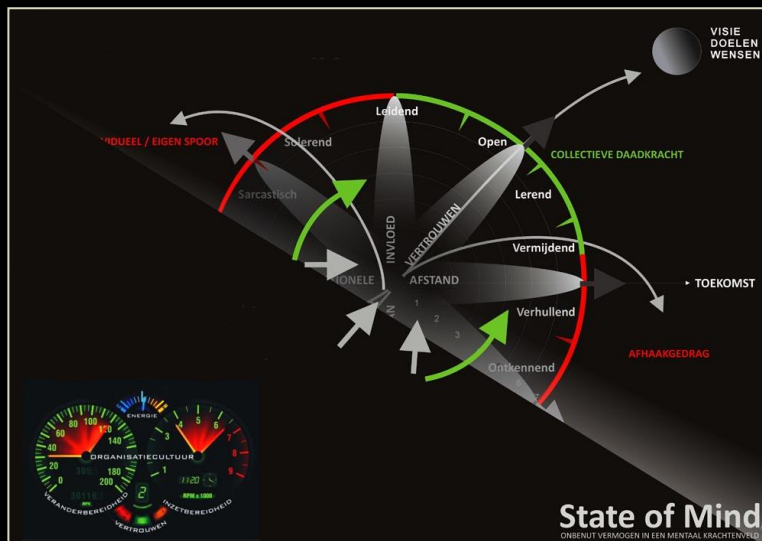




De resultaten van **de pilot** 'Vrij maken van Onbenut Vermogen'



Binnen 2 maanden een
opbrengstverbetering van € 8.000,--
per medewerker per jaar met
een eenmalige investering van
€ 1.000,-- per medewerker met
een hoog duurzaam jaarlijks
rendement van 750% !

Algemeen

Hier worden de harde- en zachte resultaten gegeven in organisatiecultuur en slagkracht op afdelingsniveau, zes weken na aanvang van de pilot binnen de Rijksdienst. Het is een krachtige omslag geweest in houding, gedrag, inzet, productiviteit en daadkracht e.a. positieve effecten.

In dit stadium van de Pilot heeft de leidinggevende en de procesleider/vitalisator een tussenevaluatie gedaan om te zien waar binnen het kader van de pilot nog aandacht gegeven moet worden.

Bovenop het hieronder vrij gemaakte Onbenut Vermogen en andere resultaten en effecten mag op korte termijn nog een stevige verbetering verwacht worden als de paar mensen die nu gedefinieerd zijn voor extra aandacht/nazorg, in de gewenste stand is gekomen.

Opgemaakt d.d. 16.03.2010. Zes weken na aanvang van de pilot. Dit is de geanonimiseerde versie.

Harde(re) factoren	Toelichting	% vooruitgang/winst d.d. 16.03.2010
Collectief Mentaal Verzuim Het feitelijk vrij gemaakte Onbenut Vermogen	Daaruit herwonnen productiviteit, activiteit, betrokkenheid, inzet- en veranderbereidheid.	Van het aanwezige 46% Collectief Mentaal Verzuim is al 1/3 in die korte tijd herwonnen!
De waarde van de meer-opbrengst van dit herwonnen Collectief Mentaal Verzuim in euro's per jaar bij 25 FTE's.	Directe productiviteit, reductie van dubbel werk, onzorgvuldigheid, fouten. Rendementsverbetering van inzet, gerichtheid en effectiviteit. Betere/soepeler werkdoorloop en afhandeling. Minder verspilling van tijd en aanzienlijk meer eenduidigheid van informatie en samenwerking. Financiële onderbouwing aanwezig.	Meeropbrengst: 200.000,-- euro per jaar per 25 FTE met een jaarlijks terugkerend rendement van 750%.
Productiviteit	Gebleken is dat – ondanks het tijdsbeslag van de pilot – er geen achterstand in de werkvoorraad is ontstaan! Een heel hard bewijs van het bestaande en met de pilot opgeloste Collectief Mentaal Verzuim en de dankzij deze aanpak fors toegenomen effectievere tijdsbesteding.	Tussen de 16 en 25%
Ziekteverzuim	Was eind 1 ^e kwartaal 2008: 9,8% Was eind 1 ^e kwartaal 2009: 13,5%	Bijna eind 1e kwartaal 2010 1,72% (excl. 1 zwangerschap verlof) en incl. twee door het A&O-Fonds gesubsidieerde tijdelijke krachten 3,7%

Zachte factoren met een harde impact	Toelichting	% vooruitgang/winst d.d. 16.03.2010
Onderlinge verstandhouding	De relationele verhoudingen. Geheel in tegenstelling tot de bij veel mensen levende angst dat dit proces de relaties eerder (verder) zou kunnen gaan verstoren, is het tegenovergestelde gebeurd.	Zeker 50%
Acceptatie van elkaar	'Mooi om te zien' hoe men nu meer meedenkt en meedoet en men niet meer in aanvallen en verdedigen denkt en doet.	70 – 80%
Benoemen, aanspreken, bespreken en afspreken	De mate waarin medewerkers zelf aan gewenste collegiale bijsturing doen.	Zeker 20 - 30%
Collegiaal gedrag	Eigener beweging elkaar willen helpen. Dat doen en daarom vragen.	Verdubbeld
'Het kippehokgedrag/-lawaaï'	Het niet naar elkaar luisteren en met stemverheffing door elkaar heen 'kakelen' en heel onduidelijk zijn naar elkaar.	25%
De zachte arbeidsomstandigheden	Werksfeer/klimaat/organisatiecultuur. Z.g. zachte arbeidsomstandigheden en – factoren die van grote invloed zijn op de mate waarin mensen zich betrokken in de organisatiestructuur gedragen en inzetten.	Zeker méér dan 50%. Als je medewerkers zelf vraagt zeker nog hoger.
Opener over wat iets met jou doet	In plaats van defensief naar anderen wijzen. Men zit daarin nog in het aftasten en ontdekken daarvan.	25%
Meer begrip voor elkaar	Begrijpen 'waarom' medewerkers/collega's doen/zijn gaan doen in de omstandigheden die zo waren gegroeid.	25%
Het nemen van het eigen aandeel	Bij sommigen zie je dat heel sterk toegenomen en 'de afhakers en afwachters' zie je nu 'van de kar af komen' en mee gaan trekken.	25 – 30%
Vertrouwen tussen de medewerkers onderling	Door de toegenomen onderlinge openheid en eerlijkheid in communicatie, nog steeds groeiend.	30 – 40%
Vertrouwen tussen management en medewerkers.	Doordat de relatie tussen het management en leiding is versterkt is er een krachtige brug geslagen tussen management en medewerkers over en weer die eveneens nog steeds groeiend is.	30 – 40%
Eigener beweging naar de manager komen als men in de communicatie met elkaar teveel uiteen gaan lopen. Dan even de manager erbij trekken gebeurd nog te weinig. Dat kan zowel positief als negatief worden uitgelegd.	Moet nog duidelijker als verwachting worden uitgesproken.
Verlichting van het management.	Mensen wijzen minder naar 'de manager' die e.e.a. moet doen, zoals zij voorheen nadrukkelijk vonden. Die druk op de manager en die verwachting is afgenomen.	50%
Inzetbereidheid	Iedereen zag de noodzaak in en is daarmee aan de slag gegaan. Dat is sterk verbeterd.	Op collectief niveau 20 – 30%
Samenwerkingsbereidheid	De bereidheid 'over schuttingen heen' te kijken en elkaar te helpen en elkaar als interne klant te zien. Denken en werken vanuit één geheel i.p.v. ieder z'n eigen ding.	Véél groter
Veranderbereidheid	Iedereen – op één na – wilde hier vol voor gaan. 'We WILLEN het anders gaan doen. We moeten alleen nog bespreken hoe we dat gaan doen!'	Van 'moeten' naar 'willen' 80%

Overige resultaten en effecten

- In de **communicatie- en werkstructuur** zijn de daarvoor lenende processen besproken en massaal verwerkt. Iedereen wil nu en is daarbij actief betrokken. Voorheen moest dit dwingend worden voorgeschreven, gaf dat de nodige kritiek en werd gedacht in onmogelijkheden (de leidinggevende heeft daar twee jaar lang aan staan trekken).
- Alle **werkinstructies** zijn geactualiseerd en centraal gesteld in de dagelijkse werkzaamheden. Alle medewerkers worden nu getraind in het multifunctioneler uit kunnen voeren van die werkzaamheden. Voorheen voerde iedereen vrij eenzijdige werkzaamheden uit op ieder zijn/haar eigen wijze waardoor veel te weinig eenduidigheid in opereren.
- Medewerkers spreken elkaar collegiaal, zichtbaar aan op **productie, houding en gedrag**. Voorheen was dat niet het geval omdat allen van mening waren dat dit de taak van de leidinggevende was.
- Er wordt nu **actief geparticipeerd** en concrete voorstellen gedaan voor de (week)planningen. Voorheen zat men daar passief in en werd eveneens gedacht in onmogelijkheden.
- Meer betrokkenheid, interne klantgerichtheid, gericht keten-denken, onderlinge afstemming en functionele en menselijke volwassenheid.
- De werkprocessen en werkinstructies zijn helemaal doorgelopen en geactualiseerd. Alle medewerkers hebben in deze werkinstructies hun specifieke, veelal persoonlijk opgedane, kennis verwerkt. Daardoor kunnen en willen mensen multifunctioneler ingezet worden en worden zij daar momenteel op ingewerkt opdat er eenduidig en effectiever gewerkt kan worden en de klantvragen een snellere doorlooptijd krijgen.
- De kwaliteitsmeting bij één van de onderdelen afgemaakt.
- De ondernemingsraad van dit overheidsonderdeel is enthousiast over dit proces en de afdelingsvisie die daaruit gevolgd is.
- De 5 andere collega's van het Management Team zijn unaniem in hun wens dit proces ook bij hen in de afdeling toe te willen passen. Sterker nog. Daarin wordt nu daadwerkelijk doorgezet.

Resultaten uit de interviews met medewerkers,

uitgevoerd door de opdracht gevend manager van deze pilot. Deze uitkomsten zijn één op één overgenomen uit haar registratie daarvan.

“Maandag maart 2010 heb ik als verantwoordelijk manager met een groot aantal medewerkers van dit onderdeel gesproken over deze pilot en wat dat met hen heeft gedaan. Dit omdat ik zelf erg nieuwsgierig was naar de bevindingen. En ook omdat ik vond dat het goed was om mijn gezicht te laten zien. Te laten zien dat ik het écht belangrijk vind wat de medewerkers beweegt en of het echt gelukt is om de medewerkers in beweging te krijgen. Ik ben langs alle blokken gelopen waar de medewerkers zaten en telkens heb ik dezelfde vragen gesteld:

- Als het Management Team nog een keer de kans krijgt om aan deze pilot over Mentaal Verzuim / Onbenut Vermogen mee te doen, moeten we dat doen of niet doen?
- Heeft de pilot jouw nieuwe inzichten opgeleverd?
- Had jouw leidinggevende deze pilot ook kunnen begeleiden in plaats van Hans Visser (de uitvoerend organisatievitalisator van United Sense)?
- Wat maakt dat dit proces jou aanspreekt en jij daaraan hebt mee gedaan / mee willen doen?
- Wat vond je daarin lastig?
- Ben je bereid om in het Management Team een terugkoppeling te geven?”

Quotes van de verantwoordelijk manager

“Wat mij opviel was de openhartigheid waarmee de gesprekken plaatsvonden. Maar ook dat medewerkers zich uitspraken bij wat ze dachten. Bij het eerste blok kreeg ik al direct de vraag: ‘Waarom zit je hier? Ben je gestuurd door Hans Visser? Met direct er achteraan: Dit bedoelen we nu... vroeger zouden we nadat je weg was aan elkaar hebben gevraagd wat de reden zou zijn geweest van jouw bezoek, nu vragen we het rechtstreeks.

Alle medewerkers waren unaniem in hun antwoord over deelname aan de pilot: als we als Management Team weer zo’n verzoek krijgen, moeten we dit zéker doen. Veel medewerkers zeiden: *‘Zo’n pilot zou goed zijn voor alle medewerkers binnen dit overheidsonderdeel’.*

Deze pilot heeft de medewerkers vooral geleerd om uit te spreken wat gedacht wordt en hoe elkaar hierop te bevragen. En niet uit te gaan van aannames (*‘hij zal het wel druk hebben’, ‘zij zal wel bewust de instructie zo slordig opgesteld hebben’, ‘hij heeft nu geen tijd voor mij’ ‘zij zal wel met rust gelaten willen worden, want zij verteld ook nooit iets over zichzelf en haar privéleven’.* etcetera.)

In algemene zin werd ook heel vaak aangegeven dat medewerkers veel meer begrip hebben gekregen voor elkaar. En bijzonder is (*is dit wel zo bijzonder-opmerking opdrachtgever?*) dat het nu lijkt dat zaken veel makkelijker gaan. Het hokjes denken is weg. Medewerkers hebben meer voor elkaar over.

Door uit- en aan te spreken en door te vragen hebben medewerkers gehoord wat de ander echt dacht en ‘voelde’ maar ook dat andere mensen wellicht wel willen, maar bepaalde werkzaamheden heel moeilijk vinden en geen hulp durven te vragen. Of het lastig vinden om dit bij de leidinggevende ter sprake te brengen. “

Overige resultaten en effecten

“Veel medewerkers gaven ook complimenten over hun leidinggevende. Hoe kwetsbaar hij zich heeft opgesteld maar ook dat hij zichtbaar wat gedaan heeft met de punten die door de medewerkers zijn aangedragen. Sommige gaven aan te vinden dat hun leidinggevende nu meer ‘tussen de mensen staat’ in plaats van op een eiland.

Alle medewerkers gaven aan dat een leidinggevende niet in korte tijd zo ver zou kunnen zijn gekomen. Dit heeft volgens de medewerkers te maken met de professionaliteit van Hans. De vraagstelling van Hans. De diepte van de vragen die hij stelt. *“Hij lijkt wel een psycholoog”*.

“Hij schetst een prachtig theoretisch model wat nog klopt ook”. *“Hans prikt door, iets wat bij een leidinggevende in deze omstandigheden nooit zou zijn toegelaten”*. Maar ook de positie van Hans. Hans is in hun ogen toch een onafhankelijke derde, terwijl hun leidinggevende of ook een andere leidinggevende van andere teams een meerdere is.

Een aantal medewerkers gaf aan wel in het Management Team een terugkoppeling te willen verzorgen.

Medewerkers gaven aan het proces wel heel vermoeiend te vinden. Met name de werksessies kostten heel veel energie. Waarschijnlijk – zo dachten ze - omdat ze het niet gewend zijn om zo naar zichzelf te kijken. Diverse medewerkers vertellen dat zelfs in hun privéleven hun relatie(s) erop vooruitgegaan is/zijn.

Een medewerker gaf aan dat het nu voldoende is. Genoeg met zichzelf bezig geweest. Hij gaf aan nu handvaten gekregen te hebben en hiermee verder gaan. Hij had geen behoefte meer aan verdere verdieping. (Noot van de Vitalisator: Deze medewerker was een van de weinigen van de hieronder genoemde groep die in een zelfbeeld verkeerde dat totaal niet in overeenstemming is met de werkelijkheid. In een inmiddels gedane opvolging heeft hij de gewenste omslag gemaakt en zet hij die nu in ontwikkeling door.)

Een aantal medewerkers gaf aan zich wel bewust te zijn wat ze moeten doen, maar dit in de praktijk nog moeilijk te vinden. Een medewerkster gaf aan dat op de ochtend dat ik er was er iets was voorgevallen waar ze het niet mee eens was. Vroeger zou ze dit voor zich hebben gehouden, van zich af hebben laten glijden en weer door zijn gegaan. (*Want: als jaren had ze zo gewerkt en waarom zou er nu als ze het wel bespreekbaar zou maken, wel iets mee gebeuren?*) Maar nu had ze het voorval al wel besproken aan haar blok. Maar nog niet met degene die het betrof. Dit vond ze nog moeilijk.

Deze medewerkers gaven allemaal aan ook zorgen te hebben voor terugval. Wat als Hans weggaat? Lukt het dan wel om het proces verder te laten doorgaan? (Noot van de Vitalisator: Inmiddels is het interne Proces Begeleidings Team geformeerd, geïnstrueerd en actief om terugval te voorkomen en de doorontwikkeling gewenst te laten verlopen.)

Een medewerker gaf aan het niet prettig te hebben gevonden dat in de werksessie door Hans zo op zijn deelname in de werksessies werd doorgevraagd (hij was naar de mening van Hans niet actief genoeg). Waarop een andere medewerkster aan hetzelfde blok opmerkte dat hij daarna wel in beweging is gekomen: nu doet hij iets met wat een ander zegt, voorheen niet. Deze medewerker gaf hierop als antwoord: *‘Tja, ik heb het gevoel dat ik niet anders meer kan...’*

Overige resultaten en effecten

”Bij een paar medewerkers (ongeveer 4 van de circa 20 die ik als verantwoordelijk manager heb gesproken) had ik twijfel of ze echt wel willen (Noot van de Vitalisator: Deze mensen zijn inmiddels helemaal bijgetrokken in de nazorgfase van deze pilot). Dit heb ik gevraagd en kreeg naar mijn gevoel gedeeltelijk eerlijk antwoord. Een paar zeiden dat ze wel wilden maar hun lichaamshouding vertelde anders. De anderen gaven als reden niet te willen dat ze teleurgesteld zijn in hun organisatie. Zij konden naar mijn mening de inhoud van hun huidige werk niet los zien van het doel van de pilot. En kwamen met opmerkingen zoals: *‘Snap niet dat ik nu nog ingewerkt moet worden op een ander proces, terwijl ik over een aantal maanden dit onderdeel verlaat.’* (Noot van de Vitalisator: Deze medewerkster is inmiddels zo gaan twijfelen aan haar besluit weg te willen dat aangenomen mag worden dat zij alsnog blijft.)

Het ontroerendste wat ik als manager deze ochtend heb gehoord was het verhaal van een medewerker die aangaf dat hij nu - sinds 30 jaar dat hij bij dit organisatieonderdeel werkt - voor het eerst het gevoel heeft gekregen dat hij er echt bij hoort. Dat ook hij een onmisbare schakel is in het geheel. Prachtig dat dit is gelukt!”

Einde van de interviews, uitgevoerd door de opdrachtgever van deze pilot, zonder aanwezigheid van de uitvoerder van deze pilot.

Wat heeft de leidinggevende nog nodig?

Snel nog vollediger bijschakelen van het gedefinieerde groepje mensen dat nog teveel of aan structuurzijde of aan de cultuurzijde blijft hangen in oud gedrag waarmee de meest dominanten te grote invloed blijven houden op de daarvoor gevoelige mensen.

Duidelijker bijtrekken van de collegiale support van andere leidinggevenden dan die van dit onderdeel omdat hij zich op enig moment kwetsbaar voelde in zijn voortrekkerspositie met deze pilot. (Noot van de Vitalisator: Inmiddels is dankzij de geweldige positieve resultaten dat gevoel volledig verdampt en heeft deze leidinggevende een bijzondere leidinggevende positie verworven).

Afzeker op horizontaal en verticaal organisatieniveau van het afbreukrisico van de bereikte resultaten en effecten en de gezonde doorontwikkeling hiervan. Het moet meer body en massa krijgen. Dit alleen doen en vast kunnen houden op dit onderdeel is te dun en te kwetsbaar. (Noot van de Vitalisator: Daarin is het MT nu snel en actief aan het doorschakelen en opschalen).

Het duidelijker en krachtiger bij schakelen van stafondersteuning hiervan waar hard aan gewerkt wordt ter afsluiting van de pilot.

Geanonimiseerde verklaring van de direct leidinggevende

Eind januari 2010 is binnen mijn team gestart met de pilot 'Vrij maken Onbenut Vermogen'.

Dit team bestaat uit 32 medewerkers (26 FTE). De werkwijze van Hans Visser heeft er toe geleid dat, na een in aanvang heftige weerstand, het team enthousiast is gaan werken aan het verbeteren van hun eigen houding en gedrag. Dit heeft er nu al toe geleid dat er positieve veranderingen zijn opgetreden in zowel de cultuur als structuur binnen het team. Gesteld kan worden dat ten minste 80% van het team uitdrukkelijk in woord en daad aangeeft de intrinsieke wil te hebben om wat zij in zó'n korte tijd gezamenlijk in deze pilot bereikt hebben ook mentaal schoon te houden.

Ook hebben medewerkers aangegeven dat deze pilot een positief effect heeft op hun privé situaties. Als direct leidinggevende ben ik zeer tevreden over het nu reeds bereikte resultaat en heeft de pilot bij mij geleid tot verrijking van mijn 'management' kennis, kunde en (zelf) inzicht.

Ik sta vierkant achter alle informatie en resultaten die voort is gekomen uit deze pilot. Gezien de relatief kleine groep medewerkers die hebben kunnen profiteren van deze organisatievitalisatie – maar werkzaam zijn in een omgeving die nog in een oude mindset verkeren – is naar mijn mening het risico van terugval reëel aanwezig en pleit ik er voor om op korte termijn aan deze pilot een vervolg te geven.

De Teammanager. 8 Maart 2010.

Geanonimiseerde verklaring van de opdrachtgevend manager

Eind januari 2010 zijn we gestart met de pilot 'Vrij maken van Onbenut Vermogen'.

Deze pilot heeft gedraaid binnen een team van 32 medewerkers (26 FTE). **De eerste effecten van de pilot zijn zeer positief.** De werkwijze van Hans Visser heeft gemaakt dat het team daadwerkelijk in beweging is gekomen, dat medewerkers zich bewust zijn geworden van het effect van hun handelen en dat ze elkaar daadwerkelijk zijn gaan aanspreken. De meest opmerkelijke resultaten tot nu toe zijn de afname van het ziekteverzuim binnen het team (van 13,1% 2008, 9,7% in 2009 naar 1,25% in 2010 over vergelijkbare periode) en de toename van de productiviteit (meer productiviteit ondanks minder beschikbare tijd door de tijd die de pilot heeft gekost). Uit persoonlijke gesprekken met deelnemers aan de pilot en de terugkoppeling die door een 4-tal medewerkers is gegeven in ons Management Team is expliciet naar voren gekomen dat de direct leidinggevende managers dergelijke resultaten niet hadden kunnen bereiken. Dit heeft naar de mening van de deelnemers te maken met de specifieke deskundigheid van Hans Visser en het feit dat de direct leidinggevende managers toch 'als baas' worden gezien. Het Management Team is positief over de resultaten van de pilot en wil hier graag een vervolg aan geven. Gezocht zal worden naar mogelijkheden om dit te bewerkstelligen.

Lid van het Management Team. 8 Maart 2010



Birkstraat 79
3768 HC Soest
T. 035.6019275
F. 035.6010216
E. info@unitedsense.nl
I. www.unitedsense.nl