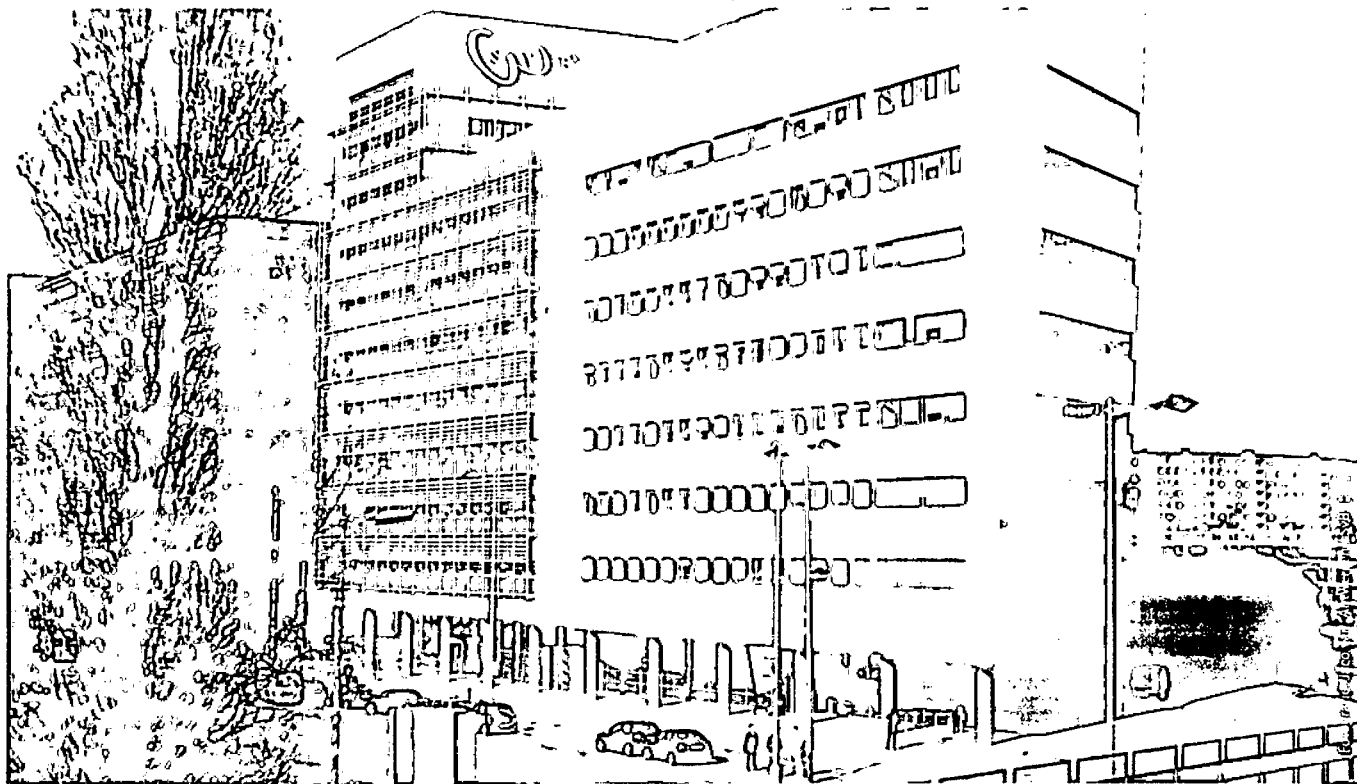




TOP is welkome aanvulling op POP

SVB-ER ACHMED MOUSTAID: "NA EEN TIJDJE ZAG IK HET NUT VAN DAT P&O-DING"

Bij de Sociale Verzekeringsbank Rotterdam deed TNO Arbeid een proef met teamontwikkelingsplannen. Veel medewerkers maakten eerder al persoonlijke ontwikkelingsplannen. Teamleider en medewerkers zijn positief. De sfeer is verbeterd.

door Cristel van de Ven, Merijn de Bruin en José van Schie

Om zijn strategische doelstellingen te bereiken, heeft de SVB een moderne organisatie met goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers nodig, die werken in een plezierig en uitdagend werkklimaat. "De SVB besteedt daarom aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers onder andere door het voeren een employabilitybeleid om gericht te investeren in ieders talenten", zegt Remco Mostertman, adviseur HRM op het hoofdkantoor van de SVB. De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is uitvoerder van de volksverzekeringen en van andere regelingen met een sociaal karakter zoals de kinderbijslag, de AOW

en de Anw. De missie van de SVB is om de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder te zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid. Strategische doelstellingen zijn geformuleerd om deze missie te concretiseren, bijvoorbeeld: rechtmatig, doelmatig en doeltreffend werken en het hebben van een open houding naar opdrachtgevers en klanten.

De Rotterdamse vestiging van de SVB wil naast aandacht voor persoonlijke ontwikkeling speciale aandacht schenken aan teamontwikkeling en samenwerking binnen en tussen teams. Uit verzuimonderzoek in 2002 bleek dat medewerkers

van de vestiging een grote betrokkenheid hebben bij de SVB als werkgever, maar verminderde collegialiteit en betrokkenheid bij het team of de afdeling ervaren. In het licht van bovengenoemde strategische doelstellingen zag de SVB Rotterdam dit als problematisch en stelde zichzelf de vraag: Hoe kunnen wij het werken in en van teams verbeteren, om ervoor te zorgen dat medewerkers op een gezonde, gemotiveerde en betrokken wijze een optimale bijdrage leveren aan het uitvoeren van teamtaken en het realiseren van teamdoelstellingen? Naar aanleiding van onderzoeksresultaten (zie kader: Onderzoek naar teams) en vragen uit de

markt ontwikkelde TNO Arbeid in 2003 een methode voor teamontwikkeling, op basis van competentie management.

Proef bij twee teams

De SVB Rotterdam raakte hierover met TNO Arbeid in gesprek en beide partijen zagen mogelijkheden om de behoefte aan teamontwikkeling van de SVB Rotterdam te combineren met de wens van TNO Arbeid om de nieuwe methode te toetsen aan de praktijk door middel van een project. In de periode augustus - december 2003 is het project uitgevoerd. Twee teams van de SVB Rotterdam deden mee: het Controleteam AKW, dat de beoordeelde aanvragen voor kinderbijslag controleert, en het team Facilitaire Dienst dat ondersteunend is aan de medewerkers in het primaire proces. Dit team verzorgt de post, is de technische dienst en voert inkoop- en magazijnwerkzaamheden uit.

Voor de SVB Rotterdam waren de belangrijkste doelstellingen voor het project:

- verbetering van de collegialiteit binnen beide teams;
- verhoging van de betrokkenheid van medewerkers bij hun team;
- (meer) structurele aandacht voor teamontwikkeling binnen het personeelsbeleid.

TNO Arbeid wilde voornamelijk de ontwikkelde methode aanscherpen en verfijnen.

Methode TOP

Om de vraagstelling van de SVB Rotterdam te beantwoorden, is gebruik gemaakt van het TOP-model van TNO (zie figuur 1). TOP betekent Team Ontwikkel Plan.

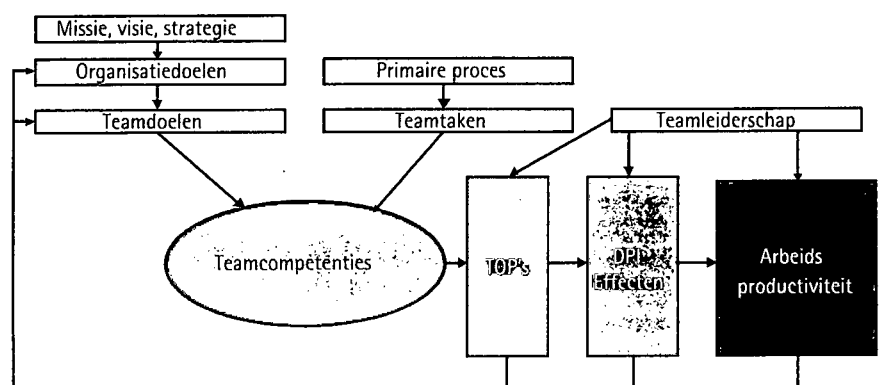
Teamcompetenties zijn competenties die het functioneren van het team bevorderen. Dit kunnen vaktechnische vaardigheden zijn, waarover het team als geheel moet beschikken om kerntaken te kunnen uitvoeren. Het kunnen ook vaardigheden en houdingen zijn waarover de teamleden

Onderzoek naar teams

TNO baseerde zich bij het ontwikkelen van de *Methode Team Ontwikkel Plan* onder andere op interessante feiten uit de literatuur met betrekking tot teams. Zo blijkt dat conflicten van interpersoonlijke, relationele aard binnen teams vaak negatieve consequenties hebben voor de teamproductiviteit en -prestatie, omdat dergelijke conflicten leiden tot minder onderlinge hulpvaardigheid (De Dreu & Vianen, 2002). Ook laten individuele teamleden meer 'organizational citizenship behavior' (OCB) zien, wanneer andere teamleden dit gedrag ook tonen. Het stimuleren van OCB binnen een team, kan daardoor 'vliegwieleffecten' hebben: een opwaartse spiraal (Bommer, Miles and Grover, 2003).

Verder zijn persoonskenmerken, gedrag en (karakter)samenstelling van teams van invloed op onder andere de wijze waarop en de snelheid waarmee een team nieuwe taken leert en de mate waarin teamleden bereid zijn taken van elkaar over te nemen in tijden van drukte (Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis and West, 2003). De factor tijd speelt ook een rol bij teams: de mate waarin teamleden elkaar kennen, op elkaar ingespeeld zijn en ervaring hebben met wisselende taken is van invloed op de snelheid en kwaliteit van de teamprestaties (Harrison, Mohammed, McGrath, Florey and Vanderstoep, 2003).

Fig. TOP model



afzonderlijk moeten beschikken, om goed te functioneren in teamverband. Teamcompetenties worden afgeleid van enerzijds de strategie en doelen van zowel de organisatie als het team. Anderzijds zijn ze gebaseerd op het specifieke primaire proces; dat wil zeggen voorbeelden van succesvol teamgedrag bij het uitvoeren van teamtaken. De teamcompetenties worden opgenomen en uitgewerkt in een document; het teamcompetentieprofiel. Op basis van dit pro-

fiel wordt een Team Ontwikkel Plan (TOP) opgesteld. In het TOP geeft het team per teamcompetentie aan:

- wat het verbeterdoel is;
- hoe dit doel wordt gerealiseerd (verbeterafspraken);
- hoe de verbeterafspraken worden gemeten en hoe er toezicht op wordt gehouden;
- wie binnen het team wat doet;
- wanneer de afspraken gerealiseerd zijn;
- welke randvoorwaarden er zijn.

TEAMCOMPETENTIES ZIJN COMPETENTIES DIE HET FUNCTIONEREN VAN HET TEAM BEVORDEREN

Het TOP leidt idealiter tot effecten met betrekking tot 'Duurzame Personele Inzet' (DPI) op teamniveau. Dit betekent dat teamleden zich meer betrokken voelen bij het team, meer gemotiveerd zijn zich voor het team in te zetten, over de juiste competenties beschikken (bekwaam) om zowel de vaktechnische teamtaken uit te voeren als om goed samen te werken met teamcollega's en tot slot door een betere werkverdeling en aanspreekcultuur de gezondheid stimuleren. Het bevorderen van DPI heeft op zijn beurt een positieve invloed op de arbeidsproductiviteit. Teamleiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Het Team Ontwikkel Plan moet zodanig worden gemanaged dat de gewenste effecten worden bereikt. Dit vereist speciale vaardigheden van een teamleider. Zo is het belangrijk dat een teamleider prioriteit en ruimte geeft aan de uitvoering van en het toezicht houden op de resultaten van het plan. Hij moet daarvoor de juiste randvoorwaarden scheppen en zijn blik verbreden door zich bijvoorbeeld niet alleen te richten op individuele ontwikkeling en beoordeling maar ook op teamprocessen, de individuele bijdragen daaraan en het realiseren van teamdoelstellingen.

'Cement tussen bouwstenen'

Vestigingsdirecteur Ben van der Beek legt uit waarom hij gecharmeerd is van deze methode: "Eén plus één is drie. Teams voegen vaak iets toe aan individuele kwaliteiten. Teamwerk is als het ware 'het cement tussen de bouwstenen': qua volume stelt het misschien niet veel voor, maar zonder cement kun je nooit een dragende muur bouwen in je huis. Met het TOP-model konden wij op een methodische wijze de teamgedachte meetbaar en ontwikkelbaar maken. Het biedt ons een handvat om van teamwerk meer te maken dan een loze kreet." Het hoofdkantoor steunt het initiatief van de Rotterdamse vestiging want, zegt HRM'er Mostertman: "Van de interactie tussen centrale beleidsafdelingen en decentrale vestigingen kunnen beide veel leren."

Van POP naar TOP

Sinds 1 januari 2004 maken Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POP) onderdeel uit

Korte weergave van verschillen tussen POP en TOP

Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

Kenmerken:
Definities, gedragsvoorbeelden en afspraken op individueel niveau

Voordelen:
Maatwerk voor ieder individu
Persoonlijke aansprakelijkheid
Van nut wanneer individuele bijdragen het verschil maken

Nadelen:
Risico van stimuleren eigenbelang
Risico om synergie tussen collega's uit het oog te verliezen

Team Ontwikkel Plan (TOP)

Kenmerken:
Definities, gedragsvoorbeelden en afspraken op teamniveau

Voordelen:
Maatwerk voor ieder team
Biedt tegenwicht aan de individualiserendens
Stimuleert samenwerking

Nadelen:
Vertaling van de teamafspraken tot individueel niveau blijft nodig
Niet bruikbaar voor teams met een snel wisselende samenstelling

van het personeelsbeleid van de SVB. De organisatie streeft ernaar om eind 2004 voor iedere medewerker een POP te hebben. Veel medewerkers hebben al individuele ontwikkelafspraken gemaakt met hun leidinggevende in het kader van de jaarlijkse beoordelingscyclus. De SVB ziet het TOP als een welkome aanvulling. Gertjan Oudenaarden, teamleider van één van de proefteams zegt: "We moeten al tijden teamprestaties en teamrapportages leveren, maar alle personeelsinstrumenten waren tot op heden individueel gericht. Met deze methode konden we als team aan de slag met onze gezamenlijke ontwikkeldoelstellingen." Er zijn verschillen tussen een POP en een TOP (zie kader: Verschillen tussen POP en TOP).

Aanpak

Het project is gestart met een presentatie aan alle medewerkers van de SVB Rotterdam over de aanleiding, het doel en de werkwijze. Medewerkers van de beide proefteams kregen daarnaast een brief met uitleg van wat zij konden verwachten en wat er van hen verwacht werd gedurende het project. Vervolgens zijn in interviews met teamleden, teamleiders, de directie en P&O de belangrijkste knelpunten omgezet naar ontwikkelwensen per proefteam. Daarna werden concrete voorbeelden van succesvol teamgedrag

verzameld en besproken in panelsessies met daarin circa vijf teamleden plus de teamleider per proefteam. Deze voorbeelden dienden om te bepalen welk gedrag het verschil maakt tussen goed en uitstekend teamfunctioneren. Met andere woorden, wat relevante teamcompetenties zijn voor het betreffende team. Door uit te gaan van successen in plaats van problemen ontstond er tijdens de sessies een positieve sfeer waardoor de teamleden zich uitgenodigd voelden om met voorbeelden te komen. Op basis van de informatie uit de panelsessies is voor beide proefteams een teamcompetentieprofiel opgesteld met per teamcompetentie: een definitie, gedragsindicatoren en aansprekende voorbeelden uit het verleden (zie kader: Voorbeeld teamcompetentie). Tijdens een TOP-workshop hebben teamleden aan de hand van het teamcompetentieprofiel gezamenlijk prioriteiten gesteld, verbeteracties afgesproken en deze vastgelegd in een Team Ontwikkel Plan (TOP). Het voltallige team bekrachtigt het TOP door het te onderkennen.

Sceptische reacties

Niet iedereen liep meteen warm voor het project. Ingesleten patronen, een taakverdeling die niet direct noodzaakt tot vergaande samenwerking en het experimen-

"BINNEN ONS TEAM KON DE ONDERLINGE SAMENWERKING ABSOLUUT BETER"

tele karakter van het project, maakten sommige SVB-ers sceptisch. Op maat gesneden communicatie en het zoveel mogelijk betrekken van alle teamleden bij het project, zijn als middel ingezet om het draagvlak voor het project – en uiteindelijk voor het TOP – te vergroten. Bij de meeste projectdeelnemers leidde dit tot een positief resultaat. Achmed Moustaid is facilitair medewerker en zegt hierover: "Toen ik hoorde dat ons team mee zou doen in deze proef, verwachtte ik er in eerste instantie niet zoveel van. 'Weer zo'n P&O-ding', dacht ik. Maar na een tijdje zag ik er het nut van in. Tijdens het project kreeg iedereen uit het team de kans om zijn mening te geven over ons functioneren als team. We spraken samen over wat belangrijk was en daarbij was iedereen op de werkvloer gelijk: zowel de teamleider als de teamleden. Dat vond ik okay. Het is wel jammer dat niet elk teamlid bij de TOP-workshop was. Nu blijkt dat niet iedereen zich wil binden aan de daar gemaakte afspraken, ondanks dat we allemaal het TOP voor akkoord hebben getekend. Gelukkig spreekt de teamleider die collega's daarop aan."

Voorbeeld teamcompetentie van de SVB Rotterdam, team Facilitaire Zaken

Teamcommunicatie:

Op een open en directe manier problemen, sterkten en zwakten in het team of in het teamoverleg bespreken.

Gedragsindicatoren:

Uitspreken van persoonlijke irritaties met de betrokken collega(s).

Problemen in eerste instantie oplossen met teamleden onderling, pas in tweede instantie de teamleider inschakelen voor bemiddeling of een besluit.

Feedback geven en nemen, op een open en directe manier, zowel over zakelijke als persoonlijke dingen

Gedragsvoorbeeld(en) van deze teamcompetentie, uit de praktijk van het team: Teamleden zeggen dat ze vinden dat iemand best iets harder kan werken. Bijvoorbeeld door op een luchtige toon te zeggen 'het gaat lekker langzaam vandaag, hè'. Een teamlid zegt eerlijk dat hij moeite heeft met tegenslag, waardoor teamgenoten hem beter begrijpen als hij soms wat humeurig is.

Hoe verder?

In beide proefteams is het TOP een vast onderdeel geworden van het reguliere werkoverleg. Daarnaast zijn persoonlijke ontwikkelafspraken van teamleden opnieuw bezien in het licht van de gemaakte teamafspraken.

Hoewel lange-termijn-effecten nog niet bekend zijn, zijn de eerste reacties op het project overwegend positief. Teamleider Oudenaarden: "Toen ik twee jaar geleden bij het Controleteam AKW kwam, viel het mij op dat de teamleden erg individualistisch werkten. Er was weliswaar een gezamenlijke werkvoorraad, maar iedereen had zijn eigen dossiers om te controleren. Ik wilde graag met het voltallige team nadenken over waarom we dingen doen zoals we ze (altijd) doen, en kijken of we als team beter konden worden door het maken van heldere teamafspraken over samenwerking en onze kwaliteit van dienstverlening. Sinds het project is er minder onrust, meer verbondenheid en een hoger kwaliteitsbewustzijn bij alle teamleden."

Over één ding zijn alle betrokkenen het eens: het is makkelijker om de meer vaktechnische teamafspraken te realiseren

dan de afspraken die betrekking hebben op de meer sociale teamcompetenties zoals teamcommunicatie en samenwerking. Maar Moustaid vertelt dat ook dit bij hem al beter gaat: "Binnen ons team kon de onderlinge samenwerking absoluut beter. We luisterden niet altijd goed naar elkaar en sommige oudgedienden waren er niet aan gewend dat jongere collega's soms anders denken over de doelen en taken van het team. Het lukte ons niet om daar goed met elkaar over te praten. Tijdens het project kon iedereen vertellen wat hem dwars zat. Zo kregen we meer begrip voor elkaar en konden we afspraken maken over de communicatie binnen ons team. Ik merk dat het werkt. Zo hield ik vroeger alles binnen terwijl ik het nu zeg als dingen me irriteren. Wel vaak met een grapje."

Half 2004 neemt de SVB Rotterdam een besluit over het inzetten van de Methode TOP bij andere teams in de organisatie. In ieder geval heeft het project bijgedragen aan een betere sfeer binnen de betrokken teams. Dat heeft SVB Rotterdam er nu al mee gewonnen.

Drs. C. van de Ven, drs. M. de Bruin en drs. J. van Schie zijn adviseur/onderzoeker bij TNO Arbeid. c.vdven@arbeid.tno.nl

Literatuur

- Bommer, W., E. Miles en S. Grover, *Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship* (2003) in: *Journal of Organizational Behavior*, nr. 24
- Dreu, C. de, en A. van Vianen, *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams* (2001) in: *Journal of Organizational Behavior*, nr. 22
- Ellis, A. et al., *Team Learning: Collectively Connecting the Dots* (2003) in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5
- Harrison, D. et al., *Time matters in team performance: Effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality* (2003) in: *Personnel Psychology*, nr. 56