

De moed erin houden bij het POP



Een goed begin is het halve werk. Dat geldt zeker ook voor het POP: als de voorbereiding te wensen overlaat, worden de kansen op succes een stuk kleiner. Maar als er na veel denkwerk een mooi plan ligt, moet het wél nog worden uitgevoerd. Dit vereist een lange adem. Met welke valkuilen moet u rekening houden en hoe kunt u medewerkers helpen gemotiveerd te blijven gedurende het traject?

Het POP is meestal een langdurig traject. De medewerker stelt immers geen doelen die hij in een weekje kan realiseren – in dat geval zou er geen heel POP-traject voor nodig zijn. Heeft u met een medewerker het voorbereidingstraject van het POP goed doorlopen, dan is er daarna één grote valkuil. De medewerker kan in de loop van het traject zijn motivatie verliezen. Hiervoor kunnen veel verschillende redenen zijn. Drie daarvan komen veelvuldig voor:

- Het traject duurt erg lang en de medewerker ziet niet direct resultaten.
- De medewerker kampt met tegenslagen, waardoor hij moedeloos of gefrustreerd raakt.
- In de loop van het traject blijkt het oorspronkelijke plan niet realistisch of blijken de voorgenomen acties en hulpmiddelen toch niet passend.

Net als uiteenlopende problemen het POP-traject kunnen bemoeilijken, zijn er ook veel mogelijke oplossingen. Belangrijk is in ieder geval het traject goed te begeleiden en geregeld te evalueren. Zo kunt u tijdig bijsturen en de medewerker opnieuw motiveren voor zijn ontwikkelingsplan.

Bekijk ook de infographic [Persoonlijk ontwikkelingsplan](#)

Uit het oog, uit het hart

Medewerkers zijn niet de hele dag bezig met ontwikkeling. Ze voeren ook gewoon hun werkzaamheden uit. Zeker bij mensen die een drukke of veeleisende baan hebben, is een werkdag dan snel gevuld, niet alleen qua tijd, maar ook wat betreft energie en aandacht.

Een belangrijke valkuil is dan ook dat de medewerker zijn POP opzij schuift omdat hij meent dat er dringender zaken zijn. Zodra het plan eenmaal onderop de stapel ligt, is het snel vergeten.

Activiteiten plannen

Sommige acties die medewerkers in een POP opnemen, zijn heel duidelijk en planbaar, of zelfs dwingend van aard. Ze zijn daardoor moeilijk te vergeten of uit te stellen. Denk bijvoorbeeld aan geplande opleidingen of trainingen. Die zijn geboekt en staan in de agenda. De kans is klein dat een medewerker zoiets vergeet.

Zaken zoals meelopen met collega's, vakliteratuur bijhouden of zelfstudie kunnen veel gemakkelijker onder het tapijt worden geveegd. Ze staan niet echt op de agenda en kunnen altijd worden uitgesteld.

Een medewerker die zeeën van tijd heeft, zal er wel aan denken en aan de slag gaan. Wie echter dringende en meer concrete werkzaamheden heeft om zijn dag mee te vullen, zal dit sneller vergeten. Het is dus noodzakelijk om juist de minder dwingende en planbare activiteiten zorgvuldig vast te leggen en te plannen.

Voor alle activiteiten moet in ieder geval aan één voorwaarde zijn voldaan: de medewerker moet tijd inplannen. Doet hij dit niet, dan komt er van het POP sowieso niets terecht. Het is daarom verstandig om alle activiteiten die te maken hebben met het POP in de werkplanning mee te nemen. Op die manier is het moeilijker om zaken over het hoofd te zien.

Dit kan betekenen dat het gewone werk soms voor POP-activiteiten moet wijken. De medewerker moet taken delegeren, anders plannen of uitbesteden. Het is belangrijk dat de leidinggevende dit ook faciliteert. Hij moet ervoor zorgen dat medewerkers voldoende mogelijkheden hebben om tijd en ruimte te creëren voor ontwikkelingsacties.

Ook als medewerkers niet zelfstandig taken extern kunnen beleggen – bijvoorbeeld omdat iemand anders de budgetten beheert – kunt u hun op het hart drukken dat u altijd bereid bent om mee te denken over oplossingen.

Pas op voor verveling

Als een POP-traject niet goed van de grond komt, zult u al snel denken dat het plan misschien te ambitieus is, of dat de medewerker gewoonweg te weinig tijd heeft voor de uitvoering. Maar bedenk dat verveling net zo gevaarlijk kan zijn.

Kan een medewerker zich er slecht toe zetten om zijn POP uit te voeren, dan voelt hij zich mogelijk juist te weinig uitgedaagd. Het is belangrijk hieraan te denken als een leidinggevende het gesprek met de medewerker over zijn spaaklopende POP aangaat.

De POP-gesprekken die een leidinggevende voert met zijn medewerkers dienen natuurlijk ook als een herinnering. Als zij samen de voortgang bespreken en het blijkt dat de medewerker weinig heeft uitgericht, is dat vaak een teken dat het POP ondergesneeuwd raakt. Hij moet dan met de medewerker bespreken waar dit aan ligt. Is zijn werklast te hoog? Ervaart hij het POP als te weinig dringend of relevant? Zo kunnen ze samen een oplossing bedenken.

Door de POP-activiteiten te benaderen als een vaststaand onderdeel van het werk, kunt u ze bij medewerkers onder de aandacht houden. Hierbij gaat het om meer dan alleen tijd inplannen. Er moet ook aandacht voor zijn.

Zo kunnen de POP-acties bijvoorbeeld bij de wekelijkse teambespreking aan de orde komen. Zo worden alle medewerkers er iedere week aan herinnerd dat ook deze taken belangrijk zijn en hun tijd en aandacht verdienen.



Zorg er wel voor dat medewerkers het POP door deze besprekingen niet als een last gaan ervaren. Vraag hun bijvoorbeeld goede ervaringen en interessante ontwikkelingen te delen. Zo ontstaat een positieve sfeer rondom de POP-trajecten.

Omgaan met tegenslagen

Weinig ontwikkelingstrajecten gaan van een leien dakje. Zeker bij de meer ambitieuze ontwikkelingsdoelen zijn er meestal wel kleine of grotere tegenslagen. Dat is niet erg, ook daar kan de medewerker van leren. Het is belangrijk om er goed mee om te gaan.

Loopt een medewerker tegen problemen aan, dan is het belangrijk dat hij ze bespreekbaar maakt. Door problemen te delen, wordt het vaak eenvoudiger om op ideeën voor oplossingen te komen. Bij de begeleiding van een ontwikkeltraject, is het zinvol als de medewerker obstakels waar hij tegenaan loopt in ieder geval deelt. Anders wordt het lastig om hem verder te helpen.

De begeleiding als obstakel

Een medewerker kan ook de begeleiding van zijn leidinggevende als een probleem of obstakel zien. Hij kan bijvoorbeeld het gevoel hebben dat zijn leidinggevende hem beoordeelt of onder druk zet, hem te zeer in een bepaalde richting probeert te sturen of hem niet de steun geeft die was afgesproken.

Het zal voor een medewerker lastig zijn om dit aan te kaarten. Neem hem daarom zeker serieus als hij dit wel doet. Samenwerking tussen twee mensen verloopt niet altijd soepel en dat is niet altijd iemands schuld. Maar u moet wel openstaan voor de mening van de medewerker als u dit wilt verbeteren.

Soms is het pijnlijk om aan te geven dat bepaalde zaken niet goed gaan. De medewerker moet bijvoorbeeld toegeven dat een opleiding toch echt te hoog gegrepen is, of dat hij niet goed met zijn coach overweg kan. Misschien heeft hij bij zijn nieuwe taken enkele ernstige fouten gemaakt.

Zorg daarom voor een sfeer van vertrouwen en veiligheid. Het POP-traject is altijd een leerproces, er is ruimte voor fouten en problemen. Als de medewerker dit weet en begrijpt, zal hij gemakkelijker problemen bij u aankaarten.

De truc om de motivatie hoog te houden bij tegenslagen, is positief blijven. Dat klinkt een stuk eenvoudiger dan het is. U hoeft echt niet van medewerkers te verwachten dat ze alle tegenslagen van zich af laten glijden en altijd vrolijk blijven. Het is juist goed om stil te staan bij tegenslagen en een medewerker mag er best van balen.

Daarna is het echter tijd om de plannen bij te stellen en weer vooruit te kijken. Alleen dan kan de medewerker met frisse moed verder. Kijk ook naar zaken die wel goed gaan. Heeft de medewerker zich heel erg ingezet voor het plan, maar gaat het toch niet goed? Prijs hem dan in ieder geval voor zijn inzet. Een welgemeend compliment kan een hoop tegenslagen goedmaken.



Voor het vervolgentraject is het belangrijk om te kijken wat de oorzaak van tegenslagen is. Maak hier echter geen onderzoek naar de schuldvraag van. Wie uiteindelijk ook als schuldige uit de bus komt, dit werkt zelden motiverend. Kijk liever naar wat u er samen van kunt leren.

Als een medewerker met hangende schouders aan uw bureau staat met slecht nieuws over zijn POP-traject, kunt u in de verleiding komen om voor hem naar oplossingen te zoeken. Probeer dat liever te weerstaan.

Een medewerker die tegen problemen aanloopt, zal zich nog slechter voelen over zichzelf als een ander die voor hem moet oplossen. Hij kan daarna weliswaar weer verder, maar de kans is groot dat zijn zelfvertrouwen een flinke deuk heeft opgelopen.

Uw rol als begeleider is niet de taken van de medewerker overnemen, maar hem helpen ze zelf uit te voeren. Dat geldt dus ook voor het wegnemen van obstakels en tegenslagen. Vraag aan de medewerker wat hij zelf voor oplossingen ziet.

Merkt u dat hij te veel in één oplossingsrichting denkt of de moed helemaal heeft opgegeven, dan kunt u doorvragen en eventueel suggesties voor andere oplossingsrichtingen doen. Laat het aan de medewerker over om de daadwerkelijke oplossing te kiezen en te formuleren.



Laat de medewerker in het POP opnemen hoe hij de oplossing heeft bedacht en zorg dat hij deze goed omschrijft. Ook bij oplossingen voor knelpunten werkt [de SMART-methodiek](#) vaak goed.

Terug naar de tekentafel

Gaat er iets echt verkeerd bij de uitvoering van een POP, of raakt de medewerker helemaal gedemotiveerd, dan is het waarschijnlijk zaak om nog eens goed naar het ontwikkelingsplan zelf te kijken. Op zijn minst zal de medewerker delen van zijn plan moeten bijstellen.

Merkt u dat een medewerker vastloopt bij de uitvoering van zijn POP? Wacht dan niet te lang met ingrijpen! Als een medewerker te lang doormodert, blijft er van zijn motivatie vaak niets meer over. Dan wordt het des te moeilijker om daarna toch positief te blijven en weer met volle inzet door te gaan.

Ook is het mogelijk dat bepaalde zaken niet meer bij te sturen zijn als u niet tijdig ingrijpt. Verzuurt de relatie tussen een medewerker en bijvoorbeeld zijn coach te zeer, dan is de benodigde vertrouwensband waarschijnlijk niet meer te herstellen. Hij moet dan opnieuw een coachingstraject bij iemand anders starten. Dat levert frustratie, vertraging en hoge kosten op.

Merkt een medewerker dat een opleiding niet naar wens verloopt, dan kan hij in de beginfase soms nog bijsturen. Hij kan overstappen naar een andere opleiding of extra tijd vrij maken om te studeren. Wacht hij echter te lang, kan hij waarschijnlijk helemaal opnieuw beginnen met dezelfde of een andere opleiding.



Moedig medewerkers als ze beginnen met de uitvoering van een POP nadrukkelijk aan om zo snel mogelijk aan de bel te trekken als ze tegen echte problemen aanlopen.

Wilt u gericht kunnen ingrijpen, dan moet u eerst weten wat er precies fout is gegaan en wat de oorzaak daarvan was. Anders is de kans groot dat u te veel of de verkeerde zaken aanpast. Meestal is het bij problemen namelijk helemaal niet nodig om het volledige POP te wijzigen.

Bepaalde wijzigingen zijn vrij simpel door te voeren. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van het tijdspad en verschuiven van deadlines. Let wel altijd goed op de gevolgen die dat heeft voor de rest van het plan.

De medewerker kan bijvoorbeeld de deadline van de eerste actie naar achteren schuiven. Maar kan hij dan wel tijdig met de volgende acties beginnen, of moeten ook die worden uitgesteld? Is het problematisch als de medewerker zijn einddoel daardoor later bereikt?

Wat ook geregeld voorkomt, is dat bepaalde geplande acties of hulpmiddelen niet het juiste resultaat lijkt op te leveren. Een medewerker merkt bijvoorbeeld dat hij met begeleiding op de werkvloer weliswaar meer ervaring krijgt in bepaalde taken, maar dat hij toch een bepaalde theoretische basis mist. Dan is het een optie om alsnog te kijken naar een opleiding of een korte cursus.

Of een medewerker dacht dat hij met zelfstudie snel meer kennis zou opdoen, maar hij merkt dat hij die kennis in de praktijk niet goed kan toepassen. Dan is misschien een klassikale opleiding of bijvoorbeeld een meer praktische training een goede toevoeging of vervanging.

Met een goede voorbereiding kan de medewerker meestal de juiste doelen stellen

Soms lijkt een bepaalde actie achteraf eigenlijk weinig toegevoegde waarde te hebben. Dan kunt u samen overwegen om die actie gewoon te schrappen, zodat de medewerker zich op andere zaken kan richten. Bedenk dat dit ook kan leiden tot andere aanpassingen, bijvoorbeeld in het tijdspad.

Mogelijk werken de insteek van het plan en de acties wel heel goed, maar meent de medewerker dat hij gebaat is bij andere begeleiding. Dan kunt u samen kijken wat er anders of beter kan, en daarover nieuwe afspraken opnemen in het plan.

Met een goede voorbereiding kan de medewerker meestal de juiste doelen stellen. Maar ook dat gaat soms mis. Ook kunnen de omstandigheden veranderen en wil de medewerker daarom nieuwe doelen stellen. Dan moet hij het POP ingrijpend wijzigen. De meeste acties, het tijdspad en de begeleiding zijn immers allemaal op die doelen afgestemd. Past de medewerker de doelen van het POP aan, dan volgen daaruit waarschijnlijk veel meer aanpassingen.

Aanpassingen duidelijk opnemen in het POP

Besluit de medewerker om zijn POP-traject aan te passen, vraag hem dan om die wijziging in het POP op te nemen. Het is niet de bedoeling de oude situatie 'uit te wissen' en te doen alsof de nieuwe keuze altijd al het plan was. Van iedere bijstelling van het POP kunt u beiden immers weer leren. Zorg dat er duidelijk in komt te staan wat er precies gewijzigd is en wat de reden daarvan is.

Zoals hiervoor is besproken, kunt u het beste met de medewerker gericht die delen van het POP aanpassen waar de knelpunten zitten. Soms is dat echter niet goed mogelijk. Dan geldt voor het gehele POP: terug naar de tekentafel. Heel vervelend, maar dat is altijd nog beter dan blijven aanmodderen met een plan dat waarschijnlijk nooit succesvol uitgevoerd kan worden. Dat is pas écht demotiverend!

Eén knelpunt is vaak het beste op te lossen met een geheel nieuw plan. Dit is het geval als de medewerker zichzelf gewoon echt een verkeerd einddoel heeft gesteld.

Stel, een medewerker heeft als doel zich om te scholen naar een ander vak. Halverwege het POP-traject komt hij erachter dat hij eigenlijk heel weinig plezier beleeft aan het vak, of dat hij bepaalde zaken gewoonweg niet onder de knie krijgt. Dan moet hij zijn doelstellingen heroverwegen. Ziet hij af van de doelen, dan is het goed om een nieuw POP op te stellen.



Door opnieuw te beginnen is het nieuwe inzicht niet alleen een teleurstelling, maar ook een nieuwe kans op ontwikkeling. De medewerker kan met andere doelstellingen aan de slag.

Ook als de medewerker nog altijd achter zijn doelen staat, maar concludeert dat zijn hele aanpak niet werkt, is dat reden om een heel nieuw POP op te stellen. De medewerker realiseert zich bijvoorbeeld dat hij te veel hooi op zijn vork heeft genomen en dat andere, minder veeleisende methoden succesvoller kunnen zijn. Of hij vindt dat de gekozen weg toch niet bij hem past. Een nieuwe aanpak zal betekenen dat vrijwel het hele plan verandert. Opnieuw beginnen biedt dan vooral duidelijkheid.

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl