies gepland?			
Is de online peiling uitgezet met een deadline voor het invullen?			
Is het gesprek met de bestuurder (ná de teambijeenkomst) gepland?			
Hebben we van toepassing zijnde activiteiten ook gedaan voor ronde 2 en 3?			
Checklist Kick-off bijeenkomst	Wie	Ja	Nee
Staan plaats en tijdstip van de bijeenkomst vast?			
Is de agenda van de bijeenkomst bepaald?			
Is er een presentatie voor de kick-off over de aanpak?			
Is de uitnodiging voor de bijeenkomst (met agenda en doel) klaar?			
Zijn alle collega's die relevant zijn voor de bijeenkomst (bestuurder, projectteamleden, ondersteuners, OR, leidinggevendenden, medewerkers) uitgenodigd?			
Is er iemand verantwoordelijk gemaakt voor een kort impressieverslag van de bijeenkomst?			
Is via interne communicatiekanalen de kick-off bijeenkomst bekend gemaakt?			

Bijlage 3

Checklist realisatiefase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereidingsfase goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol.

Checklist <i>Teamcoachingsessies</i>	Wie	Ja	Nee
<i>Zijn de leidinggevendenden van de teams die meedoen positief over de aanpak?</i>			
<i>Zijn de leidinggevendenden bereid om aan hun teamcoachingsvaardigheden te werken?</i>			
<i>Zijn de sessies met de externe coach gepland?</i>			
<i>De projectleider geeft voor de eerste sessie de handleiding voor teamcoaching en de resultaten uit de peiling aan de leidinggevendenden.</i>			
<i>Bereiden de leidinggevendenden zich voor op de eerste sessie en stellen ze hun leerdoelen op?</i>			
<i>Is in de zaal waar de coachsessies plaatsvinden aanwezig: beamer, laptop, flip-over, een kring van stoelen zonder tafel ertussen en ruimte om te bewegen?</i>			
<i>De externe coach en de projectleider nemen vooraf onderstaande onderwerpen door: hoe is dit project geborgd in de organisatie? Hoe verhoudt het zich met andere ontwikkelingen in de organisatie?</i>			
<i>Er is een bereikbare interne contactpersoon voor praktische zaken gedurende de externe coachsessies?</i>			
Checklist <i>Stap 1 Teampeiling</i>	Wie	Ja	Nee
<i>Zijn de teamleden uitgenodigd om mee te doen met de peiling?</i>			
<i>Is de respons groot genoeg? Als de respons laag is, kunnen de medewerkers worden aangespoord de teampeiling alsnog in te vullen.</i>			
Checklist <i>Stap 2 Teamdialoog</i>	Wie	Ja	Nee
<i>Is de bijeenkomst gepland in een goede ruimte met voldoende tijd om rustig te praten?</i>			
<i>Is de agenda vastgesteld door de leidinggevende op basis van de resultaten uit de peiling?</i>			
<i>Is in deze agenda rekening gehouden met waar de teamleden het meest kritisch over zijn? Of wat ze juist goed vinden verlopen?</i>			
<i>Is de leidinggevende in staat het oplossingsgerichte vermogen van het team te vergroten en zorgt hij/zij dat iedereen evenveel aan bod komt en dat alle thema's besproken worden?</i>			
<i>Worden er notulen en een actielijst gemaakt van de teambijeenkomst? Dit dient als input voor het gesprek met de bestuurder.</i>			

<i>Checklist Stap 3 Bestuurder op de werkvloer</i>	<i>Wie</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<i>Is dit gesprek op de locatie van het team gepland?</i>			
<i>Zijn er minimaal drie medewerkers en de leidinggevende bij aanwezig?</i>			
<i>Is de bestuurder op de hoogte gesteld wat het doel van het gesprek is?</i>			

Bijlage 4

Achtergrondinformatie teamcoachingsessies

Tijdens de drie teamcoachingsessies van een (externe) teamcoach krijgen de leidinggevendenden tools en methodieken aangereikt, waarmee ze hun eigen competenties om een dialoog met teams te voeren kunnen versterken. Door goed met elkaar te communiceren, verhoog je de kwaliteit van het gesprek en de veiligheid binnen de teams. Het team is in staat gezamenlijke afspraken te maken over ontwikkeling en loopbaan. De leidinggevende zet medewerkers in hun kracht en helpt hun zelfstandigheid op het gebied van ontwikkeling en loopbaan te vergroten.

Rol van de leidinggevende

De leidinggevende heeft de taak om het proces in het team te begeleiden. In de praktijk betekent dit dat de leidinggevende tijdens de drie dialoogrondes in het team geen actieve rol heeft in de inhoudelijke discussie. De nadruk ligt op de proceskant; een team leren hoe ze samen de dialoog voeren en afspraken kunnen maken. Dat resulteert in het efficiënter vinden van gezamenlijke oplossingen voor ontwikkeling en loopbaan die voor het hele team gelden.

Uitgangspunt zijn de vijf dimensies van organisatieklimaat. Deze zijn:

- 1 Prioriteit voor ontwikkeling en loopbaan bij het hoger management.
- 2 Betrokkenheid van leidinggevendenden bij ontwikkeling en loopbaan.
- 3 Gezamenlijke afspraken over ontwikkeling en loopbaan binnen het team.
- 4 Communicatie over ontwikkeling en loopbaan door alle rollen binnen de organisatie.
- 5 Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het (verder) bevorderen van de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers.

De teamcoachingsessies voor leidinggevendenden zijn direct gericht op het praktisch maken van de tweede dimensie, en indirect op de vierde en vijfde dimensie. De teamdialoog en het gesprek met de bestuurder zijn gericht op het verbeteren van de eerste en derde dimensie. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbetert het organisatieklimaat van de schoolorganisatie.

Doel en werkwijze

De teamcoachingsessies hebben tot doel:

- Leidinggevendenden leren hoe ze een team kunnen coachen, zodat het zich ontwikkelt van een groep individuen naar een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor ontwikkeling en loopbaan.
- Leidinggevendenden leren hoe ze de kwaliteit van de dialoog over ontwikkeling en loopbaan op de werkvloer kunnen verhogen.
- Leidinggevendenden leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en komen tot gezamenlijke afspraken die bijdragen aan het verder verbeteren van het organisatieklimaat.

Stichting SoFoKleS
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070-3765727
E: info@sofokles.nl

Deze handleiding is mede tot stand
gekomen dankzij de ondersteuning
van Stichting IZZ



Dit project is mede mogelijk gemaakt
door het Europees Sociaal Fonds van
de Europese Unie

