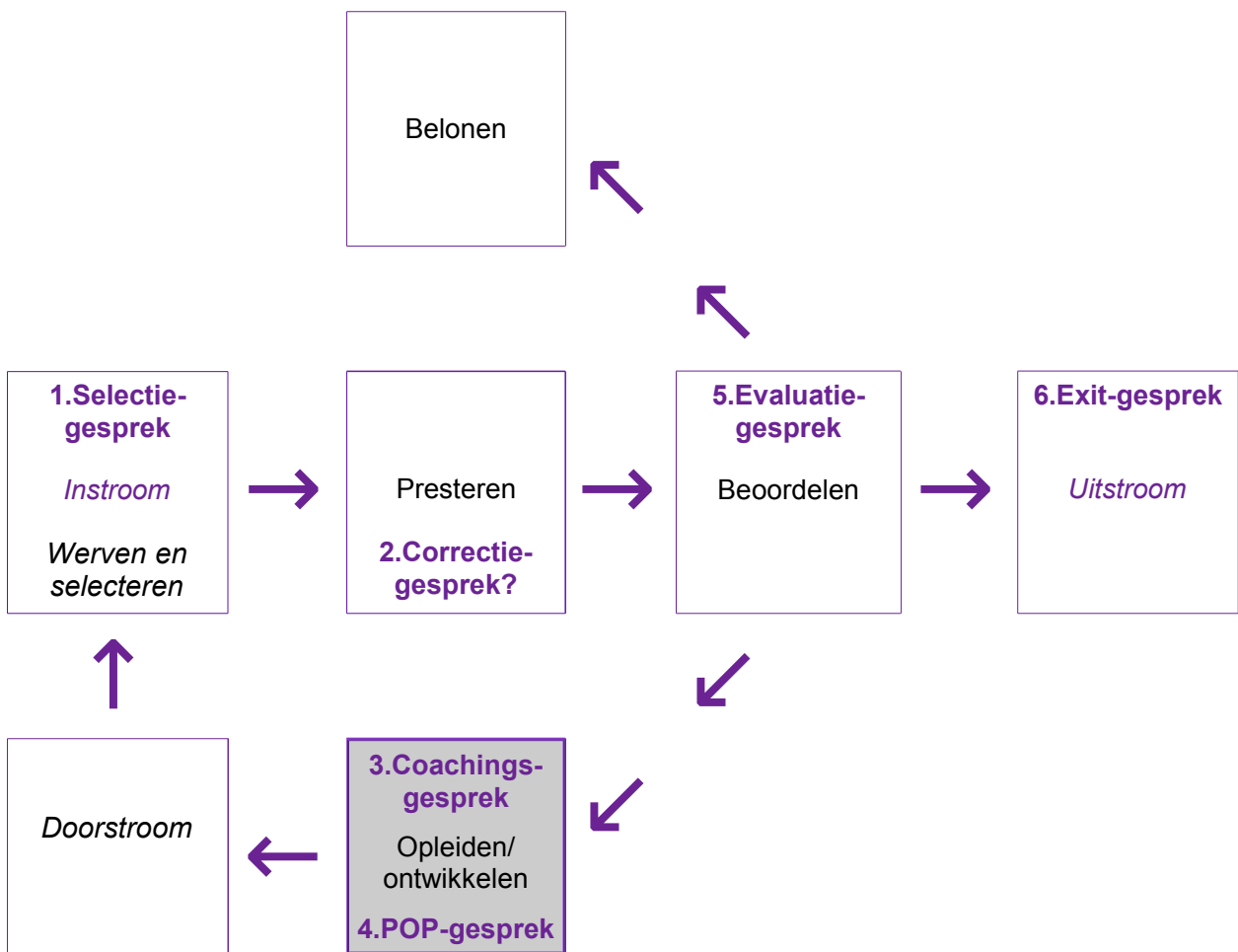


Manager ↔ Medewerker Gesprekken POP-gesprek



Inhoudsopgave	pagina
1.0 Inleiding.....	4
1.1 De gesprekken.....	4
1.2 De manager.....	4
1.3 De medewerker.....	5
1.4 Welk gesprek met wie?.....	7
2.0 POP-gesprek.....	8
2.1 Uitgangspunten.....	8
2.1.1 Wensen.....	8
2.1.2 Werkwijze.....	8
2.1.3 Ontwikkelingsdoelen.....	8
2.1.4 Praktisch of theoretisch leren.....	8
2.2 Waarom een POP?.....	9
2.2.1 Voordelen voor werknemers.....	9
2.2.2 Voordelen voor werkgevers.....	9
2.2.3 Voor welke werknemers zijn POP's nuttig?.....	9
2.2.4 Voor welke werkgevers zijn POP's nuttig?.....	9
2.3 Aan de slag met een POP.....	10
2.3.1 De praktische inhoud van een POP.....	10
2.3.2 Valkuilen.....	10
2.3.3 De POP-cyclus.....	10
2.3.4 Voorbereidingstraject.....	10
2.4 POP-gesprek.....	11
2.4.1 SMART doelen stellen.....	11
2.4.2 Vaststelling.....	12
2.5 Uitvoering.....	12
2.5.1 Evaluatie.....	12
2.5.2 Kosten.....	12
2.6 Invoering in een organisatie.....	12
2.6.1 Aansluiting bij bedrijfscultuur.....	13
2.6.2 Beleidskeuzes.....	13
2.6.3 Aansluiting bij personeelsbeleid.....	13
2.7 HR-Begrippen.....	13
2.7.1 Aparte gesprekscyclus.....	13
2.7.2 Competentiemanagement.....	14
2.7.3 Opleidingsbeleid.....	14
2.7.4 Mobiliteitsbeleid.....	14
2.7.5 Coachend leidinggeven.....	14
2.8 Invoeringsstrategieën.....	14
2.8.1 Drie strategieën.....	14
2.9 Modellen.....	15
2.9.1 Probleemsignalering.....	15
2.9.2 Periodiek onderhoud.....	15
2.9.3 Naar behoefte.....	16
2.9.4 Intensiteit.....	16
2.10 Tips voor het opstellen van een POP.....	17
4.11 Voorbeeld van een persoonlijk ontwikkelingsplan.....	18

Manager ↔ Medewerker Gesprekken POP-gesprek

1.0 Inleiding

Praten met mensen vormt het hoofdbestanddeel van het werk van een manager. In deze syllabus staan 6 gesprekstypen tussen manager en medewerker.

Moeten al deze gesprekken gevoerd worden?

Dit is afhankelijk van de grootte en cultuur van het bedrijf, de professionaliteit van de manager en de potentie en prestaties van de medewerkers.

De gesprekken moeten ieder hun toegevoegde waarde hebben, om niet tot de tijd-verspillende activiteiten te behoren. Het zijn gesprekken die zonder vooroordeel gevoerd dienen te worden en waarbij de manager zich bewust moet zijn van zijn functie: De verbinder – de linking pin – tussen medewerker en bedrijf.

1.1 De gesprekken

1. Het **selectiegesprek** vormt de basis van de (arbeids)relatie.
2. Het **correctiegesprek** houdt de problemen klein en beheersbaar.
3. Het **coachingsgesprek** begeleidt de medewerker in zijn ontwikkeling en vergroot daarmee zijn waarde voor het bedrijf.
4. In het **POP-gesprek** kan het coachingstraject geformaliseerd worden.
5. In het **evaluatiegesprek** wordt de medewerker beoordeeld en aan de hand hiervan soms ook beloond en/of verder opgeleid.
6. In het **exitgesprek** wordt het weggaan van de medewerker benut om de feedback te krijgen van iemand met inside information en de vrijheid van spreken van iemand die toch weggaat.

1.2 De manager

Tijden veranderen en deze tijd vraagt om andere/meer management-vaardigheden. Dit komt voort uit het feit dat de competente medewerker van nu, van zijn manager andere, professionelere aandacht verwacht dan de medewerker van weleer.

Ook een manager zou gecoacht moeten worden en wel in de competenties die haar/hem tot effectief manager maakt. Echter als manager is dit niet altijd vanzelfsprekend, dus biedt opleiding/training en zelfreflectie met betrekking tot betreffende onderstaande competenties de oplossing.

Geduld – Succesvolle managers tonen geduld en begrip. Ze realiseren zich dat gedragsveranderingen tijd vergen en dat prestatieverbetering stapsgewijs plaatsvindt.

Enthousiasme – Alle goede managers zijn enthousiast en dat laten ze ook merken. Als u hieraan twijfelt, kijk dan maar eens naar de managers/coaches die langs de lijn staan bij een voetbalwedstrijd. Ze zijn opgewonden en hun enthousiasme is aanstekelijk. Stel u de resultaten eens voor wanneer een voetbalcoach op neutrale toon tegen zijn team zegt: "Tja, jongens, het is jullie werk om te winnen. Doe je best."

Eerlijkheid en integriteit – Effectieve managers staan erom bekend dat ze recht door zee zijn en hoogstaande principes hebben. Mensen volgen hen omdat ze de juiste dingen doen.

Vriendelijkheid – Om een succesvolle manager te zijn, moet u mensen aantrekken. Een onvriendelijke uitstraling ontmoedigt anderen om u om hulp te vragen of door u gecoacht te worden.

Oprechte interesse in anderen – Succesvolle managers zijn geïnteresseerd in mensen en tonen dit met woord en daad.

Zelfvertrouwen – Om anderen met succes te kunnen coachen, moet u vertrouwen in uzelf hebben. U moet geloven dat u weet waar u mee bezig bent en dat u anderen goed advies kunt geven.

Rechtvaardigheid – Mensen rechtvaardig behandelen, is een eigenschap die helpt om de loyaliteit en het vertrouwen van de mensen om u heen te winnen. Hoe vaak heeft u niet aan een manager of zelfs een oud-leraar gedacht die 'streng maar rechtvaardig' was? Dat is waarschijnlijk de persoon van wie het het meeste geleerd heeft en zeker degene voor wie u het meeste respect heeft.

Gelijkmatigheid – Humeurig of veranderlijk gedrag saboteert uw succes als manager. Mensen moeten weten dat u consequent bent in uw verwachtingen van hen en van uzelf.

Flexibiliteit – Er wordt wel gezegd dat managers dingen juist doen en dat leiders de juiste dingen doen. De juiste dingen doen in de juiste situatie, betekent dat u flexibel moet zijn. U moet uw gezond verstand gebruiken bij het nemen van een beslissing. U moet uw management- en coachingstijl aanpassen aan het individu en de situatie.

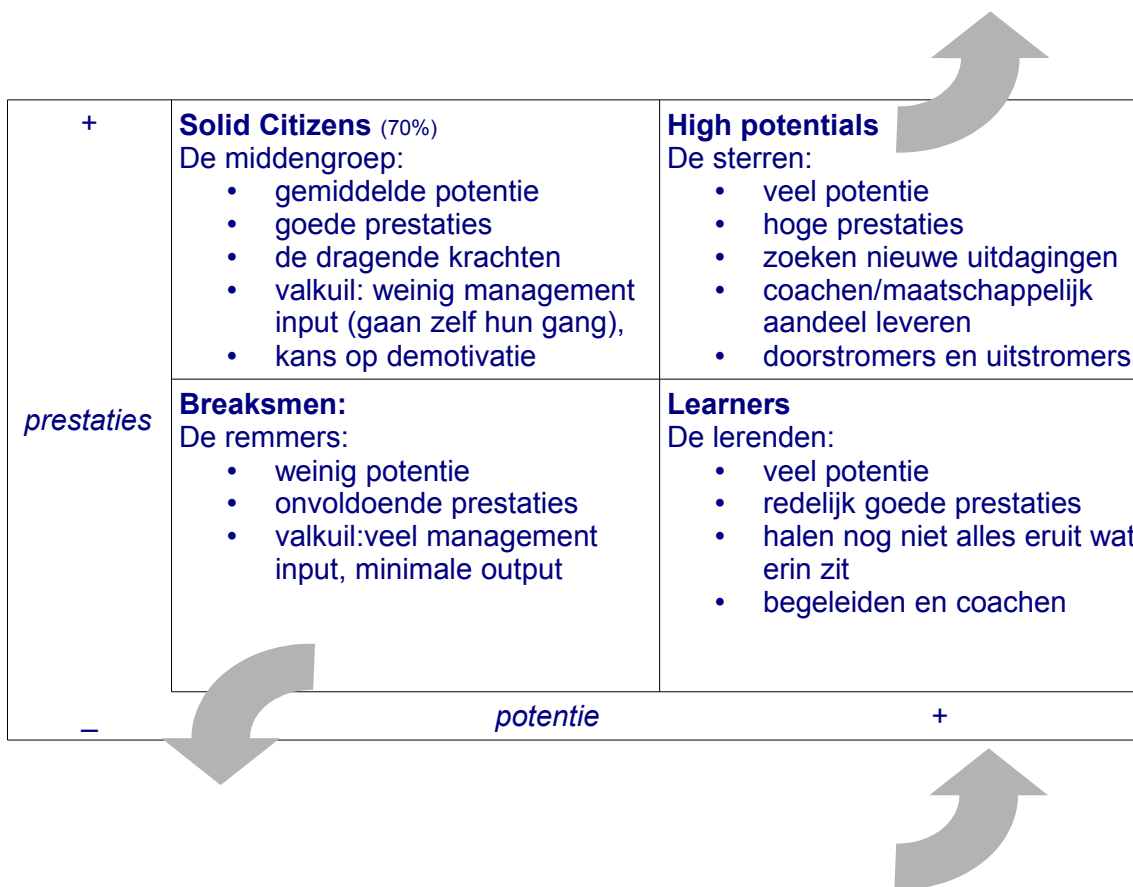
Vindingrijkheid – Goede managers weten hoe ze dingen gedaan moeten krijgen. Ze hebben middelen ter beschikking om hen te helpen bij het managen. Als ze een antwoord niet weten, weten ze wie ze het kunnen vragen of waar ze hulp kunnen krijgen.

Empathie – Goede managers kunnen zich in een ander verplaatsen. Ze weten hoe het voelt om een nieuwe taak te leren. Ze weten ook hoe het voelt om tekort te schieten in bepaalde aspecten van het werk.

Uit: Prestatiegericht coachen – Karen Lawson, Ph.D.

1.3 De medewerker

Door je medewerkers in te delen met als referenties prestatie en potentie kom je tot een aanbeveling met betrekking tot de diverse gesprekken. Daarna is ieder mens en iedere situatie uniek, dus bepaalt daardoor je uiteindelijk beslissing. In onderstaande matrix kun je wellicht ook je medewerkers indelen. De opvolgende lege matrix geeft je hiervoor de gelegenheid.



Vul hier je medewerkers in:

prestaties	+	Solid Citizens (70%) De middengroep:	High potentials De sterren:
	-	Breaksmen: De remmers:	Learners De lerenden:
		potentie	+

1.4 Welk gesprek met wie?

prestaties	+	Solid Citizens (70%) De middengroep: vaak de grootste en belangrijkste groep voor de bedrijfscontinuïteit. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek bij nieuwe producten/activiteiten ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek 	High potentials De sterren: van profiteren zolang er wederzijdse belangen zijn. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek ✓ bij afscheid: Exitgesprek
	-	Breaksmen: De remmers: zijn een belediging voor de anderen. Dossier opbouwen afscheid nemen. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correctiegesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ Exitgesprek 	Learners De lerenden: kunnen door professionele aandacht beter presteren. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coachingsgesprek ✓ POP-gesprek ✓ Evaluatiegesprek ✓ zonodig Correctiegesprek
		potentie	+

En het **selectiegesprek** voer je met sollicitanten voor de vrijgekomen functies van de uitstromers (als die functies nog bestaansrecht hebben) of bij uitbreiding van de organisatie.

2.0 POP-gesprek

Een POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan) is een 'ontwikkelingscontract' tussen werkgever en werknemer. De bedoeling is, de werknemer de kans te bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kun je de organisatiedoelen van de werkgever en de ambities van de werknemer zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. In het ideale geval gaan de ontplooiing van de werknemer en het streven van de werkgever hand in hand.

2.1 Uitgangspunten

In de praktijk leidt het POP tot een voortdurend leerproces met als uitgangspunten:

- de [lange-termijndoelen van de organisatie](#)
- de huidige en toekomstige functie-eisen
- het functioneren van de werknemer
- de [loopbaanwensen van de werknemer](#)

2.1.1 Wensen

In een POP wordt vastgelegd

- wat de werknemer graag wil leren
- wat de werkgever vindt dat de werknemer moet kunnen of weten
- naar wat voor een functie de werknemer zou willen doorgroeien (intern of extern)
- (eventueel) welke carrièremogelijkheden de werkgever kan bieden

2.1.2 Werkwijze

De werkgever (of namens hem de leidinggevende) en de werknemer denken goed na over al die wensen. Vervolgens bespreken ze die in samenhang met de uitgangspunten. Als ze het eens zijn geworden over de gewenste ontwikkelingsdoelen en de beste weg daarheen, volgt natuurlijk de uitvoering. Ze bewaken samen de voortgang, beoordelen het resultaat en stellen zo nodig het POP bij. Het is een [cyclisch proces](#).

2.1.3 Ontwikkelingsdoelen

De gewenste ontwikkeling heeft altijd een praktisch nut, bijvoorbeeld:

- Leren je meer [klantgericht](#) op te stellen
- Leren met een nieuw [computerprogramma](#) te werken
- Je meer [managementvaardigheden](#) eigen maken
- In je werk de vaardigheden toepassen die je nu alleen in je hobby gebruikt

2.1.4 Praktisch of theoretisch leren

De ontwikkelingsdoelen zijn op allerlei manieren te bereiken. Bijvoorbeeld

- een [cursus](#), training of [opleiding](#) volgen
- een stage of detachering op een andere afdeling of bij een ander bedrijf
- een tijdje meelopen met een ervaren collega
- begeleiding, supervisie of [coaching](#) krijgen

2.2 Waarom een POP?

Persoonlijke ontwikkelingsplannen kosten tijd, moeite en geld. Waarom zou je er zoveel in investeren?

Simpeel: werken met POP's heeft veel voordelen, zowel voor de werknemer als voor de werkgever.

2.2.1 Voordelen voor werknemers

Als werknemer of je, als je met een POP aan de slag kan:

- Je krijgt de kans beter te worden in je vak
- Je krijgt de kans meer van je talenten te ontwikkelen
- Je kunt je binnen je vakgebied gaan specialiseren
- Je kunt gevarieerder werk gaan doen, doordat je breder inzetbaar wordt
- Je kunt je functie-inhoud verrijken
- Je kunt doorgroeien naar een hogere functie
- Je kunt switchen naar een andere functie die je beter ligt
- Je krijgt weinig kans vast te roesten in een baan die je niet meer boeit
- Als je ergens anders een baan wilt gaan zoeken, heb je goede papieren

2.2.2 Voordelen voor werkgevers

Als werkgever haal je het beste uit je medewerkers:

- Je kunt zorgen dat hun kennis en vaardigheden blijven aansluiten op je bedrijfsdoelen
- Je medewerkers zijn [gemotiveerd](#), omdat ze hun eigen ambities kunnen verwezenlijken
- Je kunt gebruik maken van hun onvermoede talenten
- Je medewerkers zijn breder inzetbaar, zodat je flexibeler kunt opereren
- Werving en selectie kosten minder als meer mensen doorgroeien naar andere functies
- Het verzuim en het verloop worden kleiner, de arbeidssatisfactie groter
- Je kunt fysieke of psychische overbelasting makkelijker voorkomen
- Je kunt opgebouwde expertise langer in huis houden

2.2.3 Voor welke werknemers zijn POP's nuttig?

Wie lekker in z'n vel zit, blij is met z'n huidige baan en geen grote ambities heeft, heeft geen behoefte aan een persoonlijk ontwikkelingsplan. Maar neem nou werknemers

- die doelgericht aan hun ontwikkeling of hun [loopbaan](#) willen werken
- die iets anders willen dan ze nu doen, maar nog niet precies weten wat
- voor wie de huidige functie niet (meer) geschikt is, (te zwaar of juist niet uitdagend genoeg)
- die vaak ziek zijn, of fysieke klachten hebben

Zij kunnen met een POP uitzoeken wat ze verder willen en welke mogelijkheden hun werkgever daarbij kan bieden.

2.2.4 Voor welke werkgevers zijn POP's nuttig?

De werkgever die geen groei of veranderingen verwacht, geen problemen heeft met ziekteverzuim, verloop of het vinden van gekwalificeerd personeel, heeft weinig belang bij POP's. Maar dat ligt anders voor werkgevers

- die [leiding geven](#) aan een snel veranderende of snel groeiende organisatie die

het [verzuim](#) en verloop willen terugdringen

- die goede werknemers graag willen behouden
- die behoefte hebben aan breed inzetbare medewerkers

POP's kunnen hen helpen hun personeel te behouden en te laten meegroeien met de organisatie.

2.3 Aan de slag met een POP

Wil je gaan werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen dan moet je als werkgever rekening houden met een [invoeringstraject](#). Daarna wordt het POP een doorgaand proces dat aandacht en inzet vergt van werknemer en werkgever.

2.3.1 De praktische inhoud van een POP

Aan de basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan ligt de ruilrelatie tussen werknemer en werkgever. Wat de gewenste ontwikkeling is, wordt bepaald door

- het functioneren van de medewerker
- wat de medewerker graag wil leren, of zelf vindt dat hij moet verbeteren
- de loopbaanwensen van de medewerker
- de [competenties](#) die de huidige functie vereist
- de competenties die nodig zijn voor de functie in de toekomst
- de lange-termijndoelen van de organisatie als geheel

Tip!: maak onderscheid tussen ontwikkelingsdoelen op de korte termijn (tot een jaar) en op de middellange termijn (tussen één en vijf jaar).

2.3.2 Valkuilen

- De werkgever weet zijn lange-termijndoelen niet te vertalen naar de werkvloer
- De werkgever stimuleert alleen de ontwikkeling die nodig is voor de huidige functie
- Het [voorbereidingstraject](#) heeft te weinig om het lijf. Daardoor blijven de werkelijke ambities en capaciteiten van de werknemer onderbelicht.
- De ambities van de werknemer zijn te hoog gegrepen of juist te benepen
- De [coachingsvaardigheden](#) van de leidinggevende schieten tekort
- Het POP is een mooi document, maar de [uitvoering](#) verzandt

2.3.3 De POP-cyclus

Het maken en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan verloopt volgens een vast stappenplan:

- [Vorbereidingstraject](#)
- [Gesprek en vaststelling](#)
- [Uitvoering en evaluatie](#)

Zijn alle ontwikkelingsdoelen bereikt, dan is het hoog tijd voor nieuwe plannen en begint de cyclus opnieuw.

2.3.4 Voorbereidingstraject

Om het POP voor te bereiden doen zowel de werknemer als de werkgever 'huiswerk'. Ze bezinnen zich op het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer.

Welke ontwikkeling zou daarvoor wenselijk zijn? Het kan zinvol zijn hierbij [hulpmiddelen](#) te gebruiken of in- of externe hulp in te schakelen.

Overwegingen van de werkgever

- Hoe ontwikkelt de organisatie zich in de komende jaren?

- Welke competenties heeft de medewerker nu?
- Welke competenties zijn nodig voor diens huidige functie?
- Hoe gaat die functie zich ontwikkelen?
- Welke competenties zijn nodig voor de toekomstige functie?
- Zijn er andere functies waarvoor ik deze medewerker geschikt acht?

Overwegingen van de medewerker

- Waar ben ik goed in?
- Wat doe ik graag?
- Gebruik ik dat in mijn huidige functie?
- Wat kan ik doen om mijn functie beter te vervullen?
- In welke richting wil ik me verder ontwikkelen?
- Wat zijn mijn ambities (wat wil ik over vijf of tien jaar bereikt hebben)?
- Wat wil ik daarvoor leren?

2.4 POP-gesprek

Na deze voorbereiding gaan werknemer en leidinggevende met elkaar in gesprek. Als medewerker heb je je persoonlijk ontwikkelingsplan in 'eigendom'. Je neemt er zelf de verantwoordelijkheid voor. De taak van de leidinggevende is de visie van de werkgever te verwoorden en de werknemer te coachen. In het gesprek moet aan de orde komen:

- Hoe functioneert de werknemer nu volgens de leidinggevende?
- Hoe vindt de werknemer zelf dat hij functioneert?
- Wat zou de werknemer moeten leren om de huidige functie goed te vervullen?
- Hoe ontwikkelt de organisatie als geheel zich en wat betekent dat voor de functie?
- Wat zou de werknemer moeten leren om de functie in de toekomst te blijven vervullen?
- Wat zou de werknemer willen leren in het kader van de huidige of toekomstige functie?
- Wat zou de werknemer willen leren met 't oog op z'n loopbaanwensen?

Werknemer en werkgever moeten het eens worden over de vertaling van deze leerwensen naar **concrete ontwikkelingsdoelen** en over de prioriteiten. Ook moet worden bepaald welke steun de organisatie kan bieden in de vorm van tijd, geld, leermogelijkheden en coaching.

Of dit allemaal lukt in één gesprek is afhankelijk van de reikwijdte van de wensen en hoe vlot werknemer en werkgever tot overeenstemming komen.

2.4.1 SMART doelen stellen

Het is raadzaam ontwikkelingsdoelen SMART te formuleren. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

Dit voorkomt dat de doelen zo vaag geformuleerd worden, dat ze naderhand niet te evalueren zijn.

2.4.2 Vaststelling

Als werknemer en werkgever het eens zijn geworden en de plannen rond zijn, schrijft de werknemer een definitief POP. Uiteraard moet dat SMART geformuleerd zijn. Het is een 'contract' tussen werknemer en werkgever, met afspraken die later te toetsen zijn.

Aan de hand van het definitieve POP worden interne afspraken gemaakt en eventuele externe contracten afgesloten, bijvoorbeeld voor het volgen van een cursus.

2.5 Uitvoering

Een POP blijft een stuk papier als je niets dóet. Als medewerker ben je daar zelf verantwoordelijk voor. Uiteraard is daar de steun en medewerking van de werkgever voor nodig, bijvoorbeeld in de vorm van geld, studietijd of begeleiding.

Het is dan ook goed als beide partijen de voortgang bewaken. Het POP kan bijvoorbeeld een vast agendapunt zijn voor de werkbesprekingen tussen de werknemer en de leidinggevende.

Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld:

- Hoe staat het met de uitvoering van het POP?
- Als het stagneert, hoe is de uitvoering te bespoedigen?
- Voldoet de ontwikkelingsactiviteit aan de verwachtingen?
- Zo nee, hoe is dat bij te sturen?

2.5.1 Evaluatie

Aangezien de ontwikkelingsdoelen SMART zijn geformuleerd, is er een tijdstip waarop de doelen bereikt moeten zijn. Dan is het dus tijd om te evalueren:

- Zijn de ontwikkelingsdoelen bereikt?
- Welk effect heeft dat op het functioneren van de werknemer?
- En welk effect heeft het op zijn loopbaanperspectieven?

Na de evaluatie is het logisch om te bekijken welke ontwikkelingsbehoeften er nog meer zijn. Dan begint dus de cyclus opnieuw. Dikwijls duurt de cyclus een of twee jaar, afhankelijk van de gestelde doelen.

2.5.2 Kosten

Een organisatie met een opleidingsbudget kan tegelijk met het persoonlijk ontwikkelingsplan ook een persoonlijk ontwikkelingsbudget (POB) invoeren. Iedere medewerker heeft zijn eigen budget en weet dus hoeveel hij op kosten van de baas kan uitgeven aan zijn ontwikkeling. Is er geen opleidingsbudget, dan moet je wel voldoende geld reserveren voor de uitvoering van de POP's. Lukt dat niet, vraag je dan af of het wel verstandig is het POP in te voeren.

In de praktijk blijkt overigens dat de invoering van POP's geen stijging van de opleidingskosten met zich meebrengt. De gewenste ontwikkeling is vaak beter te bereiken door coaching, een korte stage of detachering.

2.6 Invoering in een organisatie

Je kunt niet van de ene op de andere dag beginnen met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het werken met POP's moet aansluiten bij de **bedrijfscultuur** en het **personeelsbeleid**. Voor de invoering zijn er enkele **beleidskeuzes** nodig.

En uiteraard moet het werken met POP's gedragen worden door management,

leidinggevend en medewerkers. Dat pleit voor een min of meer intensief introductietraject.

2.6.1 Aansluiting bij bedrijfscultuur

Als je werkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen, spreek je mensen aan op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun functioneren en hun loopbaan. Maar dat aanspreken gebeurt wel op een stimulerende, positieve manier. Je leert omdat je je graag verder wilt ontwikkelen, niet omdat je tekortschiet. Die insteek moet verankerd zijn in de hele organisatie:

- een open, stimulerende bedrijfscultuur
- een coachende stijl van leidinggeven
- aandacht voor loopbaanbeleid en -advisering

2.6.2 Beleidskeuzes

Er zijn verschillende **invoeringsstrategieën** en **modellen** voor persoonlijke ontwikkelingsplannen mogelijk en je kunt kiezen voor een grotere of geringere **intensiteit**. Daarin moet je als werkgever je keuzes maken. Die keuzes hangen onderling samen, maar ze hebben onder meer ook te maken met

- de aard en grootte van de organisatie
- de kwaliteit van het personeelsbeleid
- het budget
- de bedrijfscultuur
- de strategische doelen van het werken met POP's

2.6.3 Aansluiting bij personeelsbeleid

Persoonlijke ontwikkelingsplannen maken deel uit van het personeelsbeleid. Gunstig voor de invoering en het effect van POP's zijn de volgende elementen van dat beleid:

- Een goed functionerende cyclus van evaluatiegesprekken
- Ervaring met competentie management
- Een goed functionerend opleidingsbeleid
- Een goed functionerend loopbaan- of mobiliteitsbeleid
- Ervaring en vaardigheid van de leidinggevend in coachend leidinggeven

Zijn deze elementen niet aanwezig of weinig ontwikkeld, dan kan het nog te vroeg zijn om te gaan werken met POP's.

2.7 HR-Begrippen

2.7.1 Aparte gesprekscyclus

Je kunt de bespreking van het POP invoegen in reeds bestaande evaluatiegesprekken, of er een aparte gesprekscyclus van maken. De keus hangt onder meer samen met het aantal medewerkers waarmee een leidinggevende de gesprekken moet voeren. Het begeleiden van een POP-traject kost op jaarbasis al gauw vier à vijf uur aan voorbereiding, feedback geven, gesprekken en coaching van de voortgang. Een leidinggevende met twintig medewerkers, heeft dus honderd uur per jaar nodig om alle medewerkers te begeleiden. Dat kan een te grote investering zijn. In zo'n geval kan het zinvoller zijn het POP-gesprek te combineren met het evaluatiegesprek.

2.7.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement houdt onder andere in dat bij elke functie een actuele functieomschrijving is en een lijst met de voor die functie benodigde **competenties**.

Dat geeft concrete aanknopingspunten voor het POP.

Aan de hand van een analyse van beleidsplannen (op organisatie- of afdelingsniveau) kun je vaststellen welke competenties in de toekomst nodig zullen zijn. Dat maakt het mogelijk te bepalen welke ontwikkeling wenselijk is om de functie goed te blijven vervullen.

Het POP wordt hiermee minder ad hoc en vrijblijvend. Het wordt beter toegesneden op de huidige en toekomstige functie. Het concreet benoemen van competenties biedt ook inzicht in mogelijke loopbaanperspectieven. Je maakt immers duidelijk waar iemand goed in is en welke ontwikkelingen wenselijk zijn.

2.7.3 Opleidingsbeleid

Vanzelfsprekend hangt het werken met POP's nauw samen met het opleidingsbeleid van de organisatie. Je zou zelfs het opleidingsbeleid kunnen opsplitsen in de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de medewerkers. Omgekeerd: de optelsom van alle POP's zou globaal overeen moeten komen met het opleidingsbeleid.

2.7.4 Mobiliteitsbeleid

Tien jaar of langer hetzelfde werk doen bij dezelfde baas, dat komt zelden meer voor. 'Jobhoppen' is eerder regel dan uitzondering. Een mobiliteitsbeleid bevordert dat goede medewerkers intern doorstromen - en eventueel ook dat werknemers die niet in het bedrijf passen, uitstromen naar een andere baan. Een POP kan een medewerker helpen ontdekken wat de volgende stap in z'n carrière moet zijn. Het kan er ook toe bijdragen dat iemand doorstroomt naar een functie waarin hij op z'n plaats is.

2.7.5 Coachend leidinggeven

POP's komen niet tot hun recht in een autoritaire hiërarchische bedrijfsstructuur. De werknemer is immers 'eigenaar' van zijn ontwikkelingsplan. Alleen in een overlegcultuur en met een coachende stijl van leidinggeven kunnen POP's gedijen. Daarmee spreek je het probleemoplossend en zelfsturend vermogen van de medewerker aan. De leidinggevende moet dus over behoorlijke gespreks- en **coachingsvaardigheden** beschikken.

2.8 Invoeringsstrategieën

Het is niet altijd haalbaar om het persoonlijk ontwikkelingsplan in een keer in de hele organisatie te introduceren. Het kan handig zijn klein te beginnen en het POP pas na verloop van tijd breder te gaan toepassen.

2.8.1 Drie strategieën

- vrijwillig
- pilot
- organisatiebreed

Vrijwillig

Werknemers die daar behoefte aan hebben, kunnen een POP maken. De organisatie heeft wensen geformuleerd op het gebied van kwaliteit en inzetbaarheid van

personeel, arbeidstevredenheid en tevredenheid met doorgroeimogelijkheden. Op grond daarvan zullen leidinggevenden sommige medewerkers stimuleren een POP te maken. Zij kunnen daarbij gebruik maken van faciliteiten, bijvoorbeeld een loopbaanadviescentrum. Heeft deze toepassing succes, dan zal het POP aan populariteit winnen, zodat meer medewerkers op vrijwillige basis een POP gaan maken. Deze invoeringsstrategie past bij de modellen 'probleemsignalering' en 'naar behoefte'.

Pilot

Door middel van een proefproject met een beperkt aantal deelnemers kun je ervaring opdoen met het werken met POP's. Je kunt dan de werkwijze nog bijstellen voor je overgaat tot invoering in de hele organisatie. Die bijstelling gebeurt op basis van een evaluatie onder de deelnemers: er is invloed van onderaf mogelijk. De aanvankelijke investering is in de hand te houden en blijft overzichtelijk. Een goede communicatie over het proefproject kan zorgen dat er al draagvlak is in de organisatie voordat de eigenlijke invoering begint. Deze invoeringsstrategie past vooral bij het model 'periodiek onderhoud'.

Organisatiebreed

Iedereen in de organisatie krijgt tegelijk een POP-traject aangeboden. De start is snel, maar de kwaliteit kan noodgedwongen nog niet perfect zijn: de inpassing in de organisatie en de inhoudelijke verdieping komen pas langzamerhand. Het duurt misschien wel enkele jaren voordat het werken met POP's de gewenste kwaliteit heeft. Maar neem je in het begin genoeg met beperkte resultaten, dan zijn die ook voor iedereen bereikbaar.

Deze invoeringsstrategie past vooral bij het model 'periodiek onderhoud'.

2.9 Modellen

Alle medewerkers een POP laten maken, is niet altijd een zinvolle doelstelling. Er zijn allerlei modellen denkbaar. Hier volgen drie voorbeelden:

- probleemsignalering
- periodiek onderhoud
- naar behoefte

2.9.1 Probleemsignalering

Alle medewerkers hebben het recht om een POP te maken, maar het hoeft niet. Als de leidinggevende of de medewerker zelf een probleem ervaart of ziet aankomen, is dat een reden om met een POP te beginnen. Dat probleem kan samenhangen met het functioneren of met de loopbaanwensen van de medewerker. Of een POP zinvol is, kan in het evaluatiegesprek aan het licht komen.

2.9.2 Periodiek onderhoud

Alle medewerkers moeten om de zoveel jaar een POP maken. De bedoeling is eventuele verborgen onvrede, beginnend disfunctioneren e.d. tijdig op te sporen en het blijven leren op de agenda te houden. De organisatie investeert in de kwaliteit en inzetbaarheid van alle medewerkers en verwacht van hen hetzelfde. Deze aanpak gaat vastroesten of verzanden in een klaagcultuur tegen.

2.9.3 Naar behoefte

Voor sommige werknemers is het belangrijker om een POP te maken dan voor anderen. Dat pleit voor een flexibel model met ruimte voor een 'meersporenbeleid'. Dat zou kunnen inhouden dat iedereen tenminste eens in de vijf jaar een POP maakt. Maar sommige medewerkers kunnen - afhankelijk van de functie-eisen en/of hun ambities - vaker een POP maken en dus een intensiever ontwikkelingstraject volgen.

2.9.4 Intensiteit

Je kunt het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen zwaar optuigen of er een beperkte toevoeging aan het bestaande personeelsbeleid van maken. Uiteraard heeft de tijd en energie die je erin investeert z'n weerslag op de resultaten. Kies je voor een beperkte vorm, dan kun je het POP bespreken in een regulier evaluatiegesprek.

De medewerker bereidt zijn POP zelfstandig voor. Mogelijk kan het bedrijf wel zorgen voor een vragenformulier om het nadenken over de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Na de bespreking formuleert de medewerker de overeengekomen plannen. Ook hier kan een standaardformulier helpen. Na goedkeuring door de leidinggevende gaat de medewerker ermee aan de slag. De voortgang kan aan de orde komen in de reguliere werkbesprekingen.

Deze aanpak

- kost weinig extra tijd
- is ook haalbaar als een leidinggevende veel medewerkers moet begeleiden

Maar...

- het zelfstandig voorbereiden van een POP is voor veel mensen moeilijk
- door het POP te bespreken als onderdeel van een evaluatiegesprek kan het gesprek te weinig diepgang krijgen.

De geringe investering kan dus leiden tot een geringe kwaliteit. Toch kan het zinvol zijn deze beperkte vorm toe te passen, bijvoorbeeld als opstapje naar een uitgebreidere invulling. Je kunt zo alle medewerkers de kans geven een POP te maken en gaandeweg meer faciliteiten ontwikkelen om het werken met POP's te ondersteunen.

Je kunt de beperkte vorm uitbreiden met ondersteunende faciliteiten en hulpmiddelen voor de medewerker en voor de leidinggevende.

De medewerker heeft bijvoorbeeld baat bij

- voorlichting over het nut van POP's en de werkwijze (individueel of groepsgewijs)
- een werkboek dat het zelfstandig opstellen van POP's ondersteunt
- duidelijkheid over de **competenties** die vereist zijn voor de huidige functie
- systematische **feedback** op het huidige functioneren
- een in- of extern te consulteren **loopbaanadviseur**
- een in- of extern te consulteren opleidingsadviseur

De taak van de leidinggevende wordt belangrijker in de meer uitgebreide vormen van het werken met POP's. Om beter op deze taak voorbereid te zijn, kan hij bijvoorbeeld gebruik maken van

- een training in het begeleiden van POP's
- een training **coachend leidinggeven**

Naarmate het POP-traject intensiever wordt, is het logischer er een aparte

gesprekscyclus aan te wijden. De voorbereiding kost meer tijd, maar inhoudelijk kan het POP ook veel meer opleveren. In organisaties waar de ontwikkelingsambities hoog liggen, is het dus zinvol te mikken op een grotere intensiteit van het POP-traject.

2.10 Tips voor het opstellen van een POP

Benoem afzonderlijke **SMARTe ontwikkelingsdoelen** (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).

Geef per doel aan:

- welke concrete **activiteit** je gaat ondernemen.
- wat het gewenste **resultaat** is: wat zijn de zichtbare, waarneembare of zelfs meetbare kennis en vaardigheden die je wilt verwerven?
- **wanneer** je de ontwikkelingsactiviteiten gaat uitvoeren.
- welke **ondersteuning en faciliteiten** je nodig hebt. Denk aan:
 - je eigen uren (met name: extern te besteden uren)
 - uren van je leidinggevende, docent, begeleider of coach
 - budget voor een opleiding of cursus
 - leermiddelen zoals een boek of studiepakket

Andere elementen die je in een POP kunt opnemen zijn:

- Je **startniveau** met betrekking tot een bepaald ontwikkelingsdoel (wat weet je al en kun je al).
- De **beloning** die je krijgt van je leidinggevende of van jezelf. Denk aan een salarisverhoging, een nieuwe verantwoordelijkheid, een huidige taak afstoten, vrije dagen of een vakantie, een cadeautje of gewoon een bos bloemen.
-

Tip!: maak onderscheid tussen ontwikkelingsdoelen op de korte termijn (tot een jaar) en op de middellange termijn (tussen één en vijf jaar).

4.11 Voorbeeld van een persoonlijk ontwikkelingsplan

Ontwikkelings doel	Ontwikkelingsactiviteit	Gewenst resultaat	Planning	Benodigde ondersteuning en faciliteiten
1. <i>Klantgericht werken</i>	Zes keer een donderdagmiddag meewerken op de servicebalie onder supervisie van Corrie de Jong.	Inzicht: welke benadering levert tevreden klanten op? Ervaring: hoe doe je dat?	15 maart tot 1 mei	24 werkuren supervisie van Corrie de Jong
2 Excel	Cursus volgen om het programma excel onder de knie te krijgen.	Voldoende beheersing van het programma om de voorkomende werkzaamheden <i>zelfstandig</i> te verrichten.	Voor 31 december afgerond	Externe cursus van 10 lessen, onder werktijd te volgen.
3. Leidinggeven als teamleider	Zelfstudiepakket Praktisch Management doorlopen.	Basiskennis en elementaire vaardigheden op het gebied van leidinggeven. In staat om operationeel leiding te geven aan een team van 5 medewerkers op MBO-niveau.	Dit jaar zelfstudie. Volgend jaar een stage-opdracht en praktijkervaring.	Zelfstudiepakket Praktisch Management. Stage-opdracht met tweewekelijks een uur begeleiding van Harrie Koning.
4.				
Ondertekening medewerker:		Leidinggevende:		Datum:

bron: www.leren.nl