

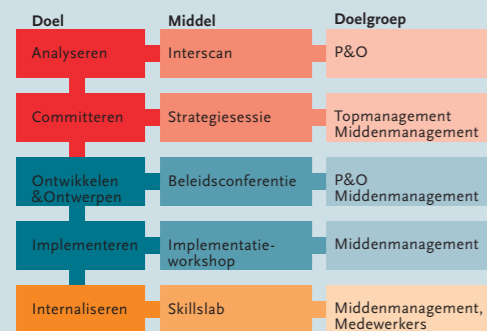
Wat zijn HRM-Ateliers?

HRM-Ateliers zijn intensieve sessies die u als P&O-professional helpen om uw beleid en strategie vorm te geven en uit te voeren. In deze sessies werkt u altijd samen met het management en andere relevante betrokkenen, zodat er van meet af aan draagvlak ontstaat voor de ontwikkelde ideeën en plannen. Binnen de HRM-Ateliers maakt u een keuze uit uiteenlopende werkvormen, zodat u kunt variëren in de manier van communiceren, beïnvloeden en overtuigen. Immers, niet alleen mensen, maar ook organisaties verschillen in manieren van denken, leren en ontwikkelen. Dus denken én doen, praten én ervaren, schrijven én schetsen: ideeën-ontwikkeling gaat hand in hand met praktische toepassing.

En omdat een beeld krachtiger is dan duizend woorden en de praktijk een krachtigere leerervaring geeft dan de theorie, zijn bijzondere werkvormen zoals interactief theater een belangrijk bestanddeel van de HRM-Ateliers.

HRM-Ateliers als katalysator

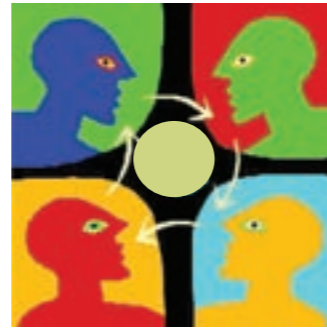
Door deze opzet bereikt u met behulp van de HRM-Ateliers een belangrijke versnelling in de ontwikkeling en uitvoering van een effectief P&O-beleid. Uitgangspunt daarbij is dat externe ondersteuning tot een minimum wordt beperkt. In de HRM-Ateliers wordt een appèl gedaan op de capaciteiten van de organisatie zelf, en de modulaire aanpak maakt het mogelijk alleen die onderdelen te gebruiken waarvoor u ondersteuning wenst. Op deze wijze werkt u tevens aan de verdere professionalisering van P&O.



Voor iedere fase van het HRM-beleidsproces is een specifieke vorm ontwikkeld. Iedere klant krijgt maatwerk: samen met u maken wij een bijeenkomst-opmaat, toegespitst op uw specifieke vraag en context. Een uitgebreid intakegesprek is daarom altijd onderdeel van de opdracht.

HRM-Interscan

Het is belangrijk om, voorafgaand aan de ontwikkeling van nieuw HRM-beleid, de huidige situatie goed in beeld te brengen. Wat zijn sterke en zwakke punten van het bestaande beleid? Waar liggen kansen en bedreigingen? Kan de effectiviteit van het beleid worden gemeten? Maar vaak ontbreekt de tijd voor zo'n analyse. En bestuur en management zijn niet geïntereiseerd in problemen maar willen oplossingen. HRM-Interscan kan dan perspectief bieden: een snelle en intensieve analyse waarbij de relevante omgeving op een creatieve wijze wordt betrokken, en waarmee de aangrijpingspunten voor verbetering meteen op tafel komen.



HRM-Strategiesessie

In veel overheidsorganisaties kost het nogal wat moeite om HRM op de agenda van het [top]management te krijgen en te houden. In een HRM-Strategiesessie gaat het om het verkrijgen van betrokkenheid en draagvlak bij bestuur en ambtelijke top. Een strategiesessie, onder leiding van een ervaren HRM-straateg, levert de uitgangspunten voor het nieuwe HRM-beleid, maar kan ook een manier zijn om steun te verkrijgen voor inmiddels ontwikkeld beleid.

HRM-Beleidsconferentie

Een HRM-Beleidsconferentie is te beschouwen als een 'praktische denktank', waarin onderdelen van het HRM-beleid worden uitgewerkt in concrete HRM-instrumenten. Door gebruikmaking van interactief theater worden de instrumenten ter plekke getoetst aan de praktijk. Hiermee wordt het ontwerpproces niet alleen versneld maar ook effectiever gemaakt. Het resultaat is niet zozeer een beleidsnota, maar vooral een praktische vertaling daarvan in een implementatieplan en communicatietools. Deelnemers zijn HRM-professionals, maar bijvoorbeeld ook het middenmanagement. Begeleiding vindt plaats door een HRM-deskundige die helpt te reflecteren op de huidige en gewenste situatie en hoe daar te komen.



HRM-Skillslab

Het HRM-Skillslab is gericht op het in korte tijd aanleren van essentiële vaardigheden, in een trainingssituatie die zoveel mogelijk overeenkomt met de werksituatie. Het skillslab is in veel gevallen gericht op het middenkader, maar kan ook betrekking hebben op P&O-functionarissen of op 'de werkvloer'. De nadruk ligt op communicatie en gespreksvoering. Voorbeelden zijn het leiden van vergaderingen, het houden van beleidspresentaties, en het voeren van competentiegesprekken, functioneringsgesprekken, verzuimgesprekken en slecht-nieuws-gesprekken.

HRM-Implementatieworkshop

Bij de HRM-Implementatieworkshop gaat het om het creëren van draagvlak voor ontwikkeld HRM-beleid bij de direkt betrokkenen, en het bieden van een praktische vertaling daarvan. Zodra de contouren van het HRM-beleid vaststaan, kunnen de verschillende beleidslijnen worden uitgewerkt. In de implementatieworkshop wordt het beleid met behulp van verschillende methodieken aangepakt zodat het snel 'handen en voeten krijgt'. De workshop is gericht op het middenmanagement, met P&O in de rol van regisseur.

Voorbeelden

Klantgerichtheid

De P&O-afdeling van een top-20 gemeente kreeg de opdracht de klantgerichtheid in beeld te brengen. Aanleidingen waren vage klachten over de loketdiensten en de motivatie van de medewerkers. Als eerste stap werd een sessie van een halve dag georganiseerd met een dwarsdoorsnede van de organisatie. In kleine gemengde groepen werd gewerkt aan een aantal niet-alledaagse opdrachten. Zo heeft één groep gezamenlijk het INK-model ingevuld, is een groep de stad ingegaan om burgers op straat te interviewen, en ging een derde groep op werkbezoek bij een bedrijf in de regio. In de week daarna werden acteurs ingezet in de rollen van klant, collega en interviewer. De resultaten werden voorgespeeld ('Dus zo gaat het bij ons...') en er werden gezamenlijk conclusies getrokken. Op basis hiervan was P&O onder begeleiding van een HRM-deskundige in staat om binnen een maand een analyse te maken en een passend HRM-traject te ontwerpen. Het MT was aangenaam verrast door de snelheid en de gedegenheid.

Integrale gesprekscyclus

Het topmanagement van een ministerie moest worden overtuigd van de noodzaak de integrale gesprekscyclus rondom 'werk toebedelen', 'functioneren', 'ontwikkelen' en 'beoordelen' in te voeren. Aanvankelijk werd voornamelijk afwijzend gereageerd: 'Bij ons is het immers al goed geregeld!' Door de P&O-afdeling werd een korte strategiesessie met het topmanagement georganiseerd, waarin de plannen werden toegelicht. In deze sessie werden acteurs ingeschakeld die de dagelijkse situatie met de meest voorkomende fouten voorspeelden. Dit leidde tot een grote mate van herkenning en er werd samen veel gelachen. Op die manier werd het gesprek opengemaakt en kon gezamenlijk worden bedacht hoe de situatie te verbeteren.

Sociaal verantwoord inkrimpen

Binnen een grote gemeente werd een forse bezuinigingsoperatie gestart. Dit bracht binnen een van de sectoren bijzonder veel onrust met zich mee. De decentrale P&O-afdeling stelde voor snel een sessie te beleggen met alle betrokkenen: management, portefeuillehouders, projectleiders en OR. In deze sessie werden noodzaak en doel van de bezuinigingen helder voor het voetlicht gebracht. Trainingsacteurs speelden de rol van het management toelicht, waarbij er uiteraard van alles fout ging. Hiermee werden de mogelijke consequenties voor het personeel scherp en voor iedereen 'voelbaar' neergezet. 'We moeten de onrust serieus nemen!' Op basis hiervan werd gediscussieerd over manieren om het personeel bij de operatie te betrekken. Gemengde groepen kregen vervolgens de opdracht om randvoorwaarden te benoemen waarbinnen bezuinigingsvoorstellen ontwikkeld konden worden. In een volgende sessie, twee weken later, werd gezamenlijk bepaald in welke richting naar bezuinigingsmogelijkheden wordt gezocht.

Invoering verzuimbeleid

Een grote gemeente kampte met een hoog ziekteverzuim. In overleg met de arbeidsdienst heeft P&O een nieuw verzuimbeleid ontwikkeld, met 'persoonlijke aandacht' als sleutelbegrip. Per dienst is een sessie belegd van een middag voor alle leidinggevenden. Nadat het hoofd P&O de essentie van de nieuwe aanpak heeft toegelicht, werd met behulp van situaties uit de dagelijkse praktijk zichtbaar gemaakt dat verzuim beïnvloedbaar is. 'Is het echt zo belangrijk om snel contact te zoeken...?' Vervolgens werd door middel van interactief theater intensief geoefend in verzuimgesprekken, waarbij lastige situaties meteen bespreekbaar werden gemaakt. Het resultaat was een grote mate van commitment voor het nieuwe verzuimbeleid. De leidinggevenden kregen inzicht in hun rol en verantwoordelijkheid bij het terugdringen van het ziekteverzuim, maar ook concrete handvatten om het verzuim effectief aan te pakken.

Competentiegesprekken

In een middelgrote gemeente is een jaar geleden competentie management ingevoerd. De praktijk leert echter dat veel leidinggevenden moeite hebben om de vastgestelde competenties te vertalen naar concreet gedrag. Er wordt gekozen voor een korte, intensieve training, waarbij interactief theater als instrument wordt gebruikt. Trainingsacteurs spelen een aantal scènes waarbij een leidinggevende en een medewerker een competentiegesprek voeren. Uiteraard gaat dat niet zoals het idealiter zou moeten: 'Jouw competentie 'luisteren' is beneden alle peil!' 'Nou, die van jou anders ook!' Eerst reageren de deelnemers op de scènes, waarbij ze concrete aanwijzingen geven aan de leidinggevende. Later doen ze zelf mee, en krijgen feedback van hun collega's. Er wordt niet alleen geoefend met gesprekken, maar ook worden door de onderlinge discussie abstracte begrippen als 'omgevingssensitiviteit' concreet en hanteerbaar gemaakt.

Dynamiek | Interactie | Creativiteit | Resultaat

Een krachtig middel voor vernieuwing van en draagvlak voor HRM-beleid

Wie zijn wij?

Het concept is ontwikkeld en wordt uitgevoerd door een samenwerkingsverband van TCG-groep, Horn Management Consultancy en O+G Training. Wij vormen een multidisciplinair team dat vanuit verschillende referentiekaders ervaring heeft opgedaan met de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid binnen de overheid.

Onze gezamenlijke missie is dat wij een bijdrage willen leveren aan de professionalisering van de HRM-discipline. Juist binnen de overheid, waar mensen het verschil maken.

Oda Buijs en **Gerard Sanderink** vormen samen O+G Training. Beiden zijn professionele trainers met een theaterachtergrond, gespecialiseerd op het terrein van communicatie en gedrag, die intensief met mensen aan de slag gaan rondom werkgerelateerde thema's. Zij weten mensen te prikkelen, uit te dagen feedback te geven en te ontvangen, en ervaringen te delen. Ze werkten o.m. voor de gemeenten Tilburg, Groningen, Amsterdam, Nunspeet en Heusden, de provincies Noord-Brabant, Zeeland en Overijssel en de Tweede Kamer.

Tom Horn was als hoofd POI verantwoordelijk voor de modernisering van het ministerie van Economische Zaken. Daarbij is een nieuw strategisch HRM-beleid ontwikkeld, gebaseerd op competentie management en employability. Eind 2001 is hij een eigen bureau begonnen: Horn Management Consultancy. Zijn opdrachtgevers zijn o.m. de Ministeries van BZK, Justitie, VROM en de Tweede Kamer. Hij is redactielid van de Gids voor Personeelsmanagement en publiceert regelmatig over strategisch HRM.

Jan de Jonge heeft ruim tien jaar ervaring als organisatieontwikkelaar binnen de overheid, o.m. binnen de gemeenten Enschede en Groningen. Hij heeft diverse publicaties op zijn naam op het gebied van organisatie- en beleidsontwikkeling. Hij is vennoot van TCG-groep, een kleinschalig bureau, dat zich richt op het organiseren van hoogwaardige conferenties, seminars, workshops en trainingen. TCG staat voor een no-nonsense aanpak, waarin praktijkgerichtheid, interactiviteit en inspiratie kernbegrippen zijn

Onze kernwaarden

- Professioneel werken met plezier
- Energie en inspiratie opwekken
- Samen resultaten boeken

Een P&O-afdeling krijgt de opdracht om een nieuw, meer strategisch HRM-beleid te ontwikkelen, dat wezenlijk bijdraagt aan de geformuleerde organisatiedoelen: sturen op resultaat, externe gerichtheid en flexibiliteit.

Maar waar te beginnen?

De professionals hebben al moeite het hoofd boven water te houden met de lopende zaken.

HRM-Ateliers kunnen dan een oplossing bieden.



Nadere informatie?

Heeft u belangstelling voor één van de HRM-Ateliers? Wilt u nadere informatie of een vrijblijvend gesprek? Neem dan contact op met Jan de Jonge van TCG-groep. (tel. 053-4346636), kijk op www.tcg-groep.nl of stuur een email naar: jdejonge@tcg-groep.nl

HRM-Ateliers®

Innovatieve praktijk aanpak voor HRM-professionals binnen de overheid

Juist nu in tijden van recessie en bezuinigingen is de behoefte aan effectief personeelsmanagement binnen gemeenten, provincies en rijksoverheid groot. Van P&O wordt meer dan ooit verwacht dat zij een zichtbare bijdrage levert aan een efficiëntere én beter presterende overheidsorganisatie. HRM-Ateliers verschaffen u een nieuwe aanpak voor het ontwikkelen en implementeren van een resultaatgericht HRM-beleid.

