

“Van moeten naar willen”

Sturen op en belonen van resultaat én gedrag

Gérard Hendriks
Tammo Hoogakker
Peter Loozen

Provincie Gelderland doorbreekt het automatisme van periodieke salarisverhogingen; een cultuurschok. Uiteraard zijn er voorstanders, maar de meeste ambtenaren lopen niet direct warm voor resultaat- en ontwikkelingsgericht beoordelen en belonen. We signaleren als HRM projectteam een ‘wij moeten helaas wel’ houding, waardoor een korte houdbaarheidsdatum dreigt voor de nieuwe aanpak. In dit essay beschrijven en analyseren we onze inspanningen het *moeten* om te buigen naar *willen*.

Het recept:

- een flinke scheut ‘doorleefde nut en noodzaak’,
- een snuffje ‘leren en ontwikkelen in vrijheid’,
- doorspekt met tussentijds succes en
- opgediend door enthousiaste chef koks.

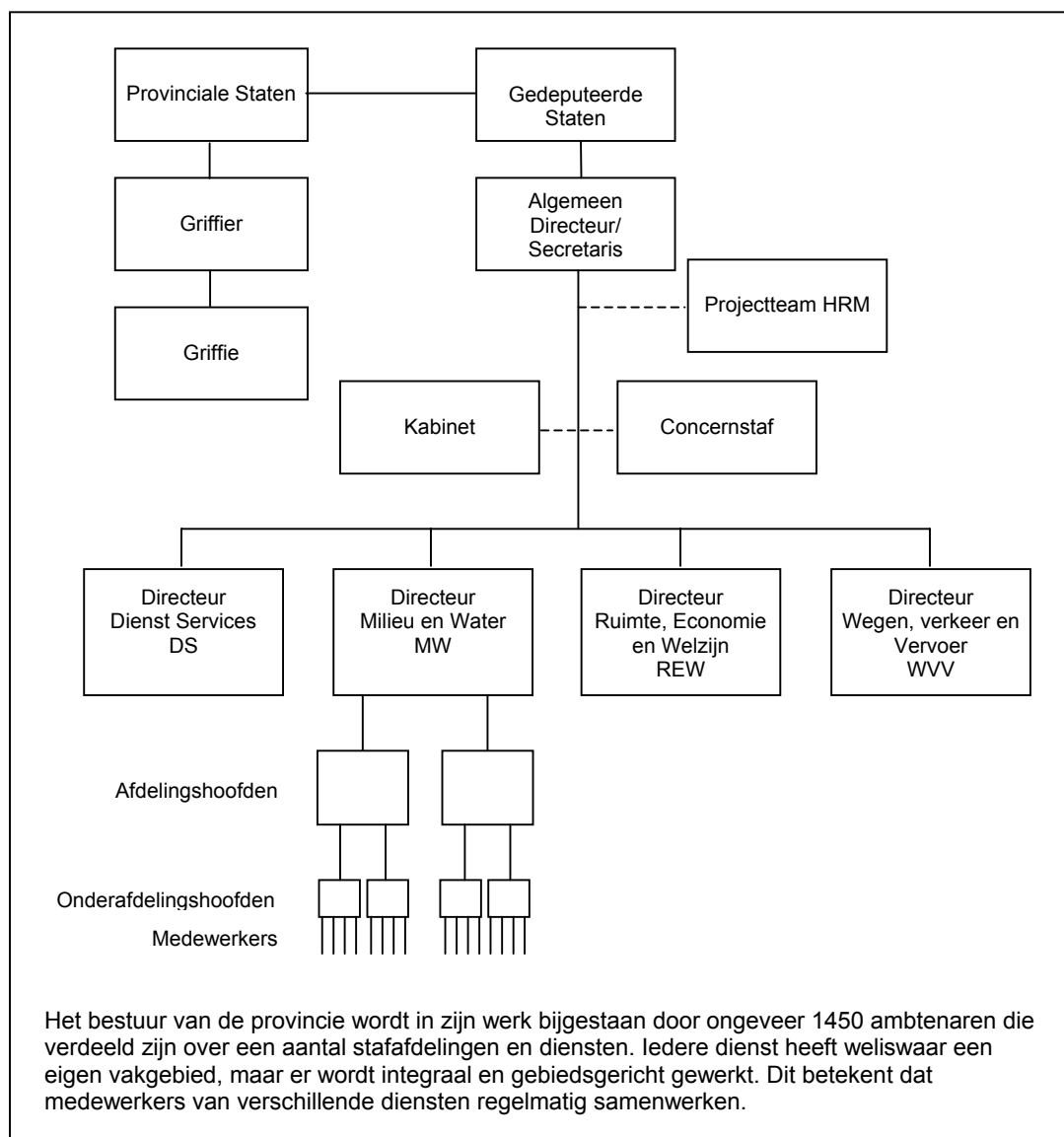
Afrekencultuur en willekeur

Het ontwerpen en invoeren van een nieuw beoordelings- en beloningssysteem houdt meer in dan het kopen en omkeren van een gereedschapskist met HRM instrumenten. Er staat ons als projectteam bij de provincie Gelderland een forse klus te wachten. In 2003 zijn de provincies in Nederland begonnen met een nieuw functiewaarderingssysteem. Dit roept vaak negatieve emoties op, ook al gaat in ieder geval niemand van het huidige personeel er in salaris op achteruit. Maar er staat meer te gebeuren. Het in een tweegesprek bepalen van resultaatafspraken en ontwikkeldoelen vraagt een meer coachende stijl van leidinggeven. Terwijl veel managers inhoudsdeskundigen zijn en daardoor geneigd te controleren en te sturen op de inhoud van het werk. Professionals zijn doorgaans niet gewend om leidinggevend in hun expertkeuken te laten kijken en hebben - begrijpelijk - moeite met het formuleren van resultaten in situaties waar grote afhankelijkheid bestaat van andere partijen. Medewerkers hebben weinig ervaring met het ontwikkelen van hun competenties¹ en met vragen en het krijgen van feedback hierover. Bovendien zijn veel medewerkers, van beleidsmedewerker tot kantonier, niet gewend dat, naast de bereikte resultaten (het *wat*), ook hun gedrag (het *hoe*) wordt beoordeeld en beloond.

Alle provincies in Nederland hebben in de CAO van 2002/2003 afgesproken een nieuw beoordelings- en beloningssysteem in te voeren. De beoordeling en beloning van provinciale ambtenaren vindt vanaf 1 januari 2005 plaats op basis van jaarlijks gemaakte afspraken met de direct leidinggevende over te behalen resultaten en te ontwikkelen competenties. Begin 2003 heeft Hans Brouwer, algemeen directeur van de provincie Gelderland (zie figuur 1), aan een projectteam opdracht gegeven om bij prestatiebeloning passende HRM instrumenten te ontwikkelen en deze tijdens een oefenjaar in 2004 te implementeren. Hiermee wil de provincie een eigentijdse

werkgever zijn, die nadruk legt op zowel het behalen van concrete resultaten voor de Gelderse burgers als op de duurzame ontwikkeling van medewerkers in hun functie en loopbaan. Het HRM projectteam, onder leiding van Tammo Hoogakker, bestaat uit zes projectmedewerkers en is gedurende twee jaar actief. Het team krijgt het eerste jaar ondersteuning van een klankbordgroep, waarin diverse leidinggevenden en een vertegenwoordiger van de OR zitting hebben. Elke dienst heeft in het tweede jaar van het project een implementatieteam ingesteld die het invoeren van de veranderingen op dienstniveau begeleidt. Deze teams hebben regelmatig contact met het projectteam om voortgang en problemen te bespreken. De projectleider heeft aanvankelijk wekelijks overleg met de opdrachtgever. De korte lijn zorgt voor snelle beslissingen, die nodig zijn om vaart te houden in het megaproject.

Gedifferentieerd belonen is geen gemeengoed in ambtenarenland: gelijke monniken, gelijke kappen, is het adagium. Er moet een objectief en transparant beoordelingssysteem komen, want niemand wil afhankelijk zijn van de mogelijke grillen van zijn of haar leidinggevende. De angst voor een 'afrekencultuur' en 'willekeur' is niet alleen in de wandelgangen te bespeuren, maar ook tijdens werkoverleg en managementsessies. Daar komt bij dat *tijdens de verbouwing het werk gewoon doorgaat*: we gaan op verschillende momenten tijdens het project extra inzet verlangen van medewerkers, leidinggevenden en P&O adviseurs/medewerkers, terwijl de werklast voor velen al hoog is. Voorwaar een uitdaging!



Figuur 1: Vereenvoudigd organogram provincie Gelderland

Veel instrumenten, nog geen orkest

Met één instrument is de provincie al een paar jaar vertrouwd: functioneringsgesprekken, die zonder rechtspositionele gevolgen worden gevoerd. Alleen bij beslissingen over een vaste aanstelling of een promotie naar een hogere schaal is sprake van een beoordelingsgesprek. We kunnen deze voorlopers van de zogenaamde jaargesprekken als basis gebruiken voor ons HRM bouwwerk (zie figuur 2).

Om te beginnen zijn we met de inzet van twee functiekundigen gekomen van 850 tot 150 functiebeschrijvingen en -waarderingen. Op basis van het nieuwe functieboek hebben we top down kerncompetenties en daarna bottom up functiespecifieke competenties vastgesteld. De volgende hobbel is het doordenken van een beoordelingssysteem waarmee managers op objectieve gronden een beloningsbeslissing kunnen nemen, zonder een stortvloed aan 'bezwaren en beroepen'. Tot slot moet een cyclus van jaargesprekken verder vorm krijgen. Deze cyclus ziet er vanaf 1 januari 2005 als volgt uit: elk afdelingshoofd stelt voor het begin van het kalenderjaar een jaarplan op. Dit plan is afgeleid van het collegewerkplan, het concernplan en het plan op dienstniveau. Op basis van het jaarplan van de afdeling maakt vervolgens iedere medewerker een individueel werkplan. Hierna voert de direct leidinggevende aan het begin van het jaar een planningsgesprek met de medewerker, waar zij afspraken vastleggen voor het komende jaar. Het gaat om zogenaamde SMART² afspraken over:

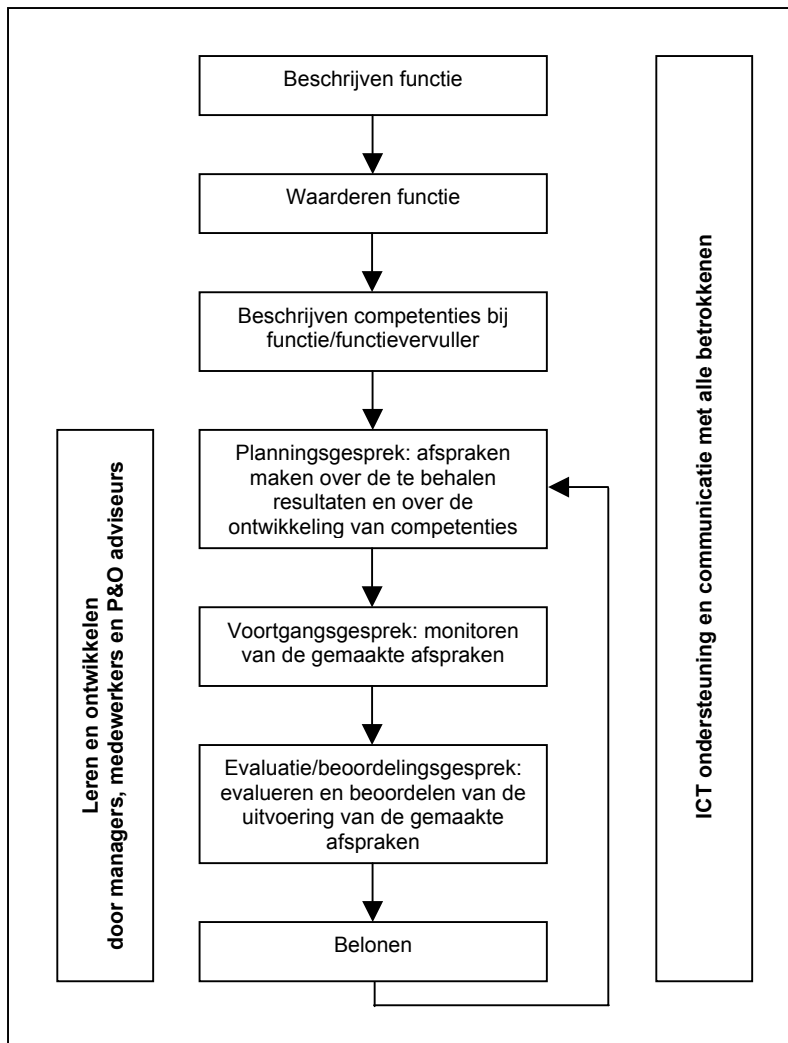
- te behalen resultaten;
- persoonlijke ontwikkeldoelen die het behalen van resultaten ondersteunen;
- middelen en faciliteiten om de gestelde doelen te kunnen realiseren;
- loopbaanontwikkeling en mobiliteit;
- arbeidsomstandigheden;
- integriteit;
- ondersteuning van de leidinggevende.

Tijdens een voortgangsgesprek, halverwege het jaar, gaan beide partijen na of men aan de afspraken is toegekomen. Zo niet, dan wordt bijgestuurd of bijgesteld. Aan het eind van het jaar komt het evaluatiegesprek en het beoordelingsgesprek aan bod. De medewerker bereidt het evaluatiegesprek voor, waarna een tweezijdig reflectief gesprek plaatsvindt tussen de leidinggevende en de medewerker. Na de evaluatie bepaalt de leidinggevende zijn of haar oordeel over het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. Aan deze beoordeling is een specifieke beloning gekoppeld (zie tabel 1).

Tabel 1: Overzicht van structurele en variabele vormen van beloning

soort beloning	beoordelings-score	'vertaling'	groei in vast/ variabel inkomen
structureel	zeer goed	de duurzame groei in het functioneren van de medewerker overtreft de gestelde eisen in uitzonderlijke mate (in schoolcijfers: 9 of hoger)	6% van maximumbedrag schaal
	goed	de duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet aan de gestelde eisen (in schoolcijfers: 6 t/m 8)	3% van maximumbedrag schaal
	matig/slecht	de duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet (opnieuw) niet geheel aan de gestelde eisen (in schoolcijfers: 5 of lager)	1% van maximumbedrag schaal in het eerste jaar 0% in tweede jaar
variabel (bonus)	zeer goed	de werkresultaten van de medewerker overtreffen de gestelde eisen in uitzonderlijke mate	bonus van 3% of 7% van het bruto jaarsalaris
	Goed	de werkresultaten van de medewerker voldoen aan de gestelde eisen	-
	matig/slecht	de werkresultaten van de medewerker voldoen (opnieuw) niet geheel aan de gestelde eisen	-

De HRM instrumenten zijn niet alleen onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar er bestaat ook een logische volgorde in het toepassen ervan. Het opstellen van een passende functiebeschrijving vormt het begin, en de beloning het sluitstuk.



Figuur 2: overzicht van de HRM instrumenten en de ondersteunende activiteiten

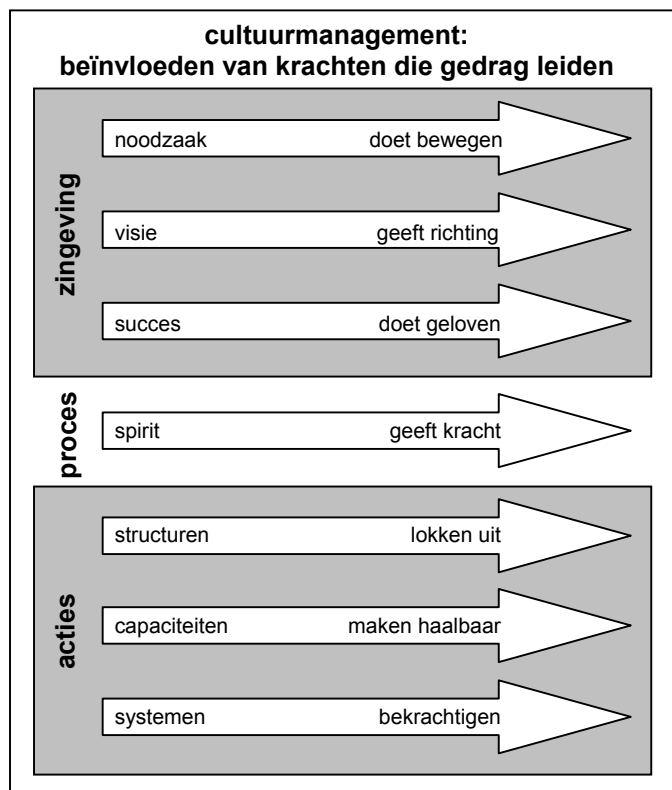
De ondersteunende activiteiten bestaan uit het samenstellen van gespreksformulieren en het inschakelen van ICT om het 'niet alleen leuker, maar ook makkelijker' te maken. Hierbij tekenen we aan dat automatisering het stiefkindje van het project is geworden. Dit komt door een te lage prioriteit in combinatie met een te hoge verwachting van een snelle uitvoerbaarheid van onze ICT wensen, zoals een koppeling met de salarisadministratie. Daarnaast willen we een intensief leer- en ontwikkeltraject uitvoeren, waarmee we alle ambtenaren informeren en leren werken met het systeem. Tevens is continue communicatie met alle belanghebbenden een vereiste: met opdrachtgever, klankbordgroep, implementatieteams, medewerkers, OR, directie, (onderafdelings)hoofden, P&O hoofden, - adviseurs en -medewerkers, intern opleidings- en loopbaancentrum en externe adviesbureaus en trainers.

De afzonderlijke instrumenten leiden echter niet automatisch tot een harmonisch geheel. Het gaat niet alleen om het veranderen van een systeem, maar ook om ingrijpende gedragsverandering bij managers en medewerkers. Dan is bij de initiatiefnemers continue aandacht nodig voor het aanboren van veranderkracht en het omgaan met weerstand.

Organisatieadviesbureau Berenschot heeft in 1991 een model gepresenteerd dat is gebaseerd op zeven veranderkrachten³. We kiezen voor een model van cultuurbeïnvloeding, omdat we geen grote structuurwijzigingen binnen de provincie doorvoeren. De vernieuwing grijpt grotendeels in op een veranderende visie op leidinggeven en de bereidheid van medewerkers om concrete resultaten en ontwikkeldoelen te beschrijven en te realiseren.

Het zeven krachtenmodel

Volgens het model van Berenschot zijn zeven gelijkwaardige krachten te onderscheiden die tot cultuurverandering leiden. De krachten laten zich ordenen in drie zogenaamde *zingevingkrachten*, drie *actiekrachten* en één *proceskracht* (zie figuur 3).



Figuur 3: Model van cultuurbeïnvloeding

De *zingevingkrachten* maken duidelijk waarom en in welke richting een verandering gerealiseerd moet worden. Ze bereiken hun effect door uitleg, bewustwording en confrontatie. Zij inspireren, brengen in beweging en laten openingen zien. Deze krachten maken mogelijkheden en bedreigingen zichtbaar. Ze roepen binding op en geloof in de toekomst, ook al zijn er onzekerheden. Bij de *actiekrachten* komt het neer op het aanbrengen van tastbare veranderingen en borging van de structurele condities in de organisatie, zoals het invoeren van een systeem van jaargesprekken en een leer- en ontwikkeltraject. *Spirit* staat voor de motor achter de verandering, de bron van energie om het veranderingsproces door te komen. Deze kracht wordt gevoed door de initiatiefnemers en voorlopers in de organisatie en werkt aanstekelijk. We beschrijven de zeven krachten en geven aan in hoeverre ze hebben bijgedragen aan het welslagen van het HRM project. Elke paragraaf begint in cursief met enkele frasen uit het krachtenmodel.

Noodzaak doet bewegen

Om te beginnen moet de noodzaak van een vernieuwing aangetoond worden, want deze werkt direct in op de bereidheid tot veranderen.

De teneur bij veel medewerkers en managers is: “We hebben toch een systeem van functioneringsgesprekken, er zijn toch functiebeschrijvingen en we zijn toch tevreden met de provincie als werkgever? Waarom dan zoveel energie, tijd en menskracht stoppen in HRM systemen die ingegeven lijken door een modegril, terwijl we het al zo druk hebben?” Of: “Dit systeem geeft mij het gevoel dat het nooit goed genoeg is, dat je jezelf altijd maar moet ontwikkelen.” Deze geluiden komen naar voren tijdens informatiebijeenkomsten over het nieuwe HRM systeem. Er zijn ook ambtenaren die zich bij voorbaat neerleggen bij de introductie van het nieuwe beoordelings- en beloningsstelsel: “Het valt toch niet meer tegen te houden. Laten we er maar het beste van maken, zodat we weer snel aan het werk kunnen.” Daar worden we niet enthousiast van, al zijn er natuurlijk ook managers en medewerkers die nut en noodzaak van de verandering inzien en er na enige training het liefst direct mee aan de slag willen. Uiteraard zijn er ook voortrekkers die reikhalzend uitkijken naar het nieuwe HRM systeem, omdat het naadloos aansluit bij de door hen toegepaste managementfilosofie en veranderprojecten.

Het in den beginne aangeven van de noodzaak tot verandering is niet de sterkste veranderkracht van ons project gebleken. De CAO van 2002/2003 bepaalt dat er binnen een aantal jaren in alle provincies een nieuw bezoldigingssysteem moet komen en daarmee is de noodzaak een feit. Er is dus eerder sprake van *moeten* dan *willen*.

Weerstand tegen verandering ontstaat niet alleen vanwege een (vermeend) gebrek aan noodzaak, maar ook omdat *alles* anders zou moeten⁴. Dit roept het beeld op dat in het verleden niets goed is gedaan of is bereikt. “Dan danken we het nieuwe HRM systeem over een paar jaar ook wel weer af”. Doorgaans accepteren mensen veranderingen eerder, wanneer ze het goede uit het verleden stevig in de knuist vasthouden. Daarna kunnen ze met open blik en uitgestoken hand naar de toekomst kijken, zoals is vormgegeven in het logo van Akzo Nobel (zie figuur 4).



Figuur 4: “vasthouden van het goede”

Ook in onze provincie hoeven we niet alles uit het verleden overboord te gooien. In Gelderland zijn we in 2002, dus al voor de bewuste CAO, tijdens een organisatie ontwikkelingstraject in de weer geweest met competentie management. Bij vier afdelingen is toen een pilot uitgevoerd over het ontwikkelen van competenties bij managers en daarbij is de 360 graden feedback methode ingezet. Deze ervaringen zijn goed te gebruiken bij het ontwikkelen van de HRM instrumenten. De vernieuwing wordt hierdoor eerder als verbetering ervaren; belangrijk bij het creëren van commitment. Terugkijkend hadden we het ‘vasthouden van het goede uit het verleden’ vaker en indringender kunnen communiceren.

Visie geeft richting

Visie geeft de richting aan waartoe de verandering moet leiden. Het management moet de nieuwe ideeën overtuigend voor het voetlicht brengen. Veranderingen leveren extra werk op, terwijl de meerwaarde ervan nog moet blijken.

Ons project heeft de handicap dat de noodzaak vooral door de CAO bepaald wordt. Maar er zijn meer tegenkrachten. Mede door de samenstelling van het projectteam, is de trekkracht vooral geleverd door P&O beleidsmedewerkers. Leidinggevenden voelen zich te weinig eigenaar van de verandering. We moeten hen informeren en overtuigen van nut en

noodzaak. Daar is de nodige energie in gaan zitten, ook omdat het met de functiewaardering niet van een leien dakje gaat, zoals in de volgende paragraaf blijkt. Tijdens vier parallelle management sessies zijn maar liefst 245 vragen gesteld aan het projectteam. We hebben de vragen systematisch beantwoord, zodat we laten zien hen serieus te nemen.

De tijdsinvestering voor managers en medewerkers in het nieuwe systeem is aanzienlijk: participeren bij het ontwikkelen van de HRM instrumenten, deelnemen aan een intensief leer- en ontwikkeltraject en voeren van minimaal drie jaargesprekken, inclusief voorbereiding en verslaglegging. 'De kosten gaan voor de baat uit' wordt met steeds grotere argwaan aanhoord. Dan is trekkracht vanuit de lijn nodig: managers die op de zeepkist staan en het belang van de nieuwe aanpak rond toeteren en het nodige voorbeeldgedrag laten zien. Hoe weinig het hogere management zich echter verbonden voelt met de verandering wordt verwoord door één van de directeurs die het HRM project het 'feestje' van de projectleider noemt. Later blijkt diezelfde directeur een belangrijke ambassadeur en drager van het nieuwe systeem van plannen, beoordelen en belonen te zijn.

De CAO is echter niet alleen een blok aan het been. Er staan ook doelstellingen in die een positieve bijdrage leveren aan de visie die we als projectteam onder de aandacht brengen (zie figuur 5).

Met de invoering van een systeem van jaargesprekken beogen we de volgende doelen:

- het werk beter structureren en maken van afspraken over de werkbelasting;
- werknemers effectiever aansturen op basis van resultaten en gemaakte afspraken;
- een beter instrumentarium bieden voor het nemen van rechtspositionele beslissingen;
- faciliteiten bieden en de zelfstandigheid stimuleren van werknemers;
- de kwaliteit van het management behouden c.q. verbeteren;
- een bijdrage leveren aan het zelflerende vermogen van de organisatie;
- bevorderen dat er reële afspraken met het bestuur worden gemaakt.

Figuur 5: Toelichting bij Regeling Jaargesprekken Sectoroverleg Provinciale Arbeidsvoorwaarden (SPA akkoord 2000/2001)

Succes doet geloven

Succes moet gedurende het gehele verandertraject aan de grote klok worden gehangen. Op die manier wordt het geloof in de toekomst versterkt, want succes toont aan dat de goede weg is ingeslagen.

In ons project is bij deze veranderkracht sprake van enige tegenwind. De nieuwe functiewaardering verloopt stroperig. Met dit ingewikkelde en tijdrovende deelproject is geen snel succes te boeken. Twee jaar na de start staan er nog geen handtekeningen onder het samengestelde functieboek, terwijl we niet kunnen wachten met het ontwikkelen van de overige instrumenten, zoals het benoemen van competenties. Dit roept vervolgens weer vragen op bij managers en P&O adviseurs. We moeten als projectteam en dus ook als provincie leren werken met 80% versies van de verschillende HRM instrumenten. Die 20% onzekerheid leidt niet bij iedereen tot luid applaus. De uitkomsten van een onderzoek naar afspraken in de werkplannen in het eerste jaar van het project, dragen ook niet bij aan een positieve houding. Slechts 10% van de resultaatafspraken blijkt de SMART toets te kunnen doorstaan, terwijl een nog kleiner percentage van de beschreven ontwikkelafspraken kan leiden tot een objectieve beoordeling. De moed zinkt menig manager in de schoenen en de weerstand krijgt voeding. Een positief effect hiervan is dat de noodzaak van en de roep om scholing en training toeneemt. Later hebben we gebruik gemaakt van *good practices* binnen de provincie om managers te inspireren en ook de moed erin te houden. We gaan verder op deze weg door in de onderzoeksrapportages voorbeelden te geven van afspraken die de toets der kritiek kunnen doorstaan.

We hebben in 2003 enig succes met het vervaardigen van een CD-ROM met een PowerPoint presentatie, die managers kunnen gebruiken om hun medewerkers op de hoogte

te stellen van alle veranderingen op HRM gebied. Tegelijkertijd kunnen we een conceptversie van het HRM handboek overhandigen, waarin men alles op papier kan nalezen. Intranet is in die tijd als communicatiemiddel ingezet en in de volgende jaren uitgebreid en gebruikersvriendelijk gemaakt.

Een groot succes is de inzet van een voor de provincies ontwikkelde 'competentiemeter' eind 2004⁵. Dit is een via intranet toegankelijk, digitaal hulpmiddel dat managers en medewerkers gebruiken om snel zicht te krijgen op de bij hun functie behorende competenties. Tevens geeft de competentiemeter ontwikkeltips voor medewerkers en coachingstips voor leidinggevenden.

Spirit geeft kracht

Gaat het bij de eerste drie krachten vooral over de inhoud en de richting van de verandering, bij spirit staat de dynamiek van het veranderingsproces zelf centraal. Mensen zijn dragers van deze energie en het is de kunst daar goed gebruik van te maken. Volgens het krachtenmodel moeten de hoogst verantwoordelijken in de organisatie de 'vonk laten overslaan'. Zij dienen in staat te zijn zichzelf op te laden en daarmee anderen aan te steken.

Zoals gezegd is er, buiten het projectteam, het eerste jaar weinig vuur te bespeuren. Informatiemarkten voor medewerkers worden matig bezocht en tijdens collectieve sessies voor managers en P&O adviseurs wordt de bal veelvuldig richting projectteam teruggekaatst. Het komt zelfs voor dat het welkomstwoord van een dienstdirecteur door het projectteam op papier is gezet.

In september 2004 vindt een kentering plaats. We hebben als projectteam regelmatig voortgangsoverleg met het Centraal Management Team (CMT), bestaande uit de algemeen directeur, de vier dienstdirecteuren en het hoofd concernstaf. We laten hen weten dat we te weinig voortgang maken en dat we weinig trekkracht ervaren vanuit het management. Dit onderstrepen we met enkele kritische kanttekeningen van externe ondersteuners. We hebben de directeuren vervolgens de vraag voorgelegd: willen we horen bij de 70% van de geplande veranderingen die stranden⁶ of gaan we ons scharen bij de succesvolle 30%? Het lijkt of er door de mild confronterende aanpak vanaf dat moment een knop is omgegaan. Zo steekt de eerder genoemde dienstdirecteur zijn nek uit en zegt dat hij zich voor de volle 100% gaat inzetten dat het project gaat slagen. Hij voegt de daad bij het woord: hij deelt een gratificatie uit aan de best presterende afdeling, hij vraagt een coachingstraject voor zichzelf aan en moedigt zijn (onder)afdelingshoofden aan hetzelfde te doen. De directeur wordt van scepticus tot ambassadeur met een inzet die aanstekelijk werkt.

Begin 2005, tijdens de laatste collectieve managementsessies, is het opvallend dat de leidinggevenden hun verantwoordelijkheid oppakken. Veel directeuren en hoofden geven aan wat zij zelf nog aan het HRM instrumentarium willen aanpassen om het systeem beter te maken. Een mooier afscheidscadeau is voor ons als projectteam niet denkbaar.

Structuren lokken uit

Structuurwijzigingen in de organisatie maken de nieuwe manier van werken tastbaar. Managers en medewerkers kunnen dan niet meer om de verandering heen. Structuur en cultuur versterken elkaar.

Het instellen van een projectteam is de belangrijkste (tijdelijke) structuurwijziging. Het voordeel van een project is, dat er in relatief korte tijd veel werk kan worden verzet door professionals die er grotendeels voor zijn vrijgesteld. De kunst bij projecten is om goed in contact te blijven met managers, medewerkers en P&O adviseurs en niet te ver voor deze troepen uit te lopen. Daar zijn we redelijk in geslaagd door frequent en open overleg. Verder zijn er geen grote structuurveranderingen doorgevoerd, behalve dat zogenaamde senior medewerkers geen jaargesprekken meer mogen voeren. Dit is voorbehouden aan de

direct leidinggevende. Senior medewerkers kunnen wel, met wederzijds goedvinden, aanwezig zijn bij de jaargesprekken. De 'span of support' van sommige leidinggevendenden is daarmee flink gestegen. Intern onderzoek in het voorjaar van 2005 wijst er echter op, dat de meeste managers serieus werk hebben gemaakt van de planningsgesprekken, waarin tweezijdige afspraken zijn vastgelegd; een onmisbare schakel bij het beoordelen en belonen aan het eind van het jaar.

Capaciteiten maken haalbaar

De kracht 'capaciteiten' is erop gericht het zelfvertrouwen te vergroten. Managers, medewerkers en P&O adviseurs moeten zich sterker gaan voelen in het veranderingsproces. Er is duurzaam effect te verwachten van continue beïnvloeding door middel van leertrajecten.

We hebben deze veranderkracht bijzonder serieus genomen. Naast het veelvuldig en op diverse wijzen informeren van alle betrokkenen hebben we een leer- en ontwikkeltraject opgezet. We willen niet alleen aansluiten bij de leervragen, maar ook bij de leerstijlen van de belangrijkste dragers van het HRM project. Daarom hebben we een extern bureau ingeschakeld om onderzoek te laten doen naar leerstijlen van managers en P&O adviseurs. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de betrokkenen vooral willen leren door te doen en daarop met collega's te reflecteren. Ook leren zij door de kunst af te kijken van collega's die wat meer ervaring hebben in het gebruik van de HRM instrumenten. Wat managers zeker niet willen is het aanhoren van lange inleidingen en oefenen met behulp van rollenspelen. Op basis hiervan hebben we, niet alleen voor managers en P&O adviseurs, maar ook voor medewerkers het onderstaande leer- en ontwikkelaanbod gecreëerd (zie tabel 2).

Tabel 2: Overzicht van het leer- en ontwikkelaanbod: een X geeft aan welke groep gebruik kan maken van het aanbod

	Management- en P&O sessies	Informatie-Markten	Lunch-Bijeenkomsten	Coaching (on the job)	Intervisie	Teamtraining
Medewerkers		X				X
Managers	X	X	X	X	X	X
P&O adviseurs	X	X	X	X	X	

De management- en P&O sessies laten we parallel lopen met de cyclus van jaargesprekken, zodat de deelnemers zich optimaal kunnen voorbereiden op het plannings-, voortgangs- en evaluatie/beoordelingsgesprek. De sessies voor de P&O adviseurs zijn steeds vóór de bijeenkomsten met de managers gepland. Zij hebben namelijk een belangrijke rol als informatiepunt voor managers en medewerkers en zijn ambassadeurs van het nieuwe HRM instrumentarium. De P&O adviseurs hebben steeds een actieve bijdrage geleverd aan de managementsessies van de afzonderlijke diensten. Tevens zijn ze door het projectteam betrokken bij de functiewaardering en het vaststellen van competenties. De P&O adviseurs tonen hierbij een maximale inzet, maar ze moeten er wel steeds tijd voor zien vrij te maken. Ze laten het projectteam regelmatig weten eerder en vollediger geïnformeerd te willen worden, want zij krijgen alle lastige vragen van de werkvloer, terwijl ze al een volle agenda hebben. Het is vooral in het eerste jaar voor de projectgroep een race tegen de klok. We zijn vaak blij met een bruikbare 80% versie en wissen ons voorhoofd af, in de wetenschap dat er nog het nodige moet gebeuren. Het valt ons soms rauw op het dak om dan de - terechte - grieven te moeten aanhoren. Het is en blijft belangrijk om verwachtingen over en weer te uiten en elkaar te willen begrijpen.

De informatiemarkten zijn bedoeld voor alle medewerkers van de provincie. Er zijn voor de vier diensten op verschillende middagen diverse 'kramen' ingericht. Hier komen medewerkers meer te weten over bijvoorbeeld het SMART formuleren van afspraken en het ontwikkelen van competenties. Tevens zijn medewerkers in discussie gegaan over de noodzaak van het nieuwe beoordelingssysteem en ze hebben kanttekeningen gemaakt bij de keuze voor prestatiebeloning.

Managers kunnen de mogelijkheid benutten om tijdens een lunch met elkaar en met een inleider van gedachten te wisselen over hot topics. Zo is gediscussieerd over de zin en onzin van competentieontwikkeling bij oudere medewerkers, omdat zij vaak op het einde van hun loonschaal zitten en niet voor extra structurele beloning in aanmerking komen. Dit dilemma kan worden aangepakt door nadruk te leggen op werkresultaten, waar na een *zeer goed* beoordeling een bonus wordt uitgekeerd (zie tabel 1).

Managers kunnen zich tot slot aanmelden voor individuele coachingsgesprekken met een externe coach of gebruik maken van begeleide intervisie binnen een team van onderafdelingshoofden.

Leren in vrijheid

Van alle ontwikkelde leertrajecten zijn de teamtrainingen het meest in trek. Hierbij volgt een afdelingsteam een training van een aantal dagdelen. Deze trainingen zijn door het GITP en Het Laar, *Centrum voor werk en persoonlijke ontwikkeling* op maat gemaakt en verzorgd. Na enige uitleg en discussie over het nieuwe systeem gaan medewerkers met hun manager aan de slag met het SMART formuleren van resultaten en ontwikkeldoelen. Al doende in teamverband leren valt goed in de smaak.

In de verschillende sessies hebben we de nadruk gelegd op het soepel toepassen van het ontwikkelen van competenties, overigens zonder alle remmen los te laten. Systeemdwang leidt tot strategisch of lijdzaam gedrag en daar zit niemand op te wachten. We gaan daarom tijdens de trainingen niet uit van de competenties uit het functieprofiel. We vragen medewerkers zich uit te spreken over waar ze in hun werk tegenaan lopen; waar ze last van hebben. Vervolgens nodigen we hen uit na te denken over te ontwikkelen vaardigheden waarmee hun werk beter of aangenamer wordt. In negen van de tien situaties blijkt er een link te zijn met het competentieprofiel. Door deze aanpak wordt het ontwikkelen van competenties concreet en acceptabel. Leren in vrijheid noemen we dat. En dat is wat anders dan vrijblijvendheid, want er worden duidelijke afspraken met wederzijds commitment gemaakt. Deze houding heeft veel managers en medewerkers de ruimte gegeven om openhartig over hun leerwensen te praten en in activiteiten om te zetten. Het is een krachtige impuls om 'van moeten naar willen' te komen. Hiermee verdwijnt ook prestatiebeloning wat meer naar de achtergrond, precies de plek waar het hoort. Prestatiebeloning is niet meer of minder dan een bekrachtiging van een (minder) mooi jaar.

De enige zorg die we bij deze veranderkracht hebben betreft de achterhoede. We hebben er weinig zicht op in hoeverre leidinggevendenden die zich niet hebben laten zien bij het leer- en ontwikkeltraject het in de vingers hebben om de HRM instrumenten juist toe te passen. We vertrouwen erop dat 'de lijn' dit oppakt. Nog beter zou zijn geweest om in een eerder stadium inspirerende kopmannen in te zetten en een bezemwagen achter het peloton te laten rijden.

Systemen bekrachtigen

Een basisprincipe is dat iemand pas echt bereid is om verandering te ondersteunen als hij of zij de eigen bijdrage aan het geheel kan zien. Informatiesystemen geven signalen aan managers en P&O adviseurs die (zelf)sturing en (zelf)correctie mogelijk maken.

De P&O adviseurs van de diensten monitoren drie keer per jaar de resultaten van de jaargesprekken, om na te gaan of men op de goede weg zit. Ze brengen in kaart of alle gesprekken zijn gevoerd en bekijken of de gemaakte afspraken ook kunnen leiden tot een

objectieve beoordeling. Dienstdirecteuren en afdelingshoofden gaan onderling vergelijken en omdat niemand wil achterblijven heeft dit een aanjaageffect.

Een tweede systeem om de vinger aan de pols te houden en besluiten op elkaar af te stemmen zijn de door de dienstdirecteuren ingestelde 'vlootschouwen'. Tijdens deze bijeenkomsten bespreken alle managers van een dienst de *zeer goede* en *matig/slechte* beoordelingen. Zij nemen dan kennis van en discussiëren over de normen die zij hanteren bij hun oordeel. De provincie streeft hiermee naar meer uniformiteit en objectiviteit.

Over tot de orde van de dag

Het laatste dat we als projectteam hebben gedaan is het borgen van alle verworvenheden. We hebben met het centraal managementteam afspraken gemaakt over bijvoorbeeld monitoren van de jaargesprekken, onderhoud van het functieboek en de competentieprofielen, introduceren van jaargesprekken bij nieuwe medewerkers en ICT ondersteuning. Verankeren is hard nodig, want elke verandering is broos. Voor je het weet gaan we allemaal weer over tot de orde van de dag, waar andere belangrijke taken en projecten de aandacht opeisen. We willen met een degelijke borging bereiken, dat de gebruikers de inzet van de HRM instrumenten vanzelfsprekend vinden. Deze dragen immers bij aan op effectieve wijze, met plezier bereiken van tastbare resultaten voor de burgers in Gelderland. En wie wil dat niet?

Over de auteurs

Gérard Hendriks is medeoprichter van Het Laar, Centrum voor werk en persoonlijke ontwikkeling in Nijmegen (www.hetlaar.nu). Hij was als extern trainer/coach nauw betrokken bij het HRM leer- en ontwikkeltraject.

Tammo Hoogakker is waarnemend hoofd P&O bij de provincie Gelderland en was projectleider van het HRM project.

Peter Loozen is werkzaam als beleidsadviseur P&O bij de provincie Gelderland en vervulde in het HRM project de rol van deelprojectleider 'leren en ontwikkelen'.

¹ Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en motivatie die iemand nodig heeft om succesvol te kunnen zijn in het functioneren.

² Een SMART afspraak is Specifiek geformuleerd, Meetbaar, Acceptabel voor medewerker én leidinggevende, Realistisch en Tijdgebonden.

³ Claus, W.J.M. (1991). Veranderen van organisatieculturen. In: J.J. Swanink, **Scoren met cultuurverandering** (p. 46 – 82). Schiedam: Scriptum.

⁴ Kets de Vries, M.F.R. (1999) **Worstelen met de demon**. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

⁵ Lötters, L. en H. Reurslag (2005). **Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden**. MB. Huismagazine Provincie Gelderland, nr. 2, p. 8 – 10.

⁶ Boonstra, J.J. (2000). **Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren**. Amsterdam: Vossiuspers.