

# Tijd voor pop-verbranding

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is enorm populair. Maar wat heb je er eigenlijk aan?

Rob Voorwinden  
Amsterdam

Heeft u uw persoonlijke ontwikkelingsplan voor 2008 al klaar? Heeft u besloten welke competenties u wilt gaan ontwikkelen, heeft u dat netjes doorgesproken met uw leidinggevende en keurig vastgelegd in uw pop dossier? Mooi, dan kan dat met Kerstmis gezellig de open haard in. Tenminste, dat vinden onderwijskundige Mirjam Baars en Joep Schrijvers, auteur van onder andere *Hoe word ik een rat?*.

Het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen is enorm populair, weet Baars, die promoveerde op het 'leerklimaat' in bedrijven en nu werkt voor SatisAction, een bureau gespecialiseerd in werktevredenheidsonderzoek. Uit een van Baars' recente onderzoeken blijkt dat 55% van de Nederlandse werknemers een pop heeft. En dat is jammer. 'Persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn me ongelofelijk gaan tegenstaan.'

In de eerste plaats geeft zo'n plan de medewerker het idee dat zijn ontwikkeling centraal staat, terwijl het in feite gaat om de ontwikkeling van de organisatie. Baars: 'Werknemers mogen zich doorgaans alleen ontwikkelen in een richting die de organisatie goed uitkomt. Net als vroeger op school, toen je leraar wel wist wat goed voor je was.'

Een 'persoonlijk' ontwikkelingsplan is helemaal niet persoonlijk, vindt ook Joep Schrijvers. 'Als jij erin zet wat je echt wilt, heb je grote kans dat dat niet wordt gewaardeerd. Dus staan er alleen maar sociaal wenselijke dingen in.'

Was het maar waar dat mensen in hun pop zouden zetten wat ze echt willen, mijmert Baars. En dat werkgevers dat nog zouden honoreren ook — zelfs als het een cursus Tibetaans kleien zou zijn. 'Met Tibetaans kleien tred je bolten je bestaande kaders. Er is een aardige kans dat je daar wat van opsteekt wat in het werk bruikbaar is.' Verder blijkt uit onderzoek dat mensen die zich echt helemaal vrij mogen ontwikkelen, veel meer betrokken raken bij de organisatie. Maar ja, leidinggevend zien dat niet. Hun grootste angst is dat ze investeren in zaken die niet direct nuttig lijken voor het werk.'

Verder suggereert een pop dat persoonlijke ontwikkeling maakbaar is. Schrijvers: 'Als je een pop schrijft, pleeg je meteen valsheid in geschrifte. Want ontwikkeling is niet maakbaar. Cruciale momenten in je loopbaan zijn toevaligheden: je krijgt een kans of je maakt een fout, en daar doe je wat



Het gevaar van pop: grote sprongen in de ontwikkeling afspreken waaraan niet kan worden voldaan.

Foto: Getty

mee. Een cruciaal moment komt nooit op een cursus die je in het kader van de pop hebt gevolgd. Wees toch eens nuchter.'

Maar het basisidee, om jaarlijks even stil te staan bij je ontwikkeling, klinkt toch heel redelijk? Niet echt, vindt Schrijvers. Ontwikkeling gaat nu eenmaal niet volgens een plan. 'Jij hebt toch ook geen gezinsonwikkelingsplan of liefdesontwikkelingsplan?' Ontwikkeling valt in dezelfde categorie als geluk en succes: het zijn toevallige bijproducten van iets anders. In dit geval is ontwikkeling een bijproduct van werk.'

Waarbij gezegd moet worden dat Schrijvers geen tegenstander is van ontwikkeling. Integendeel. 'Wil je leren omgaan met nieuwe software, wil je beter leren onderhandelen, doe dat dan gewoon. Volg een cursus, ga aan de slag. Maar schrijf er geen pop over, want dat is gewoon bureaucratie.'

Ook Baars vindt dat een pop te veel uitgaat van de maakbaarheid van ontwikkeling. 'Ontwikkeling is als een flipperkast: je moet steeds inspelen op wat er gebeurt, en daar leer je dan van. Het gaat met kleine stapjes, met dingen die je meteen kunt toepassen in je dagelijkse werk. Het gevaar van zo'n

pop is dat je vooraf een heel grote sprong in je ontwikkeling vastlegt, waaraan je vervolgens niet blijkt te kunnen voldoen. Dan wordt zo'n pop een persoonlijk opkooiprogramma.'

Een pop is voor volwassen werknemers ook te kinderachtig voor woorden, vindt Schrijvers. 'Mensen die al jaren in het vak zitten, moeten opeens weer gaan opschrijven wat ze willen. Onder leiding van een pop-juf van p80. Kap daar toch mee: het wordt tijd voor openbare pop-verbrandingen.'

Een ander nadeel van een pop is volgens Baars dat er doorgaans wordt uitgegaan van wat de medewerker niet goed kan. 'Het idee is vaak dat je je zwakke punten moet verbeteren. Maar als mensen ergens geen zin in hebben, is het dat. Ze doen liever waar ze goed in zijn, en willen daar graag beter in worden. Laat dat andere werk dan maar over aan een collega die dat wel leuk vindt en daar goed in is.'

Bedrijven die een goed 'leerklimaat' hebben, zo blijkt uit het promotieonderzoek van Baars, zijn dan ook geen bedrijven waar iedereen braaf elk jaar een pop schrijft. 'Lerende organisaties zijn organisaties waar mensen de ruimte krijgen. Waar nieuwe ideeën worden

gestimuleerd in plaats van de kop ingedrukt, waar je risico's mag nemen en bestaande zaken ter discussie kunt stellen. Want daar leer je echt van.'

Blijft het feit dat een boel werknemerstoch voor komend jaar van hun leidinggevende weer een pop in elkaar moeten knutselen. 'Denk dan in elk geval goed na over wat je zelf wilt', adviseert Baars. 'Leidinggevende kan al een opleiding bedacht hebben die, niet toevallig,

precies past in de organisatie-doelstellingen. En het is heel verleidelijk om daar ja en amen tegen te zeggen. Maar probeer tegenwicht te bieden, zoek de grenzen. Hoeveel mogelijkheden heb je om dingen te doen die je zelf interessant vindt?'

Of probeer de leidinggevende te overreden om bijvoorbeeld 'leertijd' in te roosteren. Baars: 'Kun je contact leggen met mensen die tegen dezelfde problemen oplopen als jij? Of met mensen van buiten je organisatie die met een andere, nieuwe blik naar binnen kijken? Van de antwoorden op dit soort vragen leer je meer dan van een stomme cursus die je toch niet kunt toepassen in je werk.'

Maar pas op, waarschuwt Schrijvers. Want een pop kan gevaarlijk worden. Bij de discussie over het ontslagrecht werd het afgelopen jaar al even geopperd om de hoogte van de ontslagvergoeding afhankelijk te maken van de vraag of een medewerker zich voldoende had ontwikkeld. En waarom zou dat dan blijken? Schrijvers: 'Een pop wordt een tool voor het management. Doe dus schijnheilig mee en zet je pop vol met sociaal wenselijke onzin. Maar trek ondertussen vooral je eigen plan.'

## Het pop-gesprek Waarom lever niet

**Verkeerd accent**  
Pop's richten zich op wat iemand niet goed kan, terwijl sterke punten onherberispelijk blijven

**Niet maakbaar**  
Persoonlijke ontwikkeling is toevallig en niet te plannen

**Gevaarlijk**  
Een pop is een managementtool om werknemers een gunstige ontwikkeling op te leggen

**Sociaal wenselijk**  
Echte persoonlijke doelen blijven oft ten gunste van sociaal wenselijke zaken