

Aan de top van,

Heden telefonisch afgestemd met uw secretaresse om deze brandbrief als mailbijlage bij u aan te bieden.

16 september 2011.

Deze brandbrief is geschreven in het belang van uw organisatie zonder enig commercieel oogmerk mijnerzijds! **Ik wil hiermee een krachtig signaal geven van de werkelijkheid in de organisatie onder u dat u nooit in die puntigheid en duidelijkheid zal bereiken** (zie de afbeelding en toelichting in dat kader) **als ik hierbij doe.**

Niet om over personen te oordelen noch om functionarissen in uw organisatie te schaden maar om te helpen voorkomen dat er nog langer schade in die omvang aangericht blijft worden als welke ik heb vastgesteld. Schade aan doelstellingen, geloof, vertrouwen en mensen. En om recht te doen aan de moed en de inzet van die mensen op met name de werkvloer die er (nog één keer) voor gegaan zijn **maar dat, op een enkeling na, nu nooit meer binnen deze organisatie zullen doen.**



De eerste reden waarom ik deze bypass buitenom direct naar u trek is omdat de open lijn, die ik had als procesbegeleider van een vitalisatieproces bij een van de onderdelen van uw dienst, naar het management aldaar, nog lopende het proces is dichtgelopen. Dat heeft mijn nazorg in dat proces gestorneerd. De tweede reden is dat ik met deze brief hoop te helpen bewerkstelligen dat een prachtige beweging⁽¹⁾, die gezamenlijk op gang was gekomen, misschien nog te kunnen redden van een stille dood. Vertrouwelijk aan u gericht. Om eerst u in de gelegenheid te stellen hiervan kennis te nemen en goed in te kunnen laten werken. Maar óók om goed voorbereid zijn op de uitbraak van informatie die afbreuk kan doen aan uw pogingen deze organisatie gezond en slagvaardig te krijgen. Niet in woord maar in daad.

Ik kan en mag niet aan u vragen, pas dan contact te nemen met in uw organisatie betrokkenen, nadat ik in de gelegenheid ben geweest mondeling de rol van hen in een zuiver perspectief te kunnen plaatsen. Ik reken daar echter wel op. Juist om verdere schade aan mensen en te premature, onjuiste beeldvorming te voorkomen.

In aanvang van het proces werd al duidelijk dat door medewerkers gegeven signalen niet meer doorkwamen of/en daar niet meer op gereageerd werd. Daardoor was de meeste mensen de lust vergaan om signalen (ideeën, meningen, informatie e.d.) door te geven. Management was hen dat gaan verwijten terwijl management de oorzaak van dat afhaakgedrag was.

(1) Een prachtige beweging waarin mensen collectief uit hun scepsis t.a.v. veranderingen zijn gehaald en hun vertrouwen in de organisatie en haar leiding werd hersteld en versterkt. Een beweging die ik 6 maanden geleden als begeleider los heb moeten laten.

Dat zijn we in proces bewust, zichtbaar en bespreekbaar gaan maken om dat weer te herstellen en te stimuleren.

In dit proces dat gelabeld is als *'Vrij maken van Onbenut Vermogen'* is mensen - in samenspraak met hun leiding en management - duidelijk gemaakt dat als zij in de hiërarchische lijn weer geen reactie krijgen zij dan in de hiërarchie mogen opschalen. Als dat maar steeds het beter en sneller kunnen realiseren van bedrijfsdoelstellingen en betere resultaten beoogd. Daarmee konden in informatieoverdracht vervormende mentale filters e.a. vertragende blokkades doorbroken worden. En kon hierdoor het bedrijfsbelang weer gaan prevaleren boven persoonlijke belangen. Met mijn brief aan u handel ik dienovereenkomstig.

Ik richt mij direct tot u omdat het management in kwestie⁽²⁾ de onder hen ressorterende mensen heeft verleid tot een andere houding en gedrag met de belofte zelf ook in dit proces voor te gaan. In plaats daarvan hebben zij zichzelf op afstand geplaatst en gehouden.

De medewerkers waren in voorgaande jaren in diepe scepsis en wantrouwen jegens hun management en de organisatie geraakt. Toen deze medewerkers - na een zwaar bevochten omslag - zich weer open wilden en konden stellen, met een ontvankelijke houding en hersteld geloof en vertrouwen, bleef het management zelf op de oude voet doorgaan. Dit terwijl zij 'in woord' de garantie hadden gegeven dat zij zelf in een wenselijker houding en gedrag er vol (in)voor zouden gaan.

De enige nuance die ik ten aanzien van 'het management' wil inbrengen is dat de opdracht gevend manager het enthousiasme en de moed heeft gehad de pilot aan te gaan en in die pilotfase uitstekend te performen. Lopende de opschaling echter, toen meer en meer gewenst voorbeeldgedrag van 'het management als team' en hun ondersteuning werd verwacht, is zij met haar initiatief - qua uit- en doorvoering - vermoedelijk in haar eigen team in een te geïsoleerde opstelling terecht gekomen. Naar ik vermoed heeft dat deze manager in een andere beweging gebracht dan dit proces in die fase nodig had.

Door het herhaalde 'ja' zeggen en 'nee' doen van het management is de op werkvloer en leidinggevend niveau bevochten en in korte tijd gerealiseerde omslag in houding, gedrag, communicatie en cultuur, door gebrek aan belofde opvolging, ondersteuning en versterking, weer geheel terug gevallen.

Dat heeft geresulteerd in wat ik een mentale- en financiële kapitaalvernietiging⁽³⁾ durf te noemen die niet meer verkoopbaar is naar mensen die meer en meer last krijgen (hebben gekregen) van bezuinigingen. Ik kan dit, als begeleider van dit omslagproces, pas loslaten als ik zelf het gevoel heb er alles aan gedaan heb wat in mijn vermogen ligt. Omdat ik daarmee naar eer en geweten in de daad recht doe aan mijn opdracht⁽⁴⁾ en de daarvoor door mij aangegeven benodigde condities.

(2) Het management in kwestie betreft het waarin dezelfde z.g. Machiavelli-krachten werkzaam zijn die ook binnen het en op de werkvloer het verschil bepalen tussen pro of contra.

(3) Een financiële kapitaalvernietiging van ca. een kwart miljoen aan investering en ca. 3,8 miljoen aan niet meer gerealiseerde, maar wel haalbare, duurzame meeropbrengst aan doorgerekend vrijgemaakt Onbenut Vermogen.

(4) Mijn opdracht: Medewerkers en management begeleiden, waarmee zij meer ontvankelijk functioneren en hun inzetbereidheid vergroot, zodat doelstellingen en resultaten beter gerealiseerd kunnen worden.

Ik doe hiermee ook recht aan de oproep die ik namens u (voor waar het de bedrijfsdoelstellingen betreft) en uw management steeds als procesleidraad⁽⁵⁾ gehanteerd heb in dit proces.

Om mensen te bewegen met kracht hun eigen aandeel⁽⁶⁾ te nemen in een betere en gezondere toekomst binnen en van deze dienst. Om wakker te worden in het besef dat zij met hun scepsis, ongeloof en weerstanden een (ook voor henzelf) betere toekomst zouden blijven blokkeren.

Hun eigen aandeel te nemen in beter omstandigheden door niet langer weg te lopen voor wat moeilijk is maar dat juist aan te gaan. Met elkaar. Elkaar versterkend en niet langer elkaar verzwakkend⁽⁷⁾.

In deze mobilisatie en stimulatie zijn prachtige resultaten bereikt⁽⁸⁾ die dus door het niet aanhaken en zelfs misleiding van het management en de haar ondersteunende organisatie (waaronder HRM), nagenoeg teniet is gedaan. Het verankeringsinstrument is, zagezegd van haar ankers, die goed verankerd waren, losgelagen. Mensen zijn (weer) ontgoocheld geraakt en de façade met al haar mooi maskerende bewegingen is weer opgetrokken om met zalvende woorden de harde werkelijkheid weer toe te dekken en verhuld te houden. Ook voor u als hoogst verantwoordelijke!

Omdat ook nog eens in de door het management geproduceerde eindrapportage een maskerende, onvolledige en onjuiste voorstelling van zaken is gegeven – in de hiërarchie naar boven en naar beneden toe – kan en mag ik niet zwijgen.

En wil ik ook niet zwijgen. Want ook ik ben als procesleider misleidt. Daarnaast kijk ik hier ook naar als betrokken burger en klant die (het goede functioneren van uw organisatie) als cruciaal voor de gezondheid van onze samenleving beschouw.

Ik heb lang het schrijven van deze brief afgewogen door enerzijds het door opdrachtgever aan mij gegeven vertrouwen te wegen en anderzijds de wijze te beschouwen waarop opdrachtgever – onder invloed van haar – in met name de laatste maanden van het proces een opstelling is gaan nemen die haaks is gaan staan op de constructieve bewegingen die nagenoeg alle medewerkers, op enkelen na, waren ingeslagen. Hun teleurstelling, na de door mij in opdracht van gewekte verwachtingen, en de schade die dit heeft toegevoegd aan de aan hen eerder aangedane schade, heeft bij mij de laatste doorslag gegeven tot deze stap. Ik ben het geweest die hen i.p.v. 'het vermijden' heeft aangezet tot juist 'het aangaan' van die zaken die constructief kunnen en moeten bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

(5) Procesleidraad: Dat dit proces het eerste is binnen de organisatie waarin de dienst wil laten zien dat zij oprecht de wens heeft om in een opener en gezondere wisselwerking en samenwerking wil (gaan) functioneren.

(6) 'Het eigen aandeel' van medewerkers in de omstandigheden die hen tot afgesloten, gedemotiveerde, afwachtende, moedeloze en voor de oorzaken daarvan alleen naar anderen wijzende medewerkers had gemaakt.

(7) Een van de belangrijkste organisatiecultuuraspecten: Als iemand z'n nek uitstak om een signaal af te geven lieten anderen die persoon kwetsbaar alleen staan. Dan verzaakten zij het signaal en de persoon die dat gaf te versterken.

(8) Prachtige resultaten: Bijna 28% productiviteitsverbetering in combinatie met werkdruk- en werkstressverlaging als gevolg van een reductie van ca. de helft van het bestaande Collectief Mentaal Verzuim. Plus de revenuen daarvan in euro's.

Doelstellingen die aan het begin van een jaar veelbelovend ogen maar niet aan het eind van het jaar op daadwerkelijke realisatie wordt getoetst. Nee, er wordt het jaar daarop gewoon een nieuwe set doelstellingen aangemaakt en in een leuke verpakking op de bureaus gedropt. Dat is hoe het is gegaan als gevolg waarvan het geloof en het vertrouwen van medewerkers tot een nulpunt was gedaald en als gevolg van deze ervaring op dat nulpunt bevroren zal blijven.

Veroorzaakt doordat er een wereld van verschil is blijven bestaan tussen aan de ene zijde het managementniveau(....) en wat ondersteunend HRM wordt genoemd en anderzijds de werkvloer o.l.v. een aantal goedwillende leidinggevenden (...). Tussen deze twee krachtenvelden hebben een paar leidinggevenden, in tegenstelling tot hetgeen zij collegiaal verkochten, een zwevende positie ingenomen. Inmiddels zijn zij weer 'neergedaald' en hebben de goedwillenden (die de daad daadwerkelijk bij het woord hadden gevoegd) het veld geruimd en zijn naar elders vertrokken.

De hoog gemotiveerde proces begeleidingsteams, bestaande uit daartoe geselecteerde en geïnstrueerde medewerkers van de verschillende teams, hebben onder invloed van voorgaande en niet uitkomende verwachtingen, inmiddels alle kracht verloren. De duidelijkheid waarmee ze dat nog naar mij uitten is inmiddels helemaal weg gefilterd uit wat u daarover mogelijk nog wel hebt gehoord.

Dit proces zou in de dagelijkse praktijk gerealiseerd worden. Er zouden geen rapporten gemaakt worden omdat woorden op papier vaak in schril contrast met de praktijk blijven, is de ervaring. Door de opbouwende weerstanden van het management en het te laat maar nog steeds niet voldoende ondersteunend aanhaken van HRM In dit proces heb ik mij toenemend genoodzaakt gevoeld tot een schriftelijke vastlegging. Dit, toen nog in de hoop en voorzichtig vertrouwen dat daarmee op en moment het juiste gedaan zou gaan worden. Dat is, naar mijn eigen waarnemingen en de aanhoudende signalen een ijdele hoop gebleken.

De pilot is volledig gesubsidieerd geweest door

De opschaling daaruit is voor $\frac{3}{4}$ gesubsidieerd door interne bronnen en voor $\frac{1}{4}$ door hetzelfde En dat gegeven vormt een andere bron voor mijn besluit door te zetten om u naar werkelijkheid te informeren. Want hier is sprake (geweest) van een financiële kapitaalvernietiging, nog even los van de mentale kapitaalvernietiging. Dat terwijl we dit proces juist zijn ingegaan om opbrengst te verbeteren als duurzamer alternatief voor het bezuinigen dat juist mentaal verzuim doet toenemen.

Voorwaarden voor de gegeven subsidie was het actief uitdragen van de resultaten en de lessen die in dit proces zijn geleerd voor de eigen organisatie én voor de Rijksdienst breed. Daarmee zouden de belangen van zowel werkgevers als werknemers gelijkwaardig worden gediend.

De onderaan deze brandbrief staande linkjes zijn geanonimiseerd bij deze via mij voor u beschikbaar met de kanttekening dat niets uit die informatie gebruikt mag worden tegen de actief in dit proces betrokken medewerkers.

Het is zeer leerzame informatie die voor de rest van de organisatie niet verzilverd is. Het is - naar ik aanneem en kan begrijpen - teveel informatie om in volle omvang en impact tot u te kunnen nemen.

Dat is ook de reden waarom ik u in een persoonlijk onderhoud wil bijpraten als u daarvoor de nodige tijd wilt vrijmaken. Dit om eindelijk die doorbraak te kunnen creëren die we met dit proces - als voorbeeld gevende aanzet - hebben beoogd.

Ik ken de gevoeligheden bij overheidsinstanties voor commerciële (bij)bedoelingen. Ik benadruk nogmaals dat dit niet mijn insteek is. Ik wil slechts straks kunnen slapen met de wetenschap dat ik er alles aan gedaan heb wat ik betrokkenen had beloofd en in mijn vermogen lag om te doen en daarmee bij te dragen aan een betere wereld⁽⁹⁾. Een wereld die door ons kan worden gerealiseerd als we maar – in de daad - de ballen willen tonen die we te vaak aan slechts mooie woorden ophangen.

Het belang hiervan is groot omdat de pilot en de opschaling ruimschoots bewezen heeft dat in korte tijd een grote hoeveelheid potentie is vrij te maken. Dat medewerkers op werkvloerniveau met hun goedwillende leidinggevendenden daar het hardst voor hebben willen werken. Maar hun managers en hen ondersteunende functionarissen in hun oude geloof en manieren van doen – in weerstand - zijn blijven steken.

Op dat niveau – daar waar dit zich meer voordoet – zal, wat u met stevige doelstellingen probeert te bereiken, weer afgezwakt worden en een onzichtbaar obstakel blijven. Processen Smart herinrichten en stroomlijnen is een goede en broodnodige zaak. Maar dan dienovereenkomstig daarmee en daarin eenduidig willen en kunnen werken wordt bepaald door de actieve inzet- en veranderbereidheid van mensen.

Gebleken is dat de angst van medewerkers om afgerekend te worden, als zij zich open en eerlijk zouden uitspreken (een ander organisatiecultuur issue), bij hen kon worden weggehaald maar in de hoofden van managers is blijven bestaan. *Om dat te verhullen blijven managers in kwestie van anderen iets anders verwachten om zelf hetzelfde te kunnen blijven doen.*

Ik vertrouw er nogmaals op dat u deze informatie naar waarde weet in te schatten en niet zonder m'n persoonlijke toelichting overgaat tot maatregelen waarin de al aangerichte schade kan escaleren.

In dat vertrouwen, met vriendelijke groet,

Hans Visser

⁽⁹⁾ Een betere wereld binnen deze organisatie met daarin die omstandigheden waarin mensen zich – met hun vermogens – (weer) zo volledig mogelijk willen, kunnen, mogen en durven geven in een gezonde wisselwerking tussen organisatiegedrag en persoonlijk gedrag.

Brandbrief.

Strikt persoonlijk en vertrouwelijk.

M. 0653321494

E. hansvisser@unitedsense.nl



Birkstraat 79

3768 HC Soest

T. 035.6019275

E. info@unitedsense.nl

I. www.unitedsense.nl