

Trefwoorden:

persoonlijk ontwikkelingsplan,

mission statement,

zelfreflectie

POP MET VISIE

Een POP zonder persoonlijke missie is als een reis zonder bestemming

Samenvatting

In deze tijd van economische druk is het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) toe aan vernieuwing. Het POP is ontstaan vanuit de gedachte medewerkers te binden en te boeien. In deze tijd zou het POP door medewerkers actief benut moeten worden als een middel om in de markt te blijven, zich positief te onderscheiden en hun loopbaan gericht vorm te geven. In dit artikel wordt aandacht besteed aan het formuleren van een persoonlijke missie als de enige basis voor POP: met behulp van een aantal stappen kunt u uzelf neerzetten als een aantrekkelijk merk.

Een Persoonlijk OntwikkelingsPlan biedt de medewerker op zich een goede gelegenheid om zich gericht te ontwikkelen en te profileren. Maar is het POP wel gericht genoeg? Ondersteunt het POP nou wat de deelnemer werkelijk wil? Ondersteunt het POP in het versterken van de marktwaarde? De ervaring is niet altijd positief. Het is tijd voor een POP met visie!

Tegenwoordig is het begrip Persoonlijk OntwikkelingsPlan dermate ingeburgerd dat men nu kan volstaan met de afkorting POP; niemand kijkt daar nog raar van op. Van veel medewerkers, inmiddels 2,3 miljoen, wordt verwacht dat zij jaarlijks een POP schrijven, al dan niet ondersteund door het inzetten van geavanceerde hulpmiddelen zoals een 360° feedback-methode, ontwikkelingsassessment, *competence gap analysis* of een loopbaanscan. Van managers wordt verwacht dat zij de kunst van het voeren van een POP-gesprek met medewerkers beheersen. Kortom we zijn allemaal druk bezig met het maken van POP's .

Was het POP een paar jaar geleden nog een HRM-tool om medewerkers aan een organisatie te binden en medewerkers competentiegericht te ontwikkelen, het wordt nu

veel meer een instrument voor medewerkers zelf om zich positief te onderscheiden en in de markt te blijven. Behalve dat een goed POP kan helpen te overleven in perioden van kostenreductie en efficiencyverhoging is het vooral een krachtig middel om de eigen ontwikkeling gericht vorm te geven.

Vanuit mijn adviespraktijk zie ik veel goed bedoelde POP's waarbij de genoemde ontwikkelpunten een wat zouteloze opsomming lijkt te zijn zonder veel samenhang, visie of inspiratie. Na het invullen en bespreken van het POP lijkt het doel bereikt te zijn en verdwijnt het weer in een bureaula.

Er zijn inmiddels al discussies gaande of er een apart POP geschreven moet worden voor de loopbaan en het privé-leven of dat deze levenssferen gecombineerd moeten worden in een plan en hoe de werkgever daar een rol in zou kunnen vervullen. Dit vanuit de vrees dat het privé-leven en professionele bestaan op gespannen voet met elkaar staan. Wil een POP zowel voor de medewerker als voor een organisatie echt betekenis krijgen dan betekent dit dat, voorafgaand aan het maken van een POP, er eerst nagedacht moet worden over de persoonlijke missie. Zonder een persoonlijke missie zijn de geformuleerde ontwikkelpunten en acties in het POP te willekeurig en vrijblijvend.

Persoonlijke missie

Missies of *mission statements* zijn normale zaken voor organisaties. Jaarlijks worden de vragen gesteld: "Wat is ons bestaansrecht?", "Wat willen wij als bedrijf?", "Waar staan wij als bedrijf voor?", "Wat zijn onze waarden?", "Waarin onderscheiden we ons of waar willen wij ons in onderscheiden?" en "Wat is ons gewenst imago en hoe kunnen we deze versterken?" In het nieuwe POP-concept beantwoorden de medewerker deze vragen voor zichzelf als individu: hier kan hij/zij naar zichzelf kijken als een merk of logo. Het kijken naar het zelf als merk of logo is

ingezet door managementgoeroe Tom Peters. Dit vanuit het gegeven dat functies steeds meer projectmatig werken impliceert en dus per definitie tijdelijk worden. Wilt u als lezer (opnieuw) gevraagd worden voor een interessant project, dan moet u uw marktwaarde goed op peil houden. De marktwaarde wordt sterk bepaald door het (in- of externe) netwerk waarbij u bent aangesloten en hoe u zichzelf daarin profileert en onderscheidt. Tom Peters past de lessen van grote merken toe op het merk IK: kijk naar het zelf als een merk.

Stappenplan

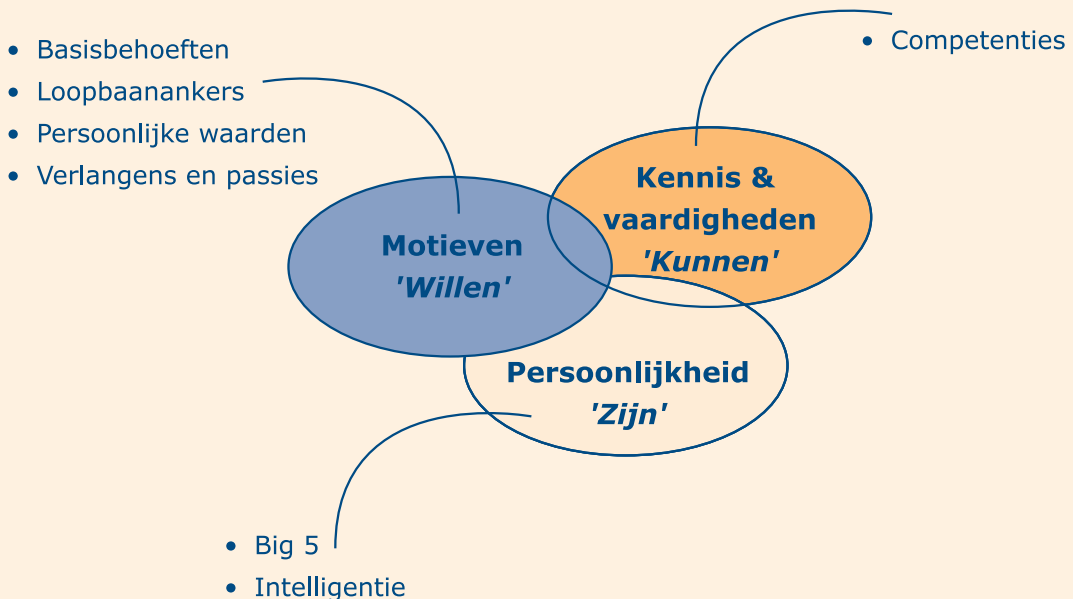
Wat is dit merk IK? Waar staat dit merk voor, wat communiceert dit merk, welke gevoelswaarde hoort bij dit merk en hoe onderscheidt dit merk zich van vergelijkbare producten? Voordat u overgaat tot het neerzetten en vermarkten van het merk IK, moeten er wel eerst wat stappen gezet worden. Het neerzetten van het merk IK gaat als volgt:

1. Vanuit persoonlijke passies en talenten wordt een persoonlijke missie opgesteld.
2. Daarna volgt een onderzoek naar het onderscheidende van de passies en talenten: de formulering van *unique selling points* (USP's). Hiermee wordt de basis gelegd voor een persoonlijke missie.
3. Vanuit dit persoonlijk mission statement volgt een visie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling.
4. Vervolgens worden belemmerende opvattingen opgeruimd: welke waarden en opvattingen staan mij nog in de weg?
5. Tot slot volgt het maken van een Persoonlijk OntwikkelingsPlan: de POP is een concrete uitwerking van missie, visie en USP's. Alle ontwikkelpunten en SMART-geformuleerde actiepunten staan in teken van het merk IK.

Stap 1. Passies en talenten

Als u naar uzelf kijkt en u wilt zich ontwikkelen, dan beoordeelt u hoogstwaarschijnlijk het eerst uw kennis en competenties (*het kunnen*): "Waar ben ik goed in?", "Wat zou ik moeten

Figuur 1. Psychologisch model als basis voor persoonlijke ontwikkeling



verbeteren?" en "Wat mis ik?" De meeste POP's leggen eenzijdig de nadruk op het versterken van enkele voor de organisatie relevante competenties, ook wel ontwikkelpunten genoemd. Echter, om een persoonlijke missie te formuleren zou u als medewerker moeten beginnen met uw motieven ofwel met het verkennen van het soms ontoegankelijke en complexe domein *het willen*.

In het artikel 'Loopbaanankers' (*Management Tools*, april 2002) is dit model eveneens aan de orde gekomen. In dit artikel wordt het willen behandeld, maar dan primair vanuit verlangens en passies. Het formuleren van een persoonlijke missie ontspringt als het ware uit dit domein, omdat zich daar de passies en

verlangens begeven. Zoals het model aangeeft, bestaat het willen uit basale behoeften, loopbaanankers en persoonlijke waarden en opvattingen. Basale behoeften zijn onder meer de behoefte aan autonomie of aan macht, de behoefte aan prestatie of de behoefte aan affiliatie (het erbij horen). Persoonlijke waarden geven aan wat u belangrijk vindt in uw leven of werken en deze sturen uw gedrag. Dit zijn wezenlijke zaken die van grote invloed zijn op het functioneren van iemand, en deze aspecten vallen goed te meten. Maar er is dus meer wat niet altijd goed te meten valt, maar waar wel zicht op verkregen kan worden en dat zijn met name verlangens, passies en inspiratiebronnen. Vanuit mijn optiek moet een persoonlijke missie zo veel mogelijk recht doen aan uw dieper-

liggende verlangens. Verlangens geven namelijk richting en betekenis aan het leven. Wanneer u deze verlangens wilt realiseren, dan heeft u een persoonlijk beeld van de toekomst nodig; waar wilt u de komende drie jaar naartoe groeien en wat wilt u bereikt hebben? Geeft dit toekomstbeeld u energie en inspiratie of zou u nog enthousiaster raken als ik er wat aan toevoeg?



Om hier een helder beeld van te krijgen is op internet een reflectieoefening opgenomen (*pop004*). Op basis van deze oefening is het mogelijk om een toekomstbeeld in enkele zinnen te verwoorden; de eerste ingrediënten van uw persoonlijke mission statement.

Stap 2. Unieke verkooppunten

Na het in kaart brengen van passies en verlangens ofwel een eerste aanzet tot een missie, is het zinvol om over te schakelen naar uw USP's. Wat zijn de unieke verkooppunten? Een uniek verkooppunt is iets dat een product onderscheidt van alle andere vergelijkbare producten. Als u over uzelf wilt nadenken als merk of product, dan moet u volgens Tom Peters een marketeer zijn van het merk IK. Wat maakt u zo bijzonder? Welke unieke aspecten heeft uw merk te bieden? Op welk deel bent u het meest trots? Welk onderdeel van uw werk zorgt voor een unieke bijdrage aan uw organisatie? Wat gaat de organisatie missen als u wegvalt? Meer specifieke vragen: Hoe anders bent u eigenlijk? Waar staat u voor? Heeft u een originele kijk op zaken? Heeft u bepaalde ideeën die u zou willen verwezenlijken? Wat is uw identiteit? Welke kenmerken heeft uw identiteit of uw merk? Wat is uw product? Wat is het bijzondere van uw product? Uw unieke verkooppunten maken u bijzonder

en zullen de grondslag vormen van uw missie. Wat wilt u met uw USP's gaan doen? Deze punten samengebracht met uw toekomstbeeld is een missie in wording. Het wordt nu tijd om uw missie te gaan bewerken. Een goede missie moet krachtig, inspirerend en helder zijn en derhalve positief geformuleerd. 'Ik wil overleven' is geen inspirerende missie. 'Ik wil een concurrent uit de markt drukken' is evenmin een missie. Een goede missie omvat een duidelijk omschreven verantwoordelijkheidsgebied. Dit betekent dat u goed voor ogen moet houden wat u wel en niet kunt beïnvloeden. Iedereen op uw werk gelukkig maken is een onmogelijke missie. Tot slot staat een goede missie niet slechts in het belang van een partij en bevat een goede missie weinig jargon of afgezaagde algemene uitdrukkingen. De missie 'Ik ben er om te klant te dienen' is te algemeen, te afgezaagd. Elke missie vereist minimaal een actie (werkwoorden), vereist een kernwaarde of kernwaarden en een doelgroep waar u zich het meest mee verbonden voelt.



Voor het ontdekken van uw USP's kunt u op de internetsite terecht (*pop005*).

Stap 3. Visieontwikkeling

Na het formuleren van uw missie komt u op uw visie. Een missie concentreert zich op het proces van wat u te doen staat. Een visie richt zich op het resultaat van wat u heeft ondernomen. Uw visie is uw ideaalbeeld. De visie is in feite de kracht die iemand zal ondersteunen wanneer de missie te zwaar lijkt om uit te voeren.

Dit betekent het formuleren van een toekomstbeeld. Het is noodzakelijk dat helder wordt gemaakt wat u nu aan het creëren bent en dat vergelijken met wat u werkelijk zou willen creëren. Dit betekent dat u eerst kijkt naar

wat u nu al dan niet bewust heeft gecreëerd en gedetailleerd gaat beschrijven wat u werkelijk wilt.

Belangrijke aspecten van een uitdagende en realistische visie zijn:

- De visie beschrijft een veelheid aan activiteiten die uw 'gehele' leven omvatten. Een POP dat niet of nauwelijks in samenhang wordt gebracht met het persoonlijke leven, heeft onvoldoende kans van slagen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat u op een andere, creatievere manier kijkt naar de soms gespannen verhouding tussen werk privé-leven. Belangrijk is dan onderscheid te maken welke aspecten van beide levenssferen elkaar ondersteunen en welke strijden met elkaar en of u daar bewust keuzes in wilt maken?
- De visie behelst zo veel mogelijk beschrijvende details: hoe specifiek en concreter de beschrijving van uw ideaalbeeld, des te groter de kans op realisatie.

Met het op schrift stellen van uw visie komt u in feite weer terug op het eerste gedeelte van uw persoonlijk ontwikkelplan.

Stap 4. Belemmerende opvattingen?

Het denken in termen van persoonlijke missie vereist vaak het opruimen van een aantal belemmerende overtuigingen of opvattingen. Welke mogelijke belemmeringen zijn er in het formuleren van een persoonlijke missie?

Eenzijdige missie-opvattingen:

- *Mijn werk is mijn missie.* Uw werk zou idealiter een deel van uw missie moeten vormen, maar een persoonlijke missie is meer. Als u een persoonlijke missie beperkt tot het werk, dan kan het een wat eenzijdige onderneming worden. Verlies van een baan leidt dan tot verlies van identiteit. Het is natuurlijk wel belangrijk om uw missie in overeenstemming te brengen met die van uw organisatie. Als uw missie niet verbonden is met uw werk, dan zit u niet op de juiste plek.

- *Mijn rol is mijn missie.* Ouders kunnen zich zodanig identificeren met hun rol dat ook dit eenzijdig dreigt te worden als situaties veranderen. Denk bijvoorbeeld aan het empty nest-syndroom waarbij een ouder 'plotseling' met een leegte wordt geconfronteerd, omdat de kinderen de deur uit zijn en hij/zij geen invulling meer lijkt te hebben voor de rest van het leven.
- *Mijn actielijstje is mijn missie.* Vaak resulteert dit in een opsomming van urgente maar niet wezenlijke verplichtingen of taken. Dit wordt dus meer van hetzelfde en leidt niet naar een het brengen van uw loopbaan op een hoger plan.

Belemmerende overtuigingen:

- *Het leven valt niet te plannen.* "Van het concert des levens ontvangt niemand het program"; dus ik kan niet plannen, ik hoef niet te plannen?
- *Ik ben niet talentvol of uniek genoeg voor een missie* (dit is de meest belemmerende overtuiging).
- Vaak onbewust: *Wat anderen (ouders, leidinggevenden, sociale omgeving) van mij verwachten is mijn missie.*

Stap 5. Een POP met visie

De in het POP benoemde ontwikkelpunten, voorwaarden, inspiratie- en hulpbronnen en SMART-gestelde actiepunten zouden allemaal in het teken moeten staan van de persoonlijke missie en persoonlijk logo. Dit impliceert dat het POP niet alleen aansluit op uw professionele doelen maar ook op wensen op het persoonlijke vlak.

Behalve dat een POP nieuwe stijl u helpt zich te



Op onze internetsite www.managementtools-online.nl is een uitgebreid POP-formulier opgenomen (pop006).

onderscheiden en richting te geven aan uw loopbaan, biedt POP nieuwe stijl ook de mogelijkheid om het professionele met het privé-leven te verbinden. Dit laatste op een zodanige manier dat beide levenssferen elkaar niet beconcurreren, maar juist versterkend werken in het vormgeven van uw ontwikkelplan. Dat geeft veel inspiratie en het scheelt een hoop verscheurdheid en stress!

De rol van het management

Als medewerkers onvoldoende in staat blijken te zijn om zelfstandig een meer lange termijnfocus en visie in hun POP te brengen, dan is het belangrijk dat het management daar een ondersteunende en faciliterende rol in vervult. Vanuit het gedachtegoed dat een POP met visie beide levensdomeinen omvatten, acht ik het raadzaam dat de rol van managers min of meer beperkt blijft tot het verwijzen naar POP-workshops of naar een loopbaancoach, waarbij de medewerker in alle vrijheid met een onafhankelijke trainer of adviseur van gedachten wisselt en ondersteund wordt in het maken van een POP met een lange-termijnfocus.

Daarnaast zijn er situaties denkbaar waarbij het management een meer actieve en bijsturende rol heeft. Dat zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn in een situatie waarbij de medewerker geen accuraat zelfbeeld heeft en zijn mogelijkheden overschat of juist onderschat in de organisatie waar hij werkzaam is. De managers zou dan een objectiverende rol moeten hebben al dan niet ondersteund door beoordelingen, 360° feedback of ontwikkelingsassessments. Bij dat laatste kan expliciet de ontwikkelmogelijkheden in kaart gebracht worden bij de medewerker. Zo kunnen de verwachtingen van de medewerker over diens toekomst goed bijgesteld worden.

Tot slot is de situatie denkbaar waarbij de medewerker naar aanleiding van diens POP tot de conclusie komt dat zijn of haar toekomst niet meer bij het huidige bedrijf ligt. Voor het management is het dan noodzaak om iemand niet tegen zijn zin te willen vasthouden maar om in de laatste jaren nog zo veel mogelijk uit de medewerker te halen door op diens plannen aan te sluiten.

Tips voor het ontwerpen van merk IK

Tom Peters, managementgoeroe en schrijver van *The brand YOU* heeft zich niet alleen beziggehouden met het vaststellen van een persoonlijke missie, maar vooral ook met het vermarkten van het merk IK (ofwel *the brand YOU*). Alles wat je doet zou kunnen bijdragen aan de promotie van het eigen merk. Enkele tips van Tom Peters voor de nuchtere Nederlandse medewerker:

- Zoek lotgenoten die ook hun eigen merk aan het ontwerpen zijn. Steungroepen helpen omdat ze gelegenheid bieden om met gelijkgestemden in alle eerlijkheid naar uw merk IK te kijken.
- Interview iemand die voor u een echte merknaam heeft. Stel vragen hoe hij of zij zich heeft weten te onderscheiden. Heeft hij iets bijzonders: visie, snelle service, bepaalde kleuren? Zoek naar merkideeën.
- Start elke dag met de vraag: "Wat ik nu aan het doen ben, draagt dat bij aan het opbouwen van een merk, mijn merk?"
- Merken worden niet in één dag gemaakt. Speel met ideeën. Overweeg handelsmerken.
- Maak een *Gouden Gids*-advertentie van een kwartpagina voor uzelf.
- Maak een bumpersticker van uzelf die uw essentie weergeeft.
- Geef de wereld een helder beeld van wie u bent: wie bent u, wat is uw product, hoezeer is het speciaal, hoezeer verschilt het van andere vergelijkbare producten, hoe kunt u de betrouwbaarheid ervan aantonen?
- Bedenk een aantrekkelijke functietitel voor uzelf: van 'change manager' naar 'catalyst of revolution'. Speel met namen en hanteer brainstormtechnieken. Laat u inspireren door businessbladen en kopteksten.
- Merk IK is een portfolio van projecten. Welke projecten heeft u de afgelopen tijd uitgevoerd? Welke voegden wat toe aan het merk IK?

do's & don'ts

Rozemarijn Dols

Rozemarijn Dols is manager Personal Development bij LTP, bureau voor Organisatie- en personeelsvraagstukken te Amsterdam (www.ltp.nl). E-mail: rdo@ltp.nl

Do's

- Toets uw huidige imago. Eerst geeft u voor uzelf in drie krachtige steekwoorden uw gewenste imago aan. U vraagt dit anderen voor u te doen en u vraagt welke gevoelswaarde/marktwaarde deze steekwoorden communiceren. Vergelijk de lijstjes van anderen met uw eigen lijstje en analyseer wat u mist (*gap analysis*) Dit vormt belangrijke input voor uw ontwikkelpunten.
- Een POP met visie omvat zowel het werkzame als het privé-leven. Dit betekent dat uw visie op de lange termijn door beide levensdomeinen zo veel mogelijk ondersteund worden. Contraproductieve of niets tot weinig toevoegende activiteiten zouden uit de lijst van uw activiteiten geschrapt moeten worden omdat deze u minder koersvast maken.
- Maak een kompas. Een POP met visie biedt een toetsingskader om voor u zelf vast te stellen of u nog op koers bent. Dit betekent dat u SMART (Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, Realistische en Tijdgebonden) geformuleerde doelstellingen en actiepunten in uw POP opneemt.

Don'ts

- Geen rukwindenbeleid; liever het maken van kleine overzichtelijke stappen die in de goede richting zijn dan het 'roer totaal omgooien'. Een totale ommezwaai doet geen recht aan wat u reeds gecreëerd heeft.
- Te weinig onderscheid maken tussen wat u wilt en anderen van u willen. Doe geen concessies bij uw missie en visie. Bij het uitvoeren van uw plan zou u hoogstwaarschijnlijk toch geconfronteerd worden met onverwachte situaties en tegenvallers.
- Niet bij frustratie of rouw. Indien u met uw POP wilt afrekenen met anderen, u wilt bewijzen tegenover anderen of afscheid wilt nemen van uw verleden, heeft u geen positief uitgangspunt voor uw POP.

www.managementtools-online.nl

