

De ProRail ontwikkelaanpak om de prestatie-ontwikkelcultuur te versterken

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Eén ontwikkelaanpak voor de cultuur van ProRail	2
2 Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken: de cultuur van ProRail	3
3 De ProRail aanpak combineert organisatorische- & sociale contextaanpassing	5
4 Drie lijnen van activiteiten die we gedisciplineerd inzetten	6
5 In elk veranderinitiatief bewaken we de balans tussen begrip, voorbeeldgedrag, vaardigheden en systemen	7
6 De ExCo heeft in mei de ProRail ontwikkelaanpak geaccordeerd	8

Samenvatting

- Om onze ambities te realiseren hebben we een organisatie nodig die dat kan
- De meest krachtige samenvatting van onze gewenste cultuur is Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken
- ProRail kiest daarvoor één ontwikkelaanpak die alle BE's gebruiken
- De ProRail ontwikkelaanpak combineert organisatorische- en sociale contextaanpassing
- In elk veranderinitiatief bewaken we de balans tussen begrip, voorbeeldgedrag, vaardigheden en systemen
- We bouwen drie lijnen van activiteiten, met een fundament van één taal en één verhaal, die we gedisciplineerd inzetten:
 - **Lijn 1** dit zijn onze collectieve ontmoetingen en bijeenkomsten, zoals leidinggevendendagen en medewerkersbijeenkomsten.
 - **Lijn 2** zijn activiteiten rond leiderschapsontwikkeling, zoals coaching.
 - **Lijn 3** zijn BE en BE-overstijgende initiatieven, zoals Koers-VL en Samenspel.
- Het **fundament** bestaat uit een gedeelde taal ('één taal, één verhaal') en praktische instrumenten, veelal door HR geïnitieerd, die helpen om veranderingen conform de ProRail-aanpak uit te voeren.
- Dit is de ontwikkelaanpak van ProRail. Samen maken we er werk van.

1 Eén ontwikkelaanpak voor de cultuur van ProRail

Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken is de meest krachtige samenvatting van onze cultuur. Wat dat voor iedere ProRailer precies betekent, hangt af van haar of zijn werk en de situatie. Door onze cultuur gedisciplineerd en volgens één aanpak te ontwikkelen, helpen we medewerkers om hier zelf betekenis aan te geven en er in de eigen praktijk mee aan de slag te gaan.

Twee actuele voorbeelden:

Samenspel geeft, als belangrijke verandering in ProRail, concrete voorbeelden hoe onze cultuur van Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken in de praktijk werkt:

- **Prestatie-en ontwikkeldialoog:** de tafels spreken met elkaar en de ExCo regelmatig over resultaten én de manier van samenwerken. Er is een duidelijke eigenaar, de gezamenlijke resultaten worden gemeten en vergeleken met de opgave. Naast focus op prestatie is er ook aandacht voor ontwikkeling.
- **Kennisclusters:** in kennisclusters ontwikkelen specialisten hun vakmanschap, van techniek en projecten tot inkoop en financiën. Tegelijkertijd werken ze aan de uitvoering van de opgave van de gebieden. Zo is er persoonlijke ontwikkeling, innovatie in ProRail en resultaat in de praktijk.
- **Multidisciplinaire teams:** in Samenspel zijn de teams zo ingericht dat ze samenwerken. Dus niet in silo's werken en 'problemen via de bazen oplossen', maar samen oplossingen zoeken. Daar zijn de mandaten en sturing voor geregeld, maar ook het gedrag is anders en daar spreken mensen elkaar op aan.

Ook in **Koers VL** hebben we de cultuur van Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken in praktijk gebracht.

- **Operationele zenuw en prestatie-dialoog:** op het gebied van Presteren hebben we de operationele slagkracht vergroot door de *operationele zenuw* en de prestatie-dialoog in te richten.
- **Focus van de lijn:** de operationele sturing en de besturing van ontwikkeling hebben we losgekoppeld in de organisatie omdat de praktijk uitwees dat de operationele urgentie tijd en aandacht voor de ontwikkeling naar de achtergrond duwde.
- **Het geheel effectief:** in de implementatie is aparte aandacht besteed om de operationele zenuw en de organisatorische- en ontwikkelsturing samen effectief te maken.

Maar ook op andere plekken in de organisatie vinden momenteel verander-trajecten plaats, zoals Agile bij ICT en HR, Com'On bij Communicatie en Externe Betrekkingen, LJV, Connected Finance en de start die nu gemaakt wordt bij Procurement en Projecten.

Nu hoor je nog vaak: "zijn we compleet, zorgvuldig en moeten we nog meer mensen betrekken?" Dat past bij onze huidige cultuur, maar leidt niet automatisch tot duidelijk eigenaarschap. Compleet en zorgvuldig leidt tot te veel onderwerpen en te veel detail; brede betrokkenheid leidt tot te veel mensen die meepraten. Ook zijn er verschillen in aanpak tussen de BE's. Dit leidt niet tot constante kwaliteit, voldoende snelheid en beklijvende resultaten bij onze organisatie- en cultuurveranderingen. Tegelijkertijd is er zowel een operationele als een veranderuitdaging, vandaag en in de komende jaren.

Het is daarom nodig om nu te komen tot één aanpak voor de ontwikkeling van de cultuur van ProRail die binnen – en tussen – de verschillende BE's plaatsvindt. Deze aanpak is specifiek voor onze ambitie en bouwt voort op onze huidige cultuur. We werken zo veel mogelijk kort-cyclisch, met feedbacksturing en een duidelijke opdrachtgever. In de praktijk betekent dit dat er regelmatige feedback van de (eenduidige) opdrachtgever volgt op (tussen)resultaten, met concrete verbeterpunten voor de volgende cyclus ('sprint').

Cultuurontwikkeling duurt enkele jaren en het is daarom belangrijk onze aanpak consistent toe te passen. De ontwikkelaanpak passen we gedisciplineerd toe bij:

- onze ontwikkel initiatieven in BE's, afdelingen en teams
- de ontwikkeling en inzet van HR-instrumenten
- onze ontmoetingen die we ProRail breed (volgens een jaar-kalender) en in onze BE's, afdelingen en teams organiseren.

2 Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken: de cultuur van ProRail

ProRail heeft een ambitieuze opgave op capaciteit, betrouwbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid van het spoor: deze opgave is vertaald in zes domeinen met gedrag als een van de overkoepelend thema's. Terwijl lopende initiatieven worden geprioriteerd binnen deze zes domeinen, moet gedrag aandacht krijgen in elk domein.

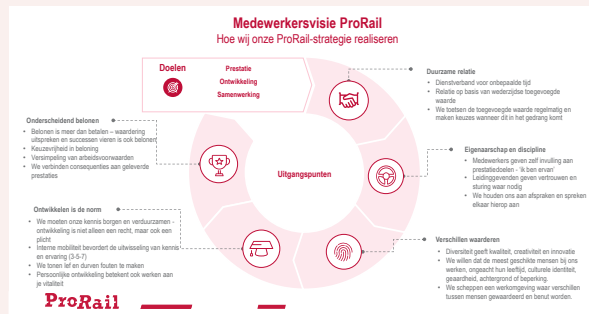
Om ProRail's ambitie waar te maken hebben we niet alleen inhoudelijke plannen nodig, maar ook een cultuur en organisatie die dit ondersteunt. We hebben dus zowel een bedrijfsmodel als een prestatie-ontwikkelcultuur nodig en dit omvat zowel de 'organisatorische context' zoals structuur, bemensing en KPI's, als de 'sociale context' zoals gedrag en cultuur.

Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken is de krachtigste samenvatting van ProRail's cultuur. Dit hebben we vastgelegd in onze leiderschaps- en medewerkersvisie (zie figuur bladzijde 4).

We moeten erop sturen, dat wij en onze mensen begrijpen wat Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken is en vooral dat gaan laten zien in de praktijk (voorbeeldgedrag). Wat we concreet verstaan onder Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken, is niet precies hetzelfde voor iedereen bij ProRail en ook afhankelijk van de situatie. In onze gekozen ontwikkelaanpak gaan we ervan uit dat medewerkers en leidinggevendenden samen de concrete, inhoudelijke invulling doen, waarbij we ProRail-breed de ambitie, taal, ondersteunende instrumenten en kaders leveren en bewaken.

Gedragsontwikkeling kan bijvoorbeeld na de start van Samenspel relatief snel worden bereikt (binnen enkele weken of maanden); de onderliggende cultuurontwikkeling duurt enkele jaren. Het is de cultuurontwikkeling die zorgt dat gedragsontwikkeling niet eenmalig is, maar beklijft.

Medewerkers



Presteren

- Ik maak **scherpe afspraken met heldere doelen** als basis waarover ik zelf **continu in gesprek** blijf met mijn leidinggevende
- Ik toon **eigenaarschap** en ben **aanspreekbaar** op mijn acties, gedrag en prestaties
- Ik toon **discipline** dus doe wat ik zeg en zeg wat ik doe

Ontwikkelen

- Ik vraag **proactief om feedback** op mijn acties, gedrag en prestaties om mij verder te ontwikkelen
- Ik reflecteer frequent op mijn eigen **effectiviteit, mobiliteit en vitaliteit** en neem gerichte actie om mijzelf verder te ontwikkelen
- Ik **oefen en experimenteer** actief met gedrag, oplossingen en ideeën zodat ik mij continu blijf ontwikkelen

Samenwerken

- Ik **werk samen** vanuit onze gemeenschappelijke belangen door mijn specifieke kennis, kunde en talent in te zetten voor het team
- Ik **lever mijn bijdrage** aan het team en **help mijn collega's** hun bijdrage te leveren
- Samen met mijn teamgenoten **vier ik bewust** onze successen

Leidinggevend



Sturen op Prestaties

- Ik laat **eigenaarschap** zien in woorden, acties en prestaties en **ben gedisciplineerd** in het uitdragen van en het werken in de gestelde **richting**
- Ik **daag teamleden uit** om elke keer **de lat hoger** te leggen en **verwachtingen te overstijgen**
- Ik **spreek teamleden** aan op hun acties, gedrag en prestaties in relatie tot wat we samen willen bereiken in cultuur en prestaties

Coachen op Ontwikkeling

- Ik **geef** teamleden **consequent feedback** op acties, gedrag en prestaties zodat zij **richting krijgen** in hun persoonlijke ontwikkeling
- Ik help teamleden om **frequent te reflecteren** op hun effectiviteit, mobiliteit en vitaliteit en zet aan tot gerichte acties voor **continue ontwikkeling**
- Ik **geef ruimte** voor **persoonlijk leiderschap** en **bied kansen** waardoor teamleden groeien, bloeien en hun **onbenutte potentieel** inzetten

Samenwerken vanuit Vertrouwen (loslaten)

- Ik denk en handel in het **belang van ProRail** als geheel, **draag dit uit** en daag anderen hierop uit
- Ik breng mensen, teams en afdelingen samen, creëer **integrale** samenhang
- Ik geef teamleden de **ruimte**, het **vertrouwen** en de **veiligheid** om al lerende samen te werken en bouw met **moed** en **energie** mee aan gedreven teams

3 De ProRail aanpak combineert organisatorische- & sociale contextaanpassing

Onze ProRail ontwikkelaanpak steunt op twee pilaren:

1. **organisatorische contextaanpassing** (structuur, governance & sturing en processen)
2. **sociale contextaanpassing** (waarden, rituelen en sociale beïnvloeding).

Om cultuur en gedrag te ontwikkelen veranderen we zowel de organisatorische- als sociale context. We zijn geïnspireerd door de ontwikkelaanpak van Prof. Ghoshal (bekend van *The smell of the place*). Cultuur en gedrag worden beïnvloed door de context:

- *Stretch*: een stevige ambitie met een lonkend perspectief kiezen. Die ambitie vereist dat mensen bereid zijn om uit hun comfortzone te stappen, want alleen daarbuiten worden echte doorbraken gerealiseerd.
- *Discipline*: focus houden op de stevige ambitie en die vertalen in maakbare resultaten op korte termijn. Elkaar helpen om het gedrag daarop aan te passen, door discipline naar jezelf en met anderen. Elke dag weer.
- *Support*: steun bieden aan elkaar om menselijk dichtbij elkaar te blijven en zakelijk stevige discussies te mogen hebben over hoe de ambitie waar te maken.

- *Vertrouwen*: het is belangrijk dat iedereen zich veilig voelt om buiten de comfortzone te stappen. Dat vereist het vertrouwen om in een nieuwe setting fouten te maken of het nog niet te weten.

Deze vier dimensies gebruiken we bij het opzetten van de veranderactiviteiten.

De kracht van onze ontwikkelaanpak is elementen uit beide groepen, specifiek voor de situatie in te zetten. Leiderschap is onderdeel van beiden, omdat voorbeeldrol, voorbeeldgedrag en sturing van de verandering van hen komt. Met een organisatorische contextaanpassing zetten we het kader neer. Cultuur en daaruit voorkomend gedrag vormt in een organisatie – dus ook in ProRail – een systeem dat zichzelf in stand houdt. De opdracht aan leiders is om bewust dit systeem te verstoren om verandering in gang te zetten, te versterken en/of te bestendigen. Leiderschapsontwikkeling in ProRail is erop gericht te inspireren om deze verstoring te kunnen doen.

Onze veranderaanpak steunt op twee pilaren: Organisatorische en sociale contextaanpassing

Organisatorische contextaanpassing	Sociale contextaanpassing
Aanpassing van (selectie): – Leiderschap, visie, missie en strategie – Organisatiestructuur – Bemensing (aantal) en profielen (kennis en vaardigheden) – Rollen, verantwoordelijkheden, RACI – Governance, besturing, rapportagelijnen – KPI's, targets, prestatie-evaluatiesysteem – Processen, procedures en voorschriften – Systemen, ondersteuning, tools – Fysieke omgeving, locaties, kantoren en gebouwen	Aanpassing van (selectie): – Leiderschap, visie, missie en strategie – Waarden die non-verbaal worden versterkt – Mensen (type) en profielen (sociaal en communicatief) – Rituelen, gebruiken en tradities – Symbolen, visualisaties en beeldmateriaal – Verhalen, helden, humor en voorbeelden – Gesprekken, meetings en evenementen – In- en externe communicatie, PR – Inrichting, sfeer, verlichting, etc – ...

Voor elk veranderinitiatief stellen we mix van beide contextaanpassingen samen, afhankelijk van uitgangssituatie, timing, doelstelling en succesfactoren (*change-readiness*, doelgerichtheid en houdbaarheid)

4 Drie lijnen van activiteiten die we gedisciplineerd inzetten

De aanpak bestaat uit een portfolio van interventies waarin we eenduidig de ontwikkelaanpak en inhoudelijke boodschap uitdragen. We hebben drie lijnen van activiteiten met een gedisciplineerd fundament van instrumenten voor zowel leidinggevendenden als medewerkers.

- **Lijn 1** dit zijn onze collectieve ontmoetingen en bijeenkomsten, zoals leidinggevendendagen en medewerkersbijeenkomsten.
- **Lijn 2** zijn activiteiten rond leiderschapsontwikkeling, zoals coaching.
- **Lijn 3** zijn BE en BE-overstijgende initiatieven, zoals Koers-VL en Samenspel.

Het **fundament** bestaat uit een gedeelde taal ('één taal, één verhaal') en praktische instrumenten, veelal door HR geïnitieerd, die helpen om veranderingen conform de ProRail-aanpak uit te voeren.

5 In elk veranderinitiatief bewaken we de balans tussen begrip, voorbeeldgedrag, vaardigheden en systemen

In alle drie de lijnen en in het fundament bewaken we de inhoud en kwaliteit gedisciplineerd via het 4-kwadrantenmodel (begrip, voorbeeldgedrag, vaardigheden, systemen). Nu richten we ons vaak nog alleen op ontwikkeling door uit te leggen waarom iets belangrijk is (begrip en overtuiging). Om een echte gedragsverandering te realiseren hebben we ook aandacht voor het zichtbaar maken van voorbeeldgedrag, het ontwikkelen van vaardigheden en de borging in onze systemen en mechanismen.

Onze ProRail ontwikkelaanpak is vanaf nu de manier waarop we cultuur en gedragsverandering doen. Dat betekent dat we die aanpak gebruiken bij werving & selectie, training, *performance management*, sturen op inzetbaarheid (verzuim), enzovoort.

Dit doen we bijvoorbeeld al in Samenspel. Daar zetten we het fundament van onze instrumenten stevig neer. Het werving- en selectieproces van de nieuwe gebiedsmanagers hebben we ingezet als een cultuurinterventie. De landelijk managers hebben met elkaar hun teams samengesteld. Selectiegesprekken deden ze samen. Kandidaten hebben elkaar ontmoet tijdens de informatiebijeenkomst en er is strak gestuurd op optimale diversiteit in de teams. Medewerkers van de 9 gebieden nemen deel aan het 100-dagenprogramma, een praktisch leer- & ontwikkelprogramma. Tijdens dit programma leren ze elkaar beter kennen en bouwen ze aan teamvorming. Ook leren ze de nieuwe werkwijzen en manier van overleg, sturing en escalatie kennen en toepassen. Vanaf het moment van start in de gebieden voeren de teams met elkaar de prestatiedialoog om de teamprestaties en teamsamenwerking te ontwikkelen. Ook gaan ze aan de slag met 'In Gesprek' om ook de individuele prestatie en ontwikkeling te stimuleren. Zo is Samenspel een voorbeeld van hoe onze ontwikkelaanpak er in de praktijk concreet uitziet.

In Koers-VL hebben we binnen ProRail een start gemaakt met het horizontaal werven en selecteren van sleutelposities: werving- en selectie is hier ingezet als cultuurinterventie. Ook hebben we een geïntegreerd ontwikkelprogramma voor nieuwe functies ingericht waarin zowel kennis als sturing op gedrag aan bod kwamen. Daarnaast hebben we HR-masterclasses ingezet voor people managers, teamsessies gefaciliteerd om in de nieuwe setting een effectieve samenwerking te creëren en desgewenst individuele coaching aangeboden. De verandering is gestuurd door een veranderteam (HR en Business) dat op een consistente manier goed te volgen en te sturen was.

6 De ExCo heeft in mei de ProRail ontwikkelaanpak geaccordeerd

In juni en juli delen we de aanpak met de top 80 collega's en met alle leidinggevenden. Hiermee geven we als RvB en ExCo richting, creëren we draagvlak, eenduidigheid en daarmee discipline in de realisatie.

Vanaf juli 2020 gaan we door met:

- Realisatie ProRail ontwikkelaanpak en versterken Prestatie-Ontwikkelcultuur met leidinggevenden en medewerkers in alle bewegingen die we maken.
- De activiteiten en instrumenten voor cultuurontwikkeling ProRail-breed en in alle initiatieven (zoals Samenspel, Digitalisering en Koers-VL) inzetten.
- Consequent inzetten van onze gemeenschappelijke taal en instrumenten (bijvoorbeeld 2DaysMood en In Gesprek).

Dit is de ontwikkelaanpak van ProRail.
Presteren, Ontwikkelen en Samenwerken:
samen maken we er werk van!