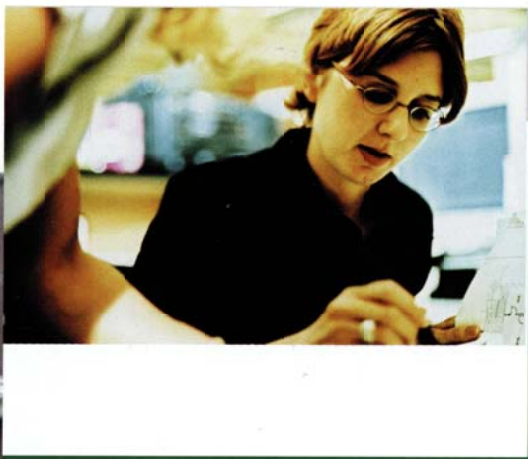




POP; communicatie en gemak als kritische succesfactoren

Het voeren van POP-gesprekken is in Nederland inmiddels gemeengoed. Als iedere organisatie haar CAO naleeft, zou er in 2004 met maar liefst 2,8 miljoen Nederlanders een POP-gesprek gevoerd zijn. In tijden van economische tegenwind staat gesprekken voeren met medewerkers en dan met name over hun persoonlijke ontwikkeling, onder grote druk.

*Jacco van den Berg
Van den Broek en Partners*

Verkopen, efficiencyslagen maken en nieuwe markten veroveren staan hoger op allerlei actielijstjes van managers. Gebruikersgemak en een goede communicatie zijn twee kritische succesfactoren om POP hoog op de agenda te krijgen en te houden.

Geen kunst, wel een kunde

Een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (hierna POP) komt tot stand in een gesprek tussen leidinggevende en medewerker en is gericht op het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van laatstgenoemde. Namen voor dit gesprek die veel in de praktijk worden genoemd zijn: POP-gesprek, loopbaangesprek, ontwikkelingsgesprek, loopbaanevaluatiegesprek en persoonlijk ontwikkelingsgesprek.

Of POP ook daadwerkelijk een succes is, kan in kaart worden gebracht met de formule $E = K \times A$ (Effect = kwaliteit x Acceptatie). In de praktijk blijkt dat kwaliteit van het systeem wel voldoende is, maar dat het velen malen

eenvoudiger kan. Ook is veel tijd te winnen (en 'geen tijd' is een boom waar menig gesprekspartner zich achter verschuilt) met een goede voorbereiding. Helaas constateren wij dat door onvoldoende communicatie de acceptatie bij de gesprekspartners eveneens onvoldoende is. Samengevat is het geen kunst om een systeem te ontwikkelen, maar is het wel een kunde dat alle betrokkenen succesvol en effectief met POP kunnen werken.

Eenvoud kenmerkt de meester

Als in een POP afspraken worden vastgelegd over de ontwikkeling binnen de huidige functie en de loopbaan binnen de afdeling organisatie besproken zijn dit 'slechts' de onderdelen van het formulier. Het formulier bestaat dus één A4 met de onderdelen huidige functie, loopbaan en afspraken.

De discussie over 'de wijn en de zakken' is ook bij POP opgelaaid. Op zich is een POP nieuw, de uitgangspunten erachter niet. Het bespreken



van de persoonlijke ontwikkeling was vaak een onderwerp in het functioneringsgesprek. Verplicht of niet, de praktijk leerde dat dit onderdeel niet of nauwelijks aan bod kwam. En als het al aan bod kwam was het van beide kanten niet of onvoldoende voorbereidt en waren de gemaakte afspraken te weinig doordacht (te veel op de korte termijn en binnen de functie). In veel organisaties komt door een POP in een functioneringsgesprek de ontwikkeling van de medewerker nadrukkelijker, meer gestructureerd en doordachter aan de orde.

Vorbereidingsvragenlijsten

Een goede voorbereiding is het halve werk en spaart tijd uit. Hier bewijzen voorbereidingsformulieren hun waarde. Voorafgaande aan het gesprek denken leidinggevend en medewerkers na over hun antwoorden op een aantal vragen. Een dergelijke aanpak komt ook het tweerichtingsverkeer, dat is één van de kenmerken van een POP, ten goede. Hieronder ter informatie en inspiratie een aantal voorbeeldvragen.

Vorbereidingsvragen medewerker:

- waar ben ik goed in?
- wat vind ik het meest leuk aan mijn werk?
- maak ik daar in mijn huidige functie voldoende gebruik van?
- welke andere werkzaamheden zou ik leuk vinden?
- wat zijn mijn grootste successen geweest in het afgelopen jaar?

Vorbereidingsvragen leidinggevende:

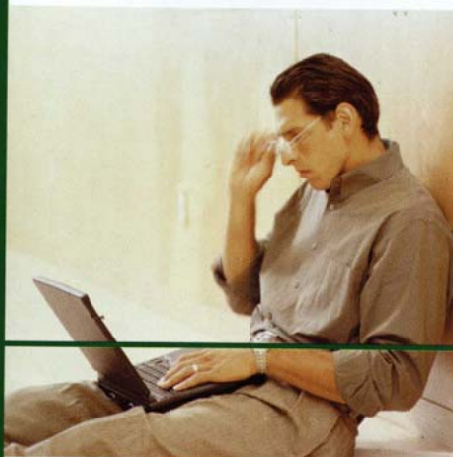
- in hoeverre voldoet de medewerker aan het competentieprofiel van de huidige functie?
- wat zijn de mogelijkheden van de medewer-

- ker om mee te groeien of zich te verbreden?
- is er een ontwikkelnoodzaak? En zo ja, welke?
- welke bijdrage zou de medewerker kunnen leveren aan de realisatie van het afdelingsplan?
- heeft de medewerker mogelijkheden verder te groeien of zich te verbreden?
- hoe is de huidige personeelsbezetting in aantallen, leeftijd, lengte van het dienstverband, opleiding, ervaring et cetera van mijn afdeling/sector/organisatie?
- wat zijn de te verwachten ontwikkelingen voor mijn afdeling, zowel intern als extern?
- wat is daarvoor nodig aan informatie, capaciteit en kwaliteit?
- wat moet daarvoor nog veranderen en in welk tijdsbestek?
- wat zijn de zwakten van mijn afdeling en hoe kunnen daarin verbeteringen worden aangebracht?

Praten over de toekomst van medewerkers dwingt de leidinggevende na te denken over de toekomst van zijn/haar afdeling. De huidige stand van zaken is uiteraard het vertrekpunt. Informatiebronnen zijn onder andere: missie en strategie, kadernota's, meerjarenbeleidsplannen van de eigen afdeling en de uitkomsten van bijvoorbeeld beoordelingsgespreksrondes. De medewerker krijgt hierdoor zicht op de stroommogelijkheden ('bewegingsruimte') binnen de afdeling.

Wat de boer niet kent eet hij niet?

De tijd dat allerlei waarom-vragen, met daarom-antwoorden konden worden beantwoord ligt ver achter ons. Maar wat de boer niet kent eet hij niet, is nog van alle dag. Het is velen malen effectiever te achterhalen waarom



bepaalde zaken niet gedaan worden of van de grond komen. Vaak resulteert dit in een opsomming van allerlei On-redenen: Onkunde, Onzekerheid, Onwil, Onwenselijk, Onwetendheid et cetera. Een heldere communicatie neemt veel On-redenen weg om het gesprek niet te voeren. Hieronder een palet aan communicatiemiddelen om het draagvlak voor het POP-gesprek te vergroten.

Handleiding

Een formulier kan niet zonder een handleiding waar de aanleiding en het doel van POP in de organisatie wordt beschreven en het formulier wordt toegelicht. Ook zijn in een handleiding antwoorden op de onderstaande vragen terug te vinden:

- wat is de aanleiding voor en het doel van POP?
- wat is de relatie en het verschil met andere personeelsinstrumenten?
- wat zijn de voordelen voor de medewerkers?
- hoe vaak wordt het gesprek gevoerd?
- waar wordt het formulier bewaard?
- wie mag het formulier allemaal inzien en hoe lang blijft het bewaard?
- hoe te handelen bij onenigheid?
- is een POP verplicht?

Training leidinggevenden

In een training worden leidinggevenden getraind in het voorbereiden en voeren van POP-gesprekken. Om hun praktijk zo dicht mogelijk te benaderen denken zij voorafgaande aan de training na over een POP-gesprek dat zij met één van hun medewerkers gaan voeren. Een belangrijk onderdeel in het programma is de discussie (resultierend in bindende afspraken) over wat zij gaan doen om POP binnen hun afdeling tot een succes te maken.

Workshops voor medewerkers

De praktijk leert dat medewerkers zelden worden getraind in het voeren van welke gesprekken dan ook. Wel kiezen organisaties er steeds meer voor hen in een korte workshop te informeren. Zo'n programma kan er als volgt uitzien:

- wat is een POP?
- wat houdt POP in bij onze organisatie? (presentatie door een P&O-er)
- hoe kan ik mij op een POP-gesprek voorbereiden?

Individuele gesprekken

Eén-op-één gesprekken waarin medewerkers worden geïnformeerd zijn weliswaar tijdrovend maar bewijzen absoluut hun waarde. Vragen die in een groot gezelschap niet worden gesteld, worden nu wel gesteld en beantwoord. Persoonlijke aandacht is een belangrijke succesfactor. Organisaties organiseren hiervoor zogenaamde POP-sprekken.

Schrijven van een makkelijk leesbare flyer

Het is onze ervaring dat medewerkers de handleiding niet of nauwelijks lezen. Wat zij wel lezen is een makkelijk leesbare flyer waarin zij kennis kunnen nemen van de 'ins en outs' van de gesprekken, hoe zij zich goed kunnen voorbereiden en hoe zij de gesprekken kunnen voeren. Daarin staan ook de voordelen voor medewerkers als ze de gesprekken adequaat voeren.

Schrijven van een boekje 'De twintig meest gestelde vragen over POP'

In trainingen en bij workshops stellen deelnemers vaak vragen waarvan het antwoord niet is terug te vinden in de handleiding of flyer. Deze vragen worden verzameld en samen met de antwoorden 'gebundeld' in een boekje of op intranet geplaatst. Hierdoor ontstaat een een-



Ondersteuning van het topmanagement is een andere belangrijke kritische succesfactor.

duidelijk antwoord op de vragen en informeert de organisatie nog een keer over de 'ins en outs' van de gesprekken. Door regelmatig dit boekje te updaten blijft POP ook nog eens blijvend onder de aandacht van zowel de medewerkers als de leidinggevendenden.

Evaluatie

Het vooraf aankondigen dat na de eerste gespreksronde bij zowel medewerkers als leidinggevendenden geëvalueerd wordt, neemt op voorhand veel weerstanden (lees On-redenen) weg. Zeker als vooraf duidelijk wordt gemaakt dat kritiek als gratis advies wordt gezien en gebruikt (als het tenminste hout snijdt) om het formulier en de handleiding eventueel aan te passen.

In een dienstverlenend land als Nederland is het niet zonder gevaar als de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers onderaan staat op de actielijst van managers. Stilstand is achteruitgang en momenteel dient in Nederland het onderscheidend vermogen op andere gebieden gevonden te worden dan bij de prijs. Eenvoud,

gebruikersgemak en een goede communicatie zijn kritische factoren om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers met behulp van POP hoog op de agenda van managers te krijgen en te houden. Dit artikel beschrijft een aantal mogelijkheden. Maar er is natuurlijk meer voor nodig. Zo worden alle goede initiatieven in de kiem gesmoord bij het ontbreken van voorbeeldgedrag. Ondersteuning van het topmanagement in woorden maar zeker met daden is een andere belangrijke kritische succesfactor.

Jacco van den Berg

Jacco van den Berg is directeur van Van den Broek & partners, een bureau dat traint op het gebied van leidinggeven en management, persoonlijke ontwikkeling, personeelsmanagement en commercieel en klantgericht handelen. Hij adviseert en traint al tien jaar op het gebied van het aantrekken, goed houden en behouden van medewerkers en is hoofd-redacteur van het praktijkboek *Personeel, Organisatie en Ontwikkeling* en het boek *POP in Nederland*.