united sense
organisatievitalisators & motivatiespecialisten

Vitalisatieproces '*Vrijmaken van **On**benut Vermogen*'
- Een mentale schoonmaak van de organisatie
- De snelst gewenste omslag in organisatiecultuur
- Het meest duurzame bezuinigingsalternatief

1 Wat is vooraf gemeten?

Opdrachtgever	: Een van de grotere uitvoeringsorganisaties van de overheid.
Opdrachtnemer	: United Sense
Organisatievitalisator	: Hans Visser
Subsidiegever van de pilot-opdracht	: A&O-Fonds Rijk (Werkgever- en Werknemersorganisaties).
Opdrachtmonitoring van de pilot-opdracht	: Expertisecentrum EC Arbeid & Gezondheid Rijk
Scope van de pilot	: Een 1e team van 32 mensen (26 fte) binnen deze landelijke dienst.
Scope van de opschaling van de pilot	: 6 Teams van ieder ca. 30 medewerkers (180 medewerkers totaal).
Aantal betrokken leidinggevenden en managers	: 12.

‘Wie als organisatie gezond en vitaal wil worden wil weten waar nog onbenut vermogen zit en hoe dat vrijgemaakt kan worden’

Durf te benoemen
Het geloofwaardig en effectief bouwen aan een vitale, mentaal schone en sterke organisatie begint bij het willen ontdekken waar, waarom en waardoor vermogens onvoldoende worden benut. Een ontdekkingsreis die begint met de tegenvraag: ‘Waar verliezen wij het vermogen dat ons – werkgevers en werknemers – samen veel meer kan geven dan nemen?’ Het antwoord: Door samen na te gaan waar wij - medewerkers en organisatie - onze interesse in elkaar kwijtraken, waardoor wij elkaar minder geven dan we – met en van elkaar - nodig hebben. Om het beste van onszelf aan elkaar te willen, kunnen en vooral te willen geven om elkaar daarmee blijvend te versterken.

Focus op de realiteit
Dit lijkt haaks te staan op de z.g. positieve organisatiepsychologie die de vraag eerder als volgt zou formuleren: ‘Waar kunnen wij samen meer vermogen winnen – als werkgevers en werknemers – om ons samen daarmee verder te versterken?’ Deze positiever gestelde formulering verondersteld al dat er al samen veel vermogen gewonnen is en wordt, terwijl medewerkers dat mogelijk (helemaal nog) niet zo ervaren.

Vermijd geen weerstanden
Medewerkers willen namelijk herkenning en erkenning van hun gevoel en ervaringen zover alvorens uitgenodigd te worden samen meer, beter of anders te doen. Hierin zit ook de verklaring voor de scepsis, weerstanden en wantrouwen die, vaak in de start van verbeter- en veranderingsprocessen, door werkgevers wordt ervaren.

Reageer eerlijk
Medewerkers worden in hun wilsbereidheid en inzetbereidheid pas gemobiliseerd en gemotiveerd als de echte – door hen beleefde – werkelijkheid open en eerlijk mag worden uitgesproken en benoemd. De reactie van ‘de organisatie’ (management/leiding) daarop is vervolgens allesbepalend voor de mate waarop Onbenut Vermogen kan worden vrijgemaakt.

Wat is de omvang van het Onbenut Vermogen in deze organisatie?

In deze opdracht is de impact van Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie bewust, zichtbaar, meetbaar, bespreekbaar en oplosbaar gemaakt met de door United Sense ontwikkelde methode: *collectief mentaal vermogen®*

Een methode die gericht is op het mentaal schoon en sterk maken van de organisatie.
De snelste methode om een gewenste omslag te kunnen creëren in wat de organisatiecultuur wordt genoemd. De methode is zo succesvol dat – na een korte sondering vooraf – binnen de korte looptijd van de uitvoering een financiële return on investment wordt gegarandeerd die **minimaal 3 maal groter is dan de investering**.

Voor aanvang van de uitvoering is een beginmeting gedaan en bij de afronding een eindmeting naar de procentuele omvang van het Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie zodat het resultaat hard meetbaar is gemaakt. Lopende de opdracht en de metingen zijn ook percentages beschikbaar gekomen die een redelijke indicatie geven van de omvang van het Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie buiten de scope van dit proces. Op regionaal niveau en daarbuiten op landelijk niveau.

Daaruit werd weer pijnlijk duidelijk hoe onzichtbaar het Collectief Mentaal Verzuim voor het management is wat verklaard dat Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie op dat niveau niet wordt gezien en als gevolg daarvan niet word herkend en erkend.

Structureel blijkt dat de percentages die op managementniveau worden verkregen veel lager liggen dan de percentages die op werkniveau worden verkregen.

Lopende de onderzoeken, de metingen en de bewustwordingsfase werden de volgende schokkende percentages duidelijk:

De gemeten omvang van het Collectief Mentaal Verzuim
vóór aanvang van de pilot binnen het 1e pilotteam : **33,5%**

De gemeten omvang van het Collectief Mentaal Verzuim
vóór aanvang van de pilot volgens het management van het pilotteam : **15%**

De gemeten omvang van het Collectief Mentaal Verzuim
vóór aanvang van de opschaling volgens de 6 Teamleiders binnen hun 6 teams : **42,5%**

De door het PBT**(*)** gesondeerde omvang van het Collectief Mentaal Verzuim
buiten de scope van de pilot en opschaling binnen de regio van deze dienst : **48%**

De door het PBT**(*)** gesondeerde omvang van het Collectief Mentaal Verzuim
buiten de scope van de pilot en opschaling buiten deze regio van deze dienst : **40%**

Wat is het PBT(*)? Om de succesvolle resultaten ook na het mentaal schoon en sterker maken van deze teams minimaal te kunnen behouden en maximaal verder uit te kunnen bouwen zijn lopende het proces z.g. Proces Begeleiding Teams geformeerd.

Bijna 40% meer energie vrij gekregen

Lopende het proces zijn metingen gedaan van de hoeveelheden energie die medewerkers dagelijks verliezen als gevolg van de omvang van het Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie die hun inspanningen dagelijks dwarsbomen en vertragen. Dagelijks verloren managers, leidinggevenden en medewerkers - vóór deze behandeling - gemiddeld ruim 38% van hun dagelijks geïnvesteerde energie.

50% Minder managementbelasting gerealiseerd

Daarnaast heeft dit proces de managementbelasting met 50% gereduceerd.

Collectief Mentaal Verzuim is de hoofdoorzaak (en gevolg van) van overbelasting

Dat toont aan dat de impact van het Collectief Mentaal Verzuim op - op zich goedwillende – medewerkers zó groot is dat wij stellen dat Collectief Mentaal Verzuim de hoofdoorzaak is van toenemende overbelasting en negatieve werkdruk en werkstress.

Zie méér resultaten en effecten van de pilot en de opschaling daarvan

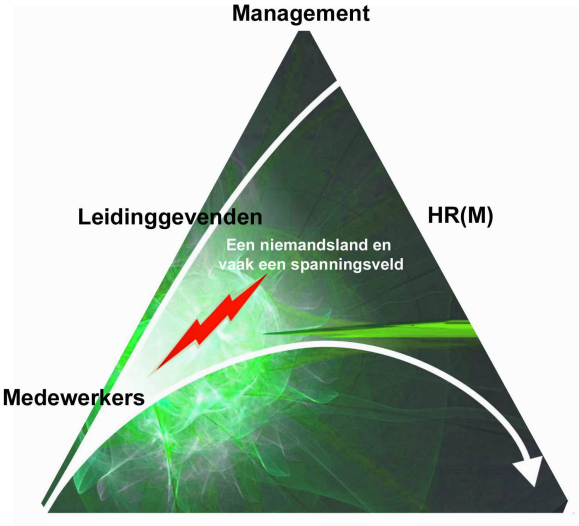
Klik op de afbeeldingen 2 en 3 op deze site.

De resultaten zijn gepresenteerd ern worden aanbevolen

De resultaten van de pilot ‘Vrijmaken van Onbenut Vermogen’ zijn door een medewerkersdelegatie en leiinggevenden gepresenteerd aan het A&O-Fonds Rijk. DE tevrendeheid met de snel behaalde resultaten was zo groot dat zowel het A&O-Fonds Rijk als het Expertisecentrum EC A&G Rijk het ‘Vrijmaken van Onbenut Vermogen binnen de Overheid aanbevelen.

Dit is nog een niemandsland

De behandeling van Collectief Mentaal Verzuim in organisaties en bedrijven is nog steeds ‘een ‘niemandsland. De impact van gevoel en emoties, zoals geloof en vertrouwen, op communicatie, verhoudingen, relaties en resultaten is ongekend groot maar veel te vaak een nog onontgonnen werkgebied. Omdat de bekende functies/functionarissen (in de driehoek hiernaast) dit niet of veel te weinig in opleidingen meekrijgen. Om die reden is dit nog steeds een niemandsland. Een spanningsveld, dat vaak ‘de cultuur’ wordt genoemd als daaronder negatieve emoties en gevoel leven en spelen. Een andere reden is dat ‘dit’ vaak als niet concreet genoeg, te onzichtbaar, te vaag, te onduidelijk, te gevoelig en te spannend wordt ervaren.



Dit werkgebied ligt in een soort driehoek tussen de functies van management, HR en direct leidinggevenden die, ieder voor zich, het beste proberen maar vaak ook vastlopen op de vaak eveneens ontstane stille weerstanden als gevolg van afgenomen geloof en vertrouwen van medewerkers.

Krachtige support van de hoogste leiding is en blijft hard nodig

De hoogste top van deze organisatie is bekend gemaakt met de metingen en de impact daarvan op mensen, hun inzetbereidheid, dreigende overbelasting en de organisatieresultaten. Als alléén al de helft van de gesondeerde omvang van het Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie als geheel wordt doorgerekend kost dat de organisatie als geheel ruim een half miljard euro per jaar waar niets voor terugkomt. Om die reden hebben wij – heel straight, zoals gevraagd – de onderstaande essenties aldaar toegelicht en het belang van krachtige support benadrukt.

Waar wringt het nog met name? Door de top gevraagde tips & tricks

Buiten de behandelde teams is er binnen de organisatie een veel te groot verschil in beleving van de werkelijkheid.
- Een wereld van verschil waarop nooit goed/beheerst be- en gestuurd kan gaan worden!

Te weinig zicht en grip op de echte werkelijkheid in praktijk van de managementkwaliteiten en –functioneren**.**
- *"Wij doen het goed!"* De ander(en) moeten beter en meer. Managers noemen zichzelf coach.

HRM heeft in dit proces geen deel willen nemen om hiervan te kunnen leren.
- Human 'Resources' upgraden naar 'een dieper werkniveau in de onderstroom van de organisatie'.

Vervorming en maskering 'naar boven' van deze werkelijkheid.
- De aldus vervormde werkelijkheid wordt bij ieder hiërarchisch niveau hoger gedownsized.

De sleutel om dit op te lossen is bewustwording van de impact van zachte factoren als emoties en gevoel(ens) op harde resultaten.
- Waar jullie last van hebben is tevens hetgeen waar jullie winst mee kunnen genereren. Wat jou irriteert daar heb je zelf iets te doen.

Nog open vragen

Wat weet de top hiervan en wat is hun reactie? Besef dat de leider een doener is!
Wat wist de voormalige HR Directeur en wat deed hij daarmee?
Wat weet de nieuwe HR Directeur en wat doet deze hiermee?
Wat weten de budgetbeheerders?
Wat weet het landelijke kantoor?
Hoe is de herkenning en erkenning?

Doembeelden & Dilemma's

Hoe leg je een vis uit hoe belangrijk het water is?

1. *Onwetendheid en onwennigheid met de materie 'Onbenut vermogen in de organisatie'.*
2. *De baas 'is' een doener 'in control' die niet voor soft versleten wil worden.*
3. *Deze wil kort, snel doen en niemand durft de baas tegen te spreken.*
4. *De gevoeligheden van het management worden ontlopen.*
5. *De gevoeligheden van de medewerkers beschadigd.*
6. *Daarmee blijft het Onbenut Vermogen elders in de organisatie in stand.*
7. *De dienst zal de nieuwe generatie medewerkers daarmee afstoten i.p.v. aantrekken.*

Actiescenario's

De kennis en ervaringen vanuit de pilot en opschaling doorwerken naar:

- Bewust maken van de werkelijkheid, de gevoeligheden en 'de dichtklappende oester' in de top.
- Verbindingswerksessies (á la pilot) organiseren per regio: 'Facing Reality'.
- 'De organisatie' 'op haar functioneren' (het systeem) in kaart brengen.
- Daarin de mechanismen positioneren die wij zover al hebben ontdekt en geïnventariseerd.
- De functie en rol van de vertrouwenspersonen opwaarderen en hoger/steviger verankeren.
- Direct en zwaar inzetten op het upgraden van het HRM-niveau voor de besturing van de zachte factoren en mentale arbeidsomstandigheden.
- Herkennen en erkennen dat wat 'organisatiecultuur' wordt genoemd in feite de mate van mentale vervuiling is die zich genesteld heeft in het collectieve werkgeheugen van mensen als 'zo gaat dat hier'.
- Open lijnen (bypasses) tussen werkvloer en top creëren.
- Die info voor primaire besturing gebruiken.
- Kernwaarden benoemen en een open beoordelingssysteem daarvoor maken.
- Hoger management in bewustmakingssessies brengen voor het bespreekbaar krijgen hiervan.
- Daaruit '(uit)dragers' per regio detecteren en opleiden.
- Deze materie inbrengen in honoreren en sanctioneren.
- Wedstrijdelementen hieruit gaan organiseren: 'The best of X'.