

Het persoonlijk ontwikkelingsplan: een effectief arbeidsmarktinstrument? Een analyse van drie cases

De Rick, K., Drieghe, L., Jacobs, L., & De Cuyper, P. (2013). *Het POP: een effectief instrument in het arbeidsmarktbeleid? Een kwalitatieve analyse van de uitvoeringspraktijk en effecten van POPs in drie cases*. Leuven: HIVA – KU Leuven.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een instrument dat in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid naar voor wordt geschoven om de inzetbaarheid van (potentiële) werknemers op de arbeidsmarkt te verhogen. Het gebruik van POPs zou moeten bijdragen tot positieve evoluties in talentontwikkeling, een betere inzetbaarheid van individuen, vlotte arbeidsmarkttransities en werkbaar werk. Vertaald naar het niveau van het individu moet een POP zorgen voor zelfsturing in de loopbaan, waardoor men een passende job vindt en behoudt of eventueel de transitie maakt naar een nieuwe job, voor een blijvende werkmotivatie en voor een positieve houding tegenover levenslang leren. In deze bijdrage gaan we na of deze beoogde effecten ook effectief gerealiseerd worden.

In 2012 deed het HIVA in opdracht van het Vlaams ESF-Agentschap een eerste studie, die leidde tot een uitvoeringsconcept voor een POP en een effectenmodel (De Cuyper, De Rick, & González Garibay, 2012). Het uitvoeringsconcept beschrijft hoe een organisatie de praktijk van persoonlijke ontwikkelingsplannen zou moeten invoeren om de gewenste resultaten te bereiken bij de (toekomstige) werknemer. Het effectenmodel beschrijft wat de gewenste resultaten zijn, en dit zowel op het niveau van de werknemer (en eventueel de organisatie die het POP begeleidt) als op het niveau van de arbeidsmarkt. Over deze studie rapporteerden

we vorig jaar in Over.Werk (De Cuyper, De Rick, & González Garibay, 2013).

De effectiviteit onderzocht

De vraag is of het uitvoeringsconcept werkbaar is en of de gewenste effecten in de praktijk ook gerealiseerd worden. Beide aspecten werden in de loop van 2013 onderzocht in een tweede studie. In deze bijdrage gaan we in op de vraag naar de effectiviteit van het POP. Worden de effecten die beoogd worden vanuit het arbeidsmarktbeleid bereikt? Zijn er –

vanuit een arbeidsmarktperspectief bekeken – ook onbedoelde (positieve of negatieve) effecten, hetzij voor het individu, hetzij voor anderen (bijvoorbeeld de werkgever)? Welke factoren verklaren of de effecten al dan niet bereikt worden?

Om deze vragen te beantwoorden werd eerst het effectenmodel uit de eerste studie verfijnd (zie figuur 1). We beschrijven hieronder het model met de beoogde effecten, de relaties tussen de verschillende beoogde effecten en geven een overzicht van factoren die het al dan niet bereiken van deze effecten kunnen verklaren.

Beoogde effecten

Het POP-proces is de beleidsactie waarmee men de beoogde beleidsresultaten wil bereiken. Een POP-proces bestaat uit verschillende fasen: een analysefase, een fase waarin een actieplan wordt opgesteld, de uitvoeringsfase en een evaluatiefase. Elke fase is bedoeld om bij te dragen aan het bereiken van de beleidsresultaten. Dit betekent dat elke fase tot een aantal effecten dient te leiden.

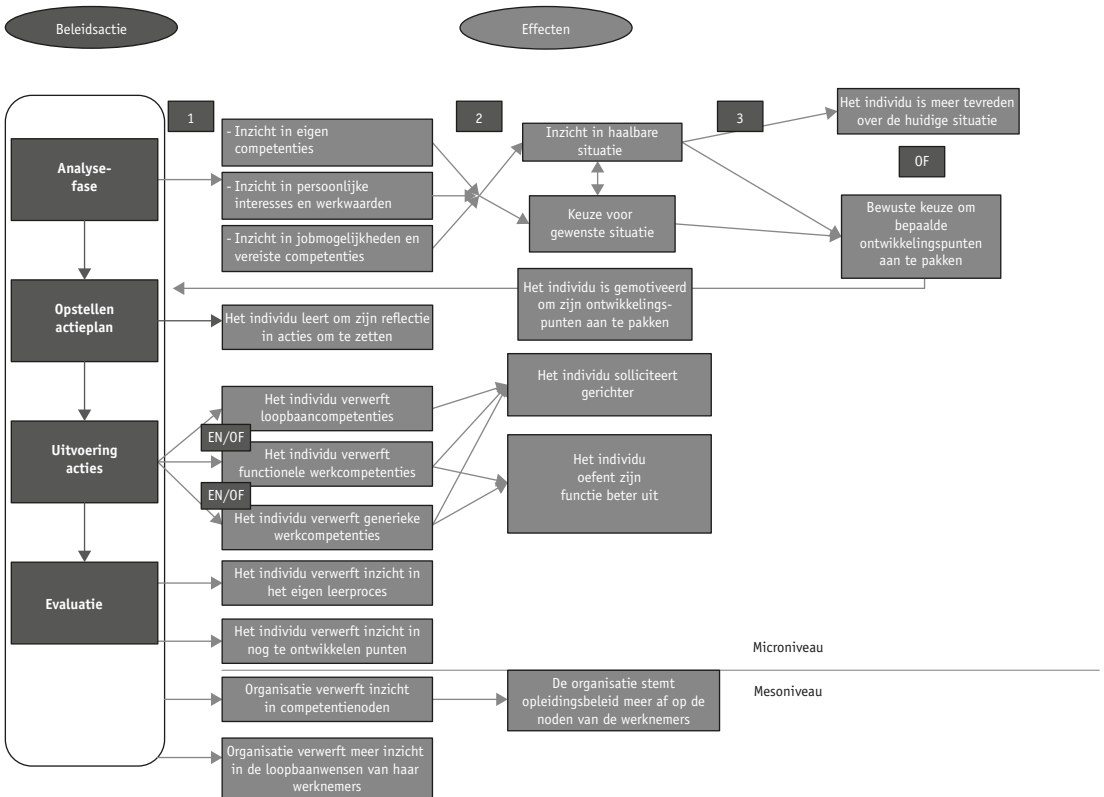
In de analysefase krijgt het individu inzicht in zijn competenties, zijn persoonlijke interesses en werkwaarden, en in de jobmogelijkheden en vereiste competenties. Op basis van deze inzichten zou het individu zicht moeten hebben op wat haalbare situaties zijn en een keuze voor een gewenste situatie moeten kunnen maken. De keuze voor de gewenste situatie kan zowel leiden tot meer tevredenheid met de situatie waarin men verkeert, als tot de keuze om ontwikkelpunten aan te pakken. Als

het individu gemotiveerd is om die punten aan te pakken (wat het geval zou moeten zijn, aangezien dat voortvloeit uit een grondige reflectie en een eigen keuze), dan leidt dit alles tot de volgende fase, namelijk het opstellen van een actieplan.

Het opstellen van het actieplan is de brug tussen reflectie en actie. Belangrijk om te weten is dat niet enkel het actieplan op zich een belangrijk tussenliggend effect is, maar dat het ook de bedoeling is dat het individu leert om zelf een actieplan op te stellen op basis van de eigen reflectie.

De derde fase, die van het uitvoeren van het actieplan, moet ertoe leiden dat bijkomende competenties (generieke en/of functionele werkcompetenties, loopbaancompetenties) verworven worden. En dit moet dan weer tot andere tussenliggende effecten leiden: het individu voelt zich beter voorbereid op arbeidsmarkttransities, solliciteert gericht, oefent zijn functie beter uit en wordt als aantrekkelijker

Figuur 1.
Effectenmodel van het POP-proces



gepercipieerd voor een beoogde functie (intern of extern). Dit zou op zijn beurt moeten leiden tot een verhoging van de aantrekkelijkheid van het individu voor de huidige of een toekomstige werkgever en een verhoging van de jobtevredenheid.

Tot slot bevat het POP-proces nog een evaluatiefase. Deze fase is eveneens van belang voor de zelfsturing van het individu. In deze fase moet met name bereikt worden dat een individu inzicht krijgt in zijn eigen leerproces en ontwikkelpunten, waardoor het rendement van het leren kan toenemen.

De effecten die hier genoemd werden, zijn allemaal effecten die een rechtstreeks gevolg zijn van een POP-proces. Ze konden in dit onderzoek echter niet allemaal bestudeerd worden. Er zijn bijvoorbeeld effecten die enkel bestudeerd kunnen worden bij actoren die mogelijk nog niet betrokken zijn (bijvoorbeeld een toekomstige werkgever) of effecten die zich pas na een tijd manifesteren en daardoor nog niet observeerbaar waren, of die longitudinaal bekeken zouden moeten worden. Specifiek hebben we het over volgende delen uit het effectenmodel: de effecten gekoppeld aan het gehele POP-proces die leiden tot een hogere zelfsturing, de effecten gekoppeld aan de uitvoering van het actieplan op het einde van de causale reeks (aantrekkingskracht voor de huidige werkgever stijgt, aantrekkingskracht voor de toekomstige/andere werkgever stijgt, jobtevredenheid stijgt), het effect als aantrekkelijker te worden gepercipieerd voor de beoogde functie gekoppeld aan de uitvoeringsfase en het effect in leerrendement als gevolg van de evaluatie.

Relaties tussen de effecten

Het effectenmodel toont ook hoe de effecten verondersteld worden zich te verhouden tot elkaar en

tot de beleidsactie. Enerzijds is de realisatie van effecten die zich vroeg situeren in het proces bepalend voor de realisatie van effecten die zich daaropvolgend manifesteren. Of anders gezegd: een effect is een voorwaarde die vervuld moet zijn om het latere effect te kunnen bereiken. Een actieplan kan bijvoorbeeld pas worden uitgevoerd als er een actieplan werd opgesteld. Andere effecten staan los van elkaar: het ene is geen voorwaarde tot realisatie van het andere. Een individu kan bijvoorbeeld loopbaancompetenties verwerven zonder dat functionele of generieke competenties worden verworven en omgekeerd.

Verklarende factoren

Het was niet alleen de bedoeling om de effectiviteit te beschrijven, maar ook om ze te verklaren. We veronderstelden dat het bereiken van een effect hoofdzakelijk samenhangt met de manier waarop het POP-proces wordt uitgevoerd, en dit hangt dan weer samen met de context waarin het POP wordt toegepast (tabel 1). We onderscheiden contexten op basis van twee dimensies: de transitie die beoogd wordt, en de relatie tussen trajectvolger en trajectbegeleider. Wat de eerste dimensie betreft, kan het zijn dat het individu een externe transitie beoogt (een schoolverlater zoekt werk, een werknemer wil of moet van werk veranderen) of niet (een werknemer wil zich ontwikkelen in het bedrijf of organisatie waar hij of zij werkt). In sommige contexten kunnen zowel interne als externe transities een doel zijn, zoals in de sociale economie. Voor de tweede dimensie maken we een onderscheid tussen twee categorieën. De eerste categorie POPs zijn opgezet door een organisatie waar de trajectvolger niet aan verbonden is (een werknemer doet bijvoorbeeld een beroep op een centrum voor loopbaanbegeleiding), waardoor er geen sprake is van een afhankelijkheidsrelatie en waarbij de POP-begeleider geen

Tabel 1.

POP-contexten

	Geen externe transitie	Soms externe transitie	Externe transitie
POP opgezet door organisatie waar persoon aan verbonden is	Gewone bedrijven	Sociale economie	Bedrijven in herstructurering, onderwijs
POP opgezet door organisatie waar persoon niet aan verbonden is	Begeleidingscontext (bijvoorbeeld VDAB, outplacement)		

eigen belangen heeft wat de uitkomsten van het traject betreft. In de tweede categorie is er wel sprake van een afhankelijkheidsrelatie en heeft de POP-begeleider wel belangen bij de procesuitkomsten – denk aan de begeleiding van een POP-traject in een bedrijfscontext in de reguliere of sociale economie.

Het grootste verschil qua effecten wordt verwacht tussen interne POPs (bedrijfscontexten, waar men aanvaardt dat een POP-proces in de meeste gevallen zal gericht zijn op interne transities) en externe POPs (POPs in contexten waar diverse types van transities in overweging genomen kunnen worden). Voor een interne POP zijn er daarenboven ook effecten te verwachten die zich op organisatieniveau afspelen. Ten eerste krijgt een organisatie zicht op de opleidingsnoden van haar werknemers. Zo kunnen ze het opleidingsaanbod beter afstemmen op de vraag. Ten tweede krijgt de organisatie ook zicht op de loopbaanwensen van haar werknemers. Dit kan ertoe leiden dat werknemers langer in dienst blijven.

Of een effect al dan niet bereikt wordt, zal daarnaast ook verklaard worden door de kenmerken van de trajectvolger, en meer bepaald door zijn persoonlijke en situationele kenmerken. Persoonlijke kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, scholingsniveau, het vermogen tot reflectie en de motivatie. Met situatie kan de arbeidsmarktpositie bedoeld worden, maar ook de gezinssituatie, de financiële situatie of de druk uitgeoefend door *peers*. We verwachtten wel dat de impact van deze factoren niet zo groot zou zijn. Het POP is immers zo geconcipieerd dat POP-begeleiders de effecten moeten kunnen bereiken, ongeacht de persoonlijke of situationele kenmerken van de trajectvolger, aangezien men de uitvoering optimaal moet kunnen afstemmen op de trajectvolger. De impact zal zich dus niet zo zeer situeren in het wel of niet bereiken van de effecten, maar wel in hoe de effecten zich concreet manifesteren. We verwachten dus wel een effect op de mate waarin de effecten bereikt worden en hoe een effect concreet wordt ingevuld. Een voorbeeld om het concreet te maken: bij elke trajectvolger moet het effect van het opstellen van een actieplan bereikt worden, maar bij de ene trajectvolger zal het een vergaand en uitgebreid actieplan zijn, en bij een andere een beperkt plan.

Onderzoeksmethode

Om de effecten te beschrijven en te verklaren werd gekozen voor een multiple case studie. Dit wil zeggen dat een aantal cases worden onderzocht en vervolgens vergeleken met elkaar. Er is beslist om drie cases (contexten) te selecteren en voor elk van die cases vier *embedded cases* of POP-trajecten te bestuderen. Deze keuze is een afweging tussen het benodigde aantal om de onderzoeksvragen adequaat te beantwoorden en de praktische haalbaarheid binnen de tijd beschikbaar voor dit onderzoek.

Bij de selectie werd rekening gehouden met meerdere criteria. Een eerste criterium is dat verondersteld kon worden dat de cases hun POP hebben opgezet volgens het uitvoeringsconcept. We wilden immers onderzoeken of dit uitvoeringsconcept effectief is. Dat kan alleen in contexten waarvan we weten dat men inderdaad gewerkt heeft binnen het kader van het uitvoeringsconcept. We baseerden ons hiervoor op de case studies uit de eerste studie en op sleutelfiguren die zicht hadden op de cases. Uit de analyse van de eerste onderzoeksvraag (naar de werkbaarheid van het uitvoeringsconcept, waarover we in deze bijdrage niet rapporteren) bleek echter dat er toch cruciale verschillen waren tussen het uitvoeringsconcept en de praktijk van de uitvoering. Hoewel het uitvoeringsconcept ruimte laat voor varianten, was het natuurlijk wel de bedoeling dat de principes van het POP behouden zouden blijven. De praktijkvarianten die we zagen bleken echter niet alle principes te incorporeren, en dat weerspiegelde zich ook in de modaliteiten van de POP-begeleiding. Het gaat hier niet alleen om de basiscomponenten van het POP, maar ook om een principe zoals het bevorderen van zelfsturing, wat cruciaal is voor een beleid dat individuele verantwoordelijkheid voor de loopbaan wil beklemtonen. Dit werd mee in rekening gebracht bij de analyse.

Het tweede selectiecriterium is dat in de context met een doelgroep wordt gewerkt die niet te specifiek is. We willen immers uitspraken doen in het kader van een globaal beleid dat gericht is op arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van de bevolking op beroepsactieve leeftijd. Niettegenstaande er ook POP-contexten zijn die werken voor zeer specifieke subgroepen (bijvoorbeeld

gedetineerden en mensen in armoede), laten we deze buiten beschouwing. We kozen voor contexten die zich richten op ‘doorsnee’-groepen, zodat de onderzoeksresultaten een grotere theoretische veralgemeenbaarheid hebben.

Uiteindelijk werd gekozen voor drie cases uit twee contexten: twee cases uit de begeleidingscontext (die in dit geval betrekking hebben op externe transities) en één bedrijf als case. Het gaat met andere woorden over twee contexten met externe POPs en een context met interne POPs. In tabel 2 wordt dit geschematiseerd.

Deze caseselectie biedt zowel ruimte voor een *literal replication* logica als voor een *theoretical replication* logica. Enerzijds gaan we ervan uit dat in alle POP-trajecten hetzelfde model gevolgd wordt en dat dus verondersteld kan worden dat dezelfde effecten bereikt worden. Aan de andere kant zijn er toch verschillen in implementatie en in de modererende variabelen te verwachten, wat zijn invloed kan hebben op de effecten. Als de resultaten verschillen, kan er vanuit de modererende variabelen naar verklaringen worden gezocht. Zo zullen we uitspraken kunnen doen over de manifestatie van effecten in functie van bepaalde condities, en dit versterkt de externe veralgemeenbaarheid van de resultaten (Yin, 2003).

In elke case werden vier trajecten geselecteerd die allemaal afgerond waren. Daarbij werd gestreefd naar opname van ‘oude’ POP-trajecten (minstens zes maand voor de bevraging afgerond) en recente POP-trajecten (nog geen drie maanden afgerond wanneer het interview plaatsvond). In beide categorieën streefden we ernaar om een traject op te nemen met een trajectvolger met een hoog reflectievermogen en een trajectvolger met een laag reflectievermogen.

De dataverzameling gebeurde voornamelijk aan de hand van semigestructureerde interviews, face-to-face afgenomen bij de POP-trajectvolgers, hun coaches en de coördinatoren van het POP-project.

De effectiviteit van POPs: beschrijving en verklaring

Wat de effecten betreft zagen we zoals verwacht een groot verschil tussen de externe en de interne POPs. Bij de externe POPs zien we dat de klemtoon op de analyse ligt, en dat de in deze fase beoogde effecten ook gerealiseerd worden (inzicht verwerven, kijken naar haalbaarheid van opties, keuzes maken). Het minst voor de hand liggend is het effect ‘aanpakken van ontwikkelingspunten’, omdat deze optie als niet haalbaar of als niet gewenst wordt geklasseerd. Dit beperkt natuurlijk de opties waaruit keuzes moeten worden gemaakt, en dat weerspiegelt zich ook in het actieplan. Over de effecten verbonden aan het opstellen van het actieplan kunnen we geen uitspraken doen, aangezien we op basis van de data niet in kaart kunnen brengen of er in deze fase leereffecten zijn gerealiseerd. Wat de effecten verbonden aan de uitvoeringsfase betreft, worden vooral de effecten ‘verwerven van loopbaancompetenties’ (dan gaat het om de competenties van netwerken en sturen van de loopbaan) en ‘gericht solliciteren’ gerealiseerd. De effecten ‘verwerven van functionele werkcompetenties’ en ‘verwerven van specifieke werkcompetenties’ – en daaraan gekoppelde effecten – komen veel minder aan bod. Effecten gekoppeld aan de evaluatiefase zijn er niet. Daarnaast namen we bijkomende effecten waar. Een voorbeeld van zo’n effect is psychologische steun, een effect dat niet beoogd werd door het beleid maar dat wel expliciet nagestreefd werd in de begeleidingscontexten.

Tabel 2.

Geselecteerde cases

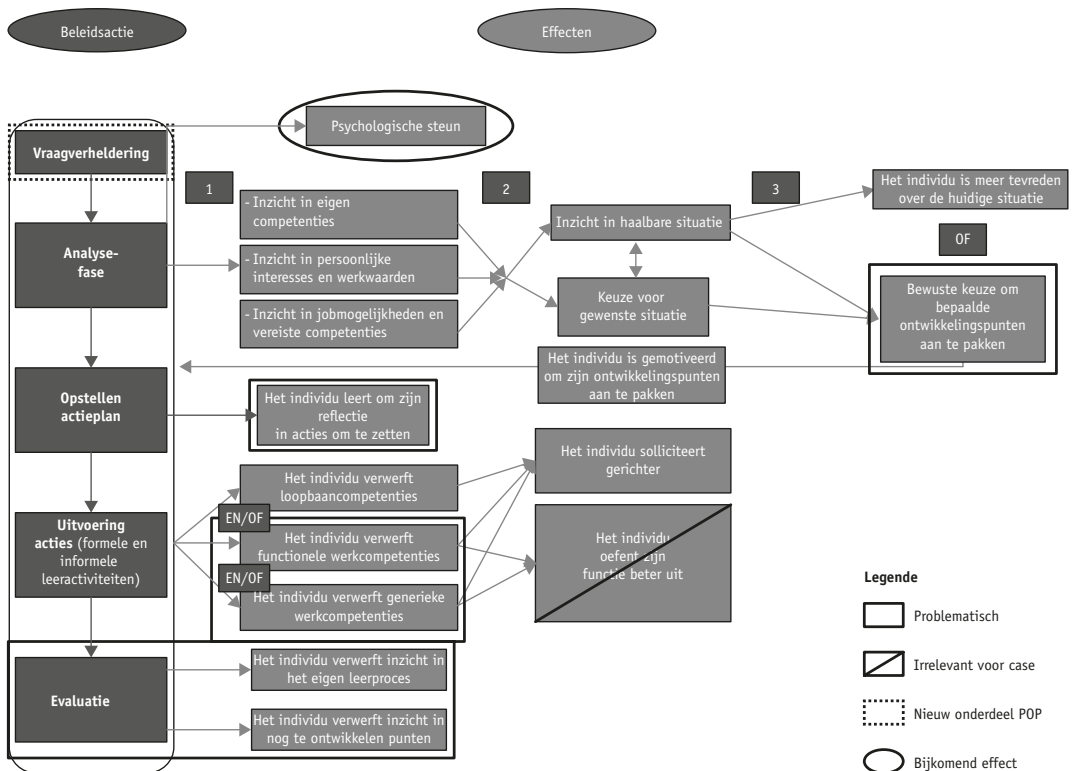
	Geen externe transitie	Soms externe transitie	Externe transitie
POP opgezet door organisatie waar persoon aan verbonden is	Gewone bedrijven	Sociale economie	Bedrijven in herstructurering, onderwijs
POP opgezet door organisatie waar persoon niet aan verbonden is	Begeleidingscontext (bijvoorbeeld vdab, outplacement)		

De interne POPs geven wat effecten betreft een heel ander beeld dan de externe POPs: de effecten van de analyse zijn beperkt en de effecten verbonden aan de uitvoering worden juist wel gerealiseerd. POP-trajectvolgers krijgen vooral inzicht in hun competenties binnen het kader van de uit te oefenen functie en de ontwikkelingspunten die men eveneens in dit kader gaat aanpakken. De andere effecten zijn in deze context minder of niet relevant. Bij het opstellen van het actieplan kunnen we geen leereffecten waarnemen, waar we er bij de externe POPs toch nog enigszins kunnen veronderstellen. De uitvoeringsfase genereert wel duidelijk effecten – weliswaar opnieuw binnen het kader van de bedrijfscontext. Deelnemers verwerven vaak generieke en functionele werkcompetenties, die leiden tot het beter uitvoeren van de functie. Over effecten van de evaluatiefase kunnen we weinig zeggen, aangezien de meeste POP-trajecten nog geen evaluatiefase hadden doorlopen. Waar dit wel zo was, was er een aanwijzing van effect. Bij de interne POPs werden ook de effecten op

organisatieniveau bestudeerd. Hier manifesteren zich een aantal effecten. We hebben het dan over het inzicht verwerven in de competentienoden van de werknemer en het afstemmen van het opleidingsbeleid daarop, in de mate dat dit haalbaar is en aansluit bij de bedrijfsnoden. Daarnaast zijn er ook twee bijkomende effecten gerealiseerd op bedrijfsniveau, die door het bedrijf ook bedoeld waren: het intern sensibiliseren en het verhogen van het competentieniveau van de werknemers. Ten slotte werd ook een onbedoeld, maar wel positief effect waargenomen: door het POP scherpen leidinggevenden hun coachingcompetenties aan.

We zien dus dat de effecten zowel in de externe als in de interne POPs gedeeltelijk worden gerealiseerd; het geheel van gerealiseerde effecten is in elk geval wel coherent. Zeer problematisch vanuit beleidsperspectief is dat de leereffecten, die uiteindelijk mee moeten leiden tot verhoogde zelfsturing in de loopbaan, bijna niet gerealiseerd worden. Hier komen we op het einde van dit artikel nog op terug.

Figuur 2.
Het effectenmodel toegepast op de externe POP

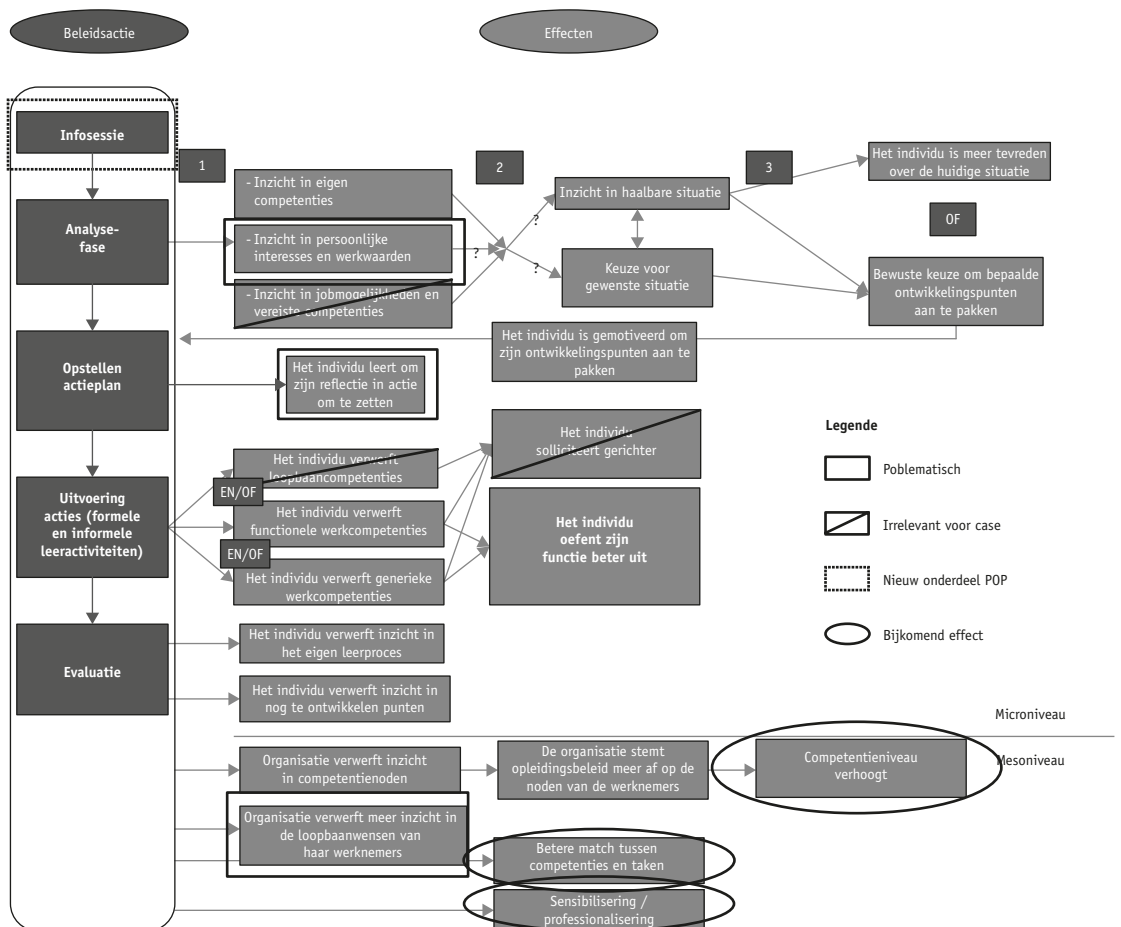


Wat kunnen we leren uit de verklaring van de effecten – vanuit andere effecten, de uitvoeringspraktijk of de modererende variabelen? Algemeen kunnen we stellen dat de veronderstelde causale relatie in het effectenmodel vrij goed bevestigd wordt. De realisatie van effecten die zich vroeg situeren in het proces hangt inderdaad samen met de realisatie van effecten die zich daaropvolgend manifesteren. De veronderstelling dat er tussen een aantal effecten geen samenhang is, kan ook behouden blijven.

Ten tweede hangt het al dan niet bereikt zijn van effecten zoals verwacht samen met de uitvoeringspraktijk. Van belang zijn de filosofie en de doelstellingen die de basis vormen van de uitvoeringspraktijk. Ook modaliteiten zoals de mate waarin gestuurd

wordt, spelen een rol. Dat de effecten beperkter zijn dan beoogd, valt voor een groot deel te verklaren vanuit de principiële keuzes die werden gemaakt. Vanuit het perspectief van de praktijk (rekening houdend met onder meer de context en de doelgroep) zijn de keuzes ook wel te verantwoorden. In de bedrijfsfase zagen we een zeer nadrukkelijke klemtoon op ontwikkelen en leren. Dit wordt als hoofddoelstelling aangeduid door de organisatie. In de begeleidingscontexten kan ontwikkelen en leren aan bod komen, maar staat dit niet centraal. Daar gaat het meer om de keuzes en transities in de loopbaan. Bij een interne POP zijn de doelen veel minder uitgebreid dan bij een externe POP. Het verschil in filosofie en doelen maakt dat bij een externe POP het al dan niet kiezen voor ontwikkelingspunten

Figuur 3.
Het effectenmodel toegepast op de interne POP



een complexere keuze is dan bij een interne POP. Bij een interne POP gaat het om de ontwikkeling in de context van het bedrijf, en in veel gevallen om de specifieke ontwikkeling binnen de functie. Enkel een beperkte vorm van zelfexploratie komt aan bod. Bij een externe POP komen elementen uit verschillende levensdomeinen samen. Hier moeten grote keuzes worden gemaakt over de loopbaan en dat kan niet zonder zelfexploratie. Het omzetten van reflectie in actie is daardoor ook moeilijker bij de externe POPs, en vraagt dus meer inspanningen, wat ook de kans vergroot op daadwerkelijk leren. De POP-context – in deze studie de bedrijfs- of begeleidingscontext – bepaalt ook rechtstreeks mee welke effecten er worden bereikt. Zo zullen bijvoorbeeld leereffecten voor het opstellen van een actieplan beperkt zijn bij een POP in een bedrijfscontext, omdat de paden naar ontwikkeling van een competentie daar vaak al vastliggen.

Tot slot bieden ook de modererende variabelen (persoonlijke kenmerken en kenmerken van de situatie waarin het individu zich bevindt) een verklaring, maar zoals verwacht is hun aandeel in de verklaring eerder klein. Veelal oefenen zij hun invloed niet uit op het wel of niet bereiken van de effecten, maar wel op hoe het effect zich concreet manifesteert. Deze factoren spelen vooral een rol bij een aantal specifieke effecten zoals ‘kiezen om ontwikkelingspunten aan te pakken’ en ‘gericht solliciteren’. De belangrijkste vaststelling is dat deze variabelen vooral invloed hebben in de externe POPs en veel minder tot niet in de interne POPs.

De vorige conclusies zijn gebaseerd op waarover dit onderzoek rechtstreeks uitspraken kan doen. We willen echter ook even stilstaan bij een aspect van het effectenmodel dat in dit onderzoek niet rechtstreeks bestudeerd kon worden. Het gaat hier om het verhogen van de zelfsturing van de POP-trajectvolgers door het volgen van een POP-traject.

Het effectenmodel veronderstelt dat een POP-traject ertoe leidt dat men leert om gestructureerd te reflecteren, men bewuster wordt van de eigen wensen en mogelijkheden, men bewuster keuzes maakt en zo de zelfsturing verhoogt (figuur 4). Omdat dit effecten zijn die zich na het POP-traject geleidelijk manifesteren, hebben we dit niet kunnen opnemen in de analyse. Omdat we wel beschikken over informatie over het leren doorheen het POP-proces, willen we hier wel tentatief een aantal uitspraken over doen.

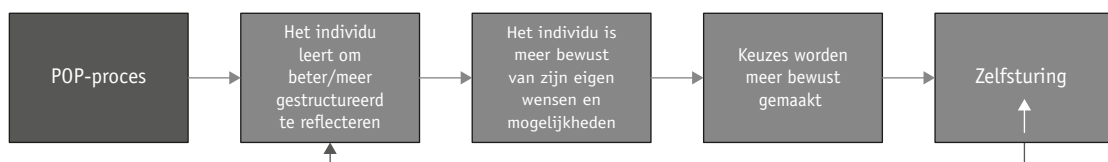
Uit de analyse blijkt dat in de begeleidingscontexten – en dit komt overeen met de doelen die gesteld werden in deze cases – een POP vooral opgezet wordt om te helpen bij een loopbaantransitie, en minder om mensen te leren om in de toekomst zelf een op reflectie gebaseerde loopbaantransitie te kunnen maken. Hier en daar wordt dit wel vermeld, maar het zit niet diep verrat in de begeleiding. Natuurlijk kunnen we stellen dat mensen al doende leren. En dat blijkt ook uit de interviews. Gevraagd naar het toekomstig nut van een POP, geven deelnemers aan dat het POP hen een aantal zaken heeft geleerd. De vraag is dan of ze voornamelijk feitelijke kennis hebben opgedaan over hun eigen zijn en kunnen, of dat ze ook hebben geleerd om via gestructureerde reflectie loopbaankeuzes te maken. Het eerste effect zien we bij de meeste trajectvolgers terugkomen, het tweede minder, en als het al vermeld wordt, vooral bij de mensen met een hoog reflectievermogen. Wat de bedrijfscontext betreft, hebben we weinig aanwijzingen om te veronderstellen dat een POP ook het zelfsturend vermogen verhoogt. Deze POPs wordt te veel gestuurd door de context van het bedrijf en de leidinggevende.

Besluit en aanbevelingen

Zowel in de begeleidingscontexten als in de bedrijfscontext werden de effecten slechts gedeeltelijk

Figuur 4.

Detail effectenmodel: zelfsturing



gerealiseerd. Bovendien blijken beide types van POP-contexten een eigen profiel te hebben wat de uitvoering betreft en daardoor ook een ander profiel wat het bereiken van effecten betreft. We kunnen dus concluderen dat de verschillen tussen de effecten in de begeleidingscontexten enerzijds en die in de bedrijfscontext anderzijds zoals verwacht te herleiden zijn tot verschillen in de uitvoeringspraktijk. Daarom moet de vraag worden gesteld of de verwachtingen van de overheid met betrekking tot het POP wel realistisch en niet te ambitieus zijn.

De overheid heeft wat het POP betreft drie opties: (1) vasthouden aan de oorspronkelijke doelen en inspanningen leveren om te komen tot een uitvoeringspraktijk die op deze doelen afgestemd is om zo de beoogde effecten te realiseren, (2) de verwachtingen bijstellen en er bijvoorbeeld vooral naar streven dat een POP mensen helpt bij hun loopbaantransities, of (3) een mengvorm, waarbij de verwachtingen gediversifieerd worden naar context. Er zou een opdeling kunnen worden gemaakt naar interne en externe POPs. Deze laatste, waar een externe transitie een doelstelling kan zijn, is de ruime variant van POPs, waarbij alle elementen van het uitvoeringsconcept van toepassing zijn en alle effecten in het effectenmodel worden nagestreefd. Een intern POP is een beperkte variant: slechts een aantal elementen uit het uitvoeringsconcept zijn van toepassing en enkel een beperkt aantal effecten worden nagestreefd. Hier rijst de vraag of men dan niet beter kan focussen op een HR-beleid. Eventueel kunnen ook tussenvarianten worden opgezet (bijvoorbeeld voor POPs in de sociale economie).

Er is in feite nog een vierde optie: men zou ervoor kunnen kiezen om de doelstellingen en effecten via andere instrumenten na te streven.

Naargelang de keuze die men maakt, zal ook de bijsturing van het uitvoeringsconcept en het effectenmodel anders zijn. Hierbij willen we wel opmerken dat uit deze studie niet kan worden afgeleid dat een meer strikte toepassing van het uitvoeringsconcept wel de gewenste effecten zal teweegbrengen. Dat dient verder opgevolgd te worden.

*Katleen De Rick
Peter De Cuyper
HIVA, KU Leuven*

Bibliografie

- Chen, H.T. (2006). A Theory-Driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. *Research in the Schools*, 13(1), 75-83.
- De Cuyper, P., De Rick, K., & González Garibay, M.G. (2012). *Persoonlijke ontwikkelingsplannen: concept en implementatie, lessen uit wetenschap en praktijk*. Leuven: HIVA – KU Leuven.
- De Cuyper, P., De Rick, K., & González Garibay, M.G. (2013). Persoonlijke ontwikkelingsplannen in Vlaanderen: waar gaat het om? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 23(1), 24-29. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, volume 5. London: Sage Publications.