



Hoe gaat het?

De evolutie van een nieuwe manier van in gesprek zijn over functioneren bij de gemeente Utrecht

Sandra Ringeling

Wat doe je als je in jouw organisatie wilt werken aan de vernieuwing van beoordelen en belonen? Dan ga je afkijken bij anderen en op zoek naar inspiratie! De werkplaats talent-gerichte P-gesprekken van Kessels & Smit is al een paar jaar het platform waarop we met een groeiend gezelschap vragen en aanpakken uitwisselen en onderzoeken wat werkt. Ik schuif aan bij Bibian Ruijter en Albert van der Kruit, HRM adviseurs bij de gemeente Utrecht om te horen hoe zij dat hebben aangepakt. Wat was de aanleiding om aan de slag te gaan, welke stappen zijn gezet en hoe staat het er nu voor?

Weg van het systeem

De Gemeente Utrecht (4000 medewerkers) kent sinds een jaar of 10 een systematiek van RGW (Resultaat Gericht Werken) gesprekken over de kwaliteit van het werk en ontwikkelbehoeftes. Een cyclus met vaste formats voor resultaatafspraken en beoordelingen, waarover door HR gerapporteerd wordt. Lijstjes met cijfers over het aantal gesprekken en beoordelingsratio's die echter weinig zeiden over de inhoud en de kwaliteit van de gesprekken. Albert benoemt de groeiende twijfel daarover bij HR "was dit nou wel waar het om ging,

was de systeemwereld het niet van de leefwereld over aan het nemen, was dit wel de bedoeling?" Ook in de organisatie was er onvrede. "Leidinggevenden klaagden dat ze alleen maar bezig waren met het vullen van het systeem en dat ze liever gewoon in gesprek gingen met hun medewerkers" aldus Bibian. HR kaartte dit aan en kreeg van de directie de opdracht om aan de slag te gaan met de vernieuwing en verbetering van de de P-gesprekken.

Onderzoeken en inspiratie opdoen

Dat was de start van de werkgroep RGW in 2015. Zij gingen op onderzoek uit: doken in de literatuur, gingen op bezoek bij andere organisaties en organiseerden gemeentebrede bijeenkomsten met leidinggevenden en medewerkers. Ook daar klonken dezelfde geluiden: een te strak format, te weinig twee richtingsverkeer, de beoordeling als een slechte bekroning op een goed gesprek.

Wel was er verschil in de behoefte aan verandering. Bij uitvoerende diensten was er bijvoorbeeld behoefte aan de RGW-structuur, bij beleidsafdelingen wilde men juist weg uit het keurslijf.

Pilots RGW vormvrij: verschil mag er zijn – binnen kaders

Omdat men niet het ene systeem door het andere wilde vervangen, werd er ruimte geboden aan die afdelingen die dat wilden om zelf te experimenteren. Bottom up, met ondersteuning van HR die voor een faciliterende rol koos. Er was wel een kader voor de eigen invulling in de vorm van een 7-tal leidende organisatieprincipes. Zo bepalen leidinggevende en medewerker samen de vorm, wordt er minimaal één gesprek gevoerd en vastgelegd en is er geen beoordeling meer. Het gesprek gaat over functioneren en vooral over ontwikkelen. De kwantitatieve monitoring is losgelaten, maar wel wordt op alle niveau's (van team tot directie) een keer per jaar gereflecteerd op de werkwijze en wat die oplevert.

De laatste hobbel: loskoppeling rechtspositie van beoordelen

De verandering in de RGW systematiek is er een die al lang loopt, al met al is de gemeente daar al wel 6 jaar mee bezig. En die wordt soms ook weer ter discussie gesteld, waarbij de koppeling van de rechtspositie aan het beoordelen steeds de trigger was. Hierin staat bijvoorbeeld dat je na drie keer een slechte beoordeling ontslagen kunt worden.

Nu is de loskoppeling in de maak, de laatste formele hobbel om echt af te stappen van de RGW systematiek. En om daarmee aldus Bibian en Albert echt ruimte te creëren voor een gemeentebrede aanpak die gelegenheid biedt voor een eigen invulling.

De rol van HR

Aan de start heeft HR een agenderende en initiërende rol gehad. De trekkers kwamen uit HR, die al snel gekozen hebben voor verbreding: via benchmarkbijeenkomsten, met een klankbordgroep en denktank.

In het begin hebben HRM adviseurs vooral gewerkt aan bewustwording en verleiding, daarna -bij de pilots- aan ondersteuning op maat. En dat betekent aansluiten: soms op je handen zitten, soms ook versnellen. Bijvoorbeeld door het organiseren van een week van het Goede Gesprek, de happy app, wandelroutes voor korte gesprekken de uitwisseling tussen afdelingen. En altijd weer het gesprek aanjagen over "hoe doen wij het nu, werken we volgens de bedoeling en wat levert het op" en daar acties op inzetten.

De opbrengst

Terugkijkend op de afgelopen paar jaar noemen Albert en Bibian wat het loslaten van het systeem en het sturen op kwaliteit in plaats van op kwantiteit heeft opgeleverd.

Met elkaar nadenken hoe je het wilt doen is de grootste winst want daar zit dan echt eigenaarschap. Of zoals Albert zegt "het kan zijn dat je uitkomt op een formulier, maar dan is het wel je éigen formulier". Door zelf te bepalen wat voor jouw werkgebied en jouw team werkt, is er sprake van zelfsturing.

In het algemeen kun je ook zeggen dat de kwaliteit van de gesprekken hoger is. Het zelf ophalen van feedback en reflecteren op je resultaten en wat je te ontwikkelen hebt zorgt voor een dialoog en geeft meer energie. En dat geldt organisatiebreed, immers "een medewerker in een reflecterend pak moet ook kunnen reflecteren".

En nu, hoe verder...

Kijkend naar wat er op de verlanglijst staat van Bibian en Albert dan noemen ze ook juist de gespreksvoering, want daar staat of valt het mee. En daarmee gaat het meer over het *Hoe* en welke vorm past hier. Als manager heb je een meer onderzoekende en coachende rol en stuur je op meer eigenaarschap van

medewerkers. En dat vraagt andere, nieuwe vaardigheden zeker voor leidinggevendenden die vanuit een inhoudelijke rol doorgegroeid zijn. Grote vraag is hoe iedereen mee te nemen en te verleiden om mee te gaan in deze beweging. Vakmanschap en betrokkenheid staan dan centraal, een breed gesprek over hoe FIT jij bent. Waarbij FIT staat voor Flexibel, Inzetbaar en Talentvol.

“Hoe gaat het” is dan de eerste vraag in zo’n gesprek. Hoe gaat het met jou als medewerker, als collega en als individu met een eigen thuissituatie.

Gouden tips

Terugkijkend op de afgelopen jaren en met een blik op de toekomst benoemen Bibian en Albert de volgende lessons learned:

- communiceer in de breedste zin van het woord: informeren, aanhaken en mee laten denken;
- durf het systeem los te laten: stimuleer experimenten en haal de rem er af;
- hou vast aan belangrijke uitgangspunten en laat je niet verleiden beleid op uitzonderingen te maken;
- ga stevige gesprekken niet uit de weg;
- geef vertrouwen en zorg voor onderlinge uitwisseling;
- neem de tijd, tempo verschillen mogen er zijn;
- start met de voortrekkers, verleid de middengroep en maak zo de cirkel groter;
- investeer in de gespreksvaardigheden van management.

En tot slot: met *Hoe gaat het?* als eerste vraag start elk gesprek goed!