

DUURZAME OPTIMALISERING VAN DE KLANTWAARDE



VERSLAG VAN DE ONTWIKKELING VAN DE LERENDE ORGANISATIE EN DE EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID

BIJ BEDRIJF X

OKTOBER 2015 – MAART 2017

Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	Website Infinio
Datum	Juni 2017

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Projectgegevens	3
1 Inleiding	3
2 Doelstelling van het project	4
2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk	4
3 Thema	4
4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project	4
5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen	5
6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project	8
7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven	8
8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie	9
9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt	9
10 Werkwijze en verslag van de activiteiten	9
10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting	9
10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling	10
10.3 Fase 3: creëren van beweging	10
10.4 Fase 4: implementatie en uitwerking	10
10.5 Fase 5: evaluatie en afronding	11
11 Eindconclusie	11

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	Bedrijf X bv
Opdrachtgever en functie	Directeur
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnaam	Positief kijken naar verandering

1 Inleiding

Bedrijf X BV is een arbeidsorganisatie werkzaam in woning- en utiliteitsbouw voor publieke en private opdrachtgevers. De organisatie heeft 150 medewerkers in dienst. Het werk bij X vraagt om specialistische kennis. De activiteiten van de organisatie beslaan het gehele proces van ontwerp, advies, voorbereiding en uitvoering.

De afgelopen jaren hebben de gevolgen van de economische recessie een forse impact gehad op de bouwsector. Dit is terug te zien in een daling van marktvolume, omzet, opbrengst, kostenbesparingen en een toenemende administratieve druk met als gevolg reorganisatie, samenvoegingen en herstructurering - zo ook bij Bedrijf X. De wijzigingen in sociale verbanden (het sluiten van een vestiging, het uit elkaar halen van teams en afdelingen, gedwongen afscheid nemen van collega's) hebben een latent gevoel van onzekerheid onder de medewerkers veroorzaakt. De onzekerheid over de toekomst wakkert zorg aan, zorg over de continuïteit van team, afdeling, bedrijf, zorg over de eigen baan. Een gegeven dat de context van het project sterk beïnvloedt en kan leiden tot verandermoetheid binnen de organisatie.

Tegelijkertijd heeft in deze periode ook de klantvraag zich ontwikkeld. Het inkrimpen van de markt heeft een sterk toegenomen focus op de prijs/kwaliteitverhouding gecreëerd. Nieuwe contractvormen zorgen voor verschuivingen in rollen, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Het tempo van innovatie ligt hoog, je blijvend onderscheiden in de markt vraagt om voortdurende ontwikkeling, zowel op het vlak van technische als op het terrein van sociale innovatie. Dit krachtenveld doet een beroep op het adaptief vermogen van medewerkers. Immers, de resultaten van een onderneming komen voor een belangrijk deel tot stand via de inzet van medewerkers, het menselijk kapitaal. Duurzame optimalisering van klantwaarde vraagt om capabele, betrokken medewerkers die werken met passie en gevoel vanuit een diepe verbinding met hun bedrijf en hun organisatie continu vernieuwend voorwaarts bewegen. Kortom, duurzame optimalisering van klantwaarde vraagt om 'een lerende organisatie'.

Na een tweetal reorganisaties, het samenvoegen van twee locaties en een herstructurering heeft Bedrijf X nu het vizier gericht op een toekomst waarin innovatie, klantbelang, hoogwaardige producten, rendement én werkplezier hand in hand gaan. De hoogst mogelijke ontzorging van de huidige én toekomstige klant door een optimale procesbeheersing vraagt om competente medewerkers die voortdurend bereid zijn individueel en gezamenlijk te blijven ontwikkelen. De ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid richt zich in eerste instantie op de competentieontwikkeling van medewerkers van de afdeling Projecten en Verkoop, passend bij de kernwaarden en leidend tot het maximaal bedienen van de klant, het behalen van maximaal rendement en het realiseren van maximaal werkplezier. De te ontwikkelen competenties zijn: samenwerken, ondernemerschap en professionaliteit en betrouwbaarheid.

De directie heeft aan INFINIO, learning performance gevraagd om begeleidingskundige ondersteuning en advisering bij de competentieontwikkeling van medewerkers van de afdeling Projecten en Verkoop, passend bij de kernwaarden en leidend tot het verschuiven van de focus op product naar de focus op proces en mens.

2 Doelstelling van het project

De behoefte van de markt vraagt om een gewijzigde klantbenadering. Centraal in dit project staat de mate van veranderbereidheid onder medewerkers van bedrijf X voor het ontwikkelen van en uiteindelijk werken met een leercultuur waarin de klant centraal staat en kennis en kunde worden gedeeld. Met dit project beoogd bedrijf X een duurzame optimalisatie van de klantwaarde waarbij het proces, dat langere tijd kan worden toegepast, medewerkers energie geeft. De activiteiten moeten leiden tot positieve effecten op: de veranderbereidheid, een verbetering van het werkvermogen en -plezier en de ontwikkeling van competenties en talenten.

Het onderzoek richt zich in de beginfase op inventarisatie van de status quo. Een nulmeting om te kijken waar de organisatie / medewerkers op dit moment staan. De volgende stap is gericht op het in kaart brengen van mogelijke verbeterpunten gericht op een kwalitatieve waardering van de huidige status. De tweede fase van het project heeft als beoogd resultaat het creëren van beweging en het ontwikkelen van concrete maatregelen voor overdracht van kennis en kunde. Het project sluit af met actieve begeleiding bij de implementatie van de gekozen maatregelen.

2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk

Bedrijf X wil in nauwe samenwerking met haar medewerkers een *lerende organisatie* ontwikkelen en de focus verschuiven van product naar de focus op proces en mens.

Om de doelstelling van het project te bereiken worden de volgende hoofdactiviteiten uitgevoerd:

1. inventarisatie/nulmeting huidige situatie;
2. creëren van beweging, acceptatie & overdracht van kennis en kunde.

Fase 1 geeft zicht op de status quo, het klantperspectief en de extrinsieke motivatie vanuit de organisatie-context. Door middel van interviews met medewerkers en directie, (participatieve) observaties, klantinterviews in samenwerking met medewerkers en afstemming van interviewuitkomsten en observaties met zowel directie als medewerkers worden mogelijke verbeterpunten in kaart gebracht en vastgesteld. Hieraan worden concrete maatregelen gekoppeld welke in een implementatieplan worden vastgelegd. Medewerkers worden actief betrokken bij deze stappen. Dit maakt hen meer betrokken bij de verandering, biedt hen de kans op een gevoel van zekerheid en vergroot het inzicht in de bestaande knelpunten en noodzaak voor verandering.

In de tweede fase volgt een actieve begeleiding van de stappen uit het implementatieplan. In dialoog met medewerkers worden stappen gezet voor gedragsverandering, ontwikkeling van intrinsieke motivatie en persoonlijk leren en kennis overdragen. Door de organisatie en medewerkers te ondersteunen in, en hen actief te betrekken bij deze fase wordt competentie- en kennisontwikkeling gerealiseerd, waarbij een verhoogde betrokkenheid en uiteindelijk productiviteit centraal staan. Dit alles om beoogde veranderingen te monitoren en waarborgen in de organisatie op de lange termijn.

3 Thema

Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk, gericht op het verhogen van de betrokkenheid en productiviteit.

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Projectleiders	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Wekelijks met afbouw in frequentie
Uitvoeringsleiders	Individuele interviews, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Waar van toepassing

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Expeditioneers	Individuele interviews, begeleidingssessie en advisering.	Waar van toepassing
VerkoopTechnisch Adviseurs	Individuele interviews, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Wekelijks met afbouw in frequentie
Calculatoren	Individuele interviews, begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Halverwege traject ingestroomd.
Afdelingshoofden	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, individuele coaching, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Wekelijks met afbouw in frequentie
Directie en HR	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, individuele advisering, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Maandelijks en waar van toepassing
Opdrachtgevers	Individuele interviews, observatie overlegvormen.	Projectmatig en waar van toepassing

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

Doelstelling	Uitkomst
Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering;	Deze doelstelling is behaald. De betrokkenheid bij de organisatieverandering is toegenomen. In eerste instantie gaven de medewerkers in de individuele interviews aan dat ze al eerder veranderingstrajecten hadden gehad en dat daar maar weinig concreets uit voort was gekomen. Door alle voorgaande organisatiewijzigingen stond men ook nogal sceptisch tegenover de voorgestelde wijziging van focus op product naar focus op mens en proces. Door na de eerste plenaire sessie de groep te verkleinen is de veiligheid vergroot, spreken medewerkers zich meer uit waardoor de essentie op tafel komt. Vanuit deze basisgroep zijn vervolgens weer medewerkers uit andere functiegroepen betrokken. Deze aanpak heeft volgens de medewerkers goed gewerkt. Ervaringen van medewerkers met het traject (afkomstig uit individuele eindinterviews) • Meer inleven in elkaars situatie: ging in sessies heel goed, in werksituatie ontwikkelt het (te) traag; • Spanningsveld tussen VTA en PL is wel duidelijk verminderd; • Niet bij begin betrokken maar daarna wel positief mee kunnen doen; • Leek heel soft maar blijkt heel effectief; • Afwachtend opgesteld (wat hebben ze nu weer verzonnen) maar heel positief verlopen; • Niet van begin af aan betrokken, voortgang af en toe traag. Kost moeite om tempo niet vanuit hiërarchie te bevorderen; • Wel betrokken bij begin, daarna nauwelijks meer. Goed bezig nu dus blijven verbeteren; • Positief, minder hokjes nu; Welke resultaten heb je gezien? • Ander (positiever) beeld gekregen van anderen, eigen ideeën bijgesteld • Samenwerking veel beter en positiever, komen samen tot betere ideeën. • Gemeenschappelijk belang wordt meer gediend (betere kostenbewaking). We ontwikkelen nu samen. • We zijn veel opener naar elkaar geworden. • Samen verbeterpunten oppakken (zoals effectief vergaderen/hoe regelen we de 3-eenheid in de PT-aanpak) • Bedrijfsvoering wordt moderner, we mogen nu meer meepraten • Bedrijfsbelang staat in de samenwerking voorop ipv persoonlijk belang • Nu meer benadering vanuit mens/proces dan vanuit productie. • Betere samenwerking, meer begrip, meer meedenken

	• Meer betrokkenheid. Jaarplan wordt afdelingsplan met concrete doelen. • Focus wel verlegd van product naar mens en proces maar is pas begin, cultuur is hardnekkig. • Overdracht is duidelijker geworden door meegroeien in het proces (dus niet meer 3 mappen over de schutting gooien) • Fysiek samen zitten werkt goed
Doelstelling	Uitkomst
De mate van veranderbereidheid vergroten	Deze doelstelling is behaald. De veranderbereidheid is vergroot, met name omdat medewerkers ervaren hebben dat in dit traject zij ook daadwerkelijk de mogelijkheid kregen om zélf de verandering vorm te geven. Het heeft 'eigenaarschap' voor deze verandering gecreëerd. Daarnaast is het project top-down gestart, wat legitimatie heeft geboden en vervolgens is er samen met de betrokken medewerkers bottom-up verbeterd waardoor medewerkers zélf konden bepalen wat er wanneer werd aangepakt. Hoe heb jij verschil gemaakt? (Wat) Heb je actief bijgedragen? • Actief iedereen erbij betrokken. Meer terugkoppeling gegeven vanuit directie. Ideeën van onderop laten komen (ook al wist ik zelf goed hoe 'het moest...') Niet meer opleggen maar samen beslissen. • Kan zelf geen actieve rol verwoorden. Heeft pantser gebouwd om er niet aan onderdoor te gaan. Zegt dat zijn lat te hoog ligt naar anderen toe waardoor hij steeds teleurgesteld is in hun bijdrage. (Adviseur: heeft in traject zelf positieve rol vervuld, bracht rust en opening naar menskant, kan anderen verbinden) • Vragen stellen (wordt geaccepteerd vanwege nieuw in de functie) • Steeds verbeteringen voordragen (wel opletten dat het niet teveel veranderingen tegelijkertijd geeft) • Elkaar versterken op een positief kritische manier. • Kan zelf niets verzinnen. Geholpen: Interventies bij impasse door doorvragen. Observeert en stelt vragen ter concretisering wanneer zaken aan de oppervlakte blijven. Neemt actieve rol en durft zichzelf kwetsbaar als voorbeeld te stellen. • Voorbeeldfunctie, proactief gehandeld • Eigen manier van werken vanuit productie-ervaring. Andere invalshoek daardoor andere manier van benaderen. • Niet veel, wel meegedaan.
Werken met een leercultuur waarin de klant centraal staat en kennis en kunde worden gedeeld.	Deze doelstelling is behaald. Zowel het centraal stellen van de klant als het delen van de kennis en kunde dat hiervoor voorwaardelijk is, is significant verbeterd. De medewerkers hebben er voor gekozen om gezamenlijk naar een andere locatie te verhuizen. Ze hebben zelf bepaald op welke wijze het nieuwe kantoor wordt ingedeeld. Er wordt nu gewerkt in projectteams die zijn samengesteld uit medewerkers van diverse afdelingen. Zowel de samenwerking als de overdracht van kennis, taken en verantwoordelijkheden loopt nu grotendeels zonder spanning. Het meekijken en meedenken met elkaar is toegenomen waardoor de kwaliteit van de dienstverlening voor de klant is verbeterd. Verschillen in perspectief en inzicht die eerst een spanningsbron waren, worden nu benut in plaats van bevochten. Punt van aandacht: het continu verbeteren waar medewerkers zich voor willen inzetten wordt wel belemmerd door de ervaren werkdruk. Is de samenwerking tussen verkoop en projectleiding nu een succes? • Gaat veel beter nu, meer overleg, meer duidelijkheid, meer begrip • Korte lijnen zijn positief. Je deelt meer, hoort meer en doet dingen nu samen. • Ja, wel blijven verbeteren. • Ja, gaat veel beter en nu het projectteam uitbreiden met de engineer en de uitvoeringsleider. • Ja, samenwerking in het team gaat heel goed. • Ja, met 'eigen' teamlid heel goed, samen optrekken en vullen elkaar goed aan. • Ja • Ja, lijntjes zijn nu kort. Wel goed blijven communiceren naar anderen. • Ja, veel beter nu.

Doelstelling	Uitkomst
Werken met een leercultuur waarin de klant centraal staat en kennis en kunde worden gedeeld.	Is de taakverdeling tussen verkoop en projectleiding nu optimaal? • Nee, nog niet optimaal. Rol van inkoop is nog teveel bezig met bevoegdheden (wie mag wat) • Langer meelopen van VTA lukt wel, vroegtijdig betrekken van PL lukt nog niet. • Nog steeds processen die langs elkaar lopen of dubbel zijn. Wordt wel aan gewerkt, verbeteren kan structureler. • Wat is het optimum? Is al 100% verbeterd. VTA loopt veel langer mee, eerder betrekken van de PL verder doorvoeren. Dat laatste is nog te weinig vanwege operationele werkdruk. • Nog niet optimaal, kan beter wanneer er meer tijd is om in het voortraject mee te denken. Dat levert ook weer geld op. • Nog niet optimaal, is wel beter maar er is nog steeds niet inzichtelijk welke projecten wanneer starten zodat er geen gezamenlijke planning is. • Veel beter dan het geweest is, de denkbeeldige muur is nu weg. • Lastig te beoordelen vanuit mijn positie. • Eerder meelopen van PL kan beter. Team verder uitbreiden met andere functiegroepen. • Rol van inkoop nog niet helder.
Maximaal werkplezier	Deze doelstelling is behaald. Het werkplezier is zichtbaar toegenomen. In de evaluatie-interviews is merkbaar dat de medewerkers geholpen moeten worden om de spanning, die er bij aanvang van het project tussen de beide afdelingen speelde, terug te halen. De nieuwe werksituatie is de norm geworden. De adviseur ziet echter een ontspannen, natuurlijke wijze van samenwerking en een duidelijk verbeterde werksfeer. De ervaren werkdruk speelt ook hier wel een rol en het is dus van belang hier gezamenlijk een oplossing voor te vinden. Werkplezier: - Toegenomen. Promotie en minder uitvoerende operationele taken past beter bij mij - Afgenomen. Te druk, te chaotisch. Daardoor het gevaar dat je elkaar verwijten gaat maken. -Toegenomen -Toegenomen -Niet veranderd. Wordt geleefd door de dag. -Goed maar wel blijven opletten dat we niet vastroesten met elkaar. -Goed, volop betrokken. Gevoel is weer helemaal bijgedraaid. -Wisselt, wordt beïnvloed door hoe het loopt op het werk. -Gelukkig gebleven, was al goed.
Werkvermogen: <i>De mate waarin iemand in staat is om zijn werk naar tevredenheid uit te voeren. Het is de balans tussen enerzijds de mentale en fysieke capaciteiten van een werknemer en anderzijds de eisen die het werk aan deze werknemer stelt.</i>	Ervaringen van medewerkers (afkomstig uit individuele eindinterviews) Ervaren effecten van het traject op het werkvermogen: • Positief, er zijn leuke en minder leuke zaken (anderen helpen is leuk, iets opknappen wat gedropt is, is niet leuk); nog wel moeite met het verdragen van het trage ontwikkeltempo van anderen. • Niet positief, het hap snap werk past niet bij mij, het is veel te druk waardoor zaken fout lopen en ik alleen bezig ben met brandjes blussen. • uitdaging om het werk in de regulier beschikbare werktijd voor elkaar te krijgen. Nu structureel 25% meer uren nodig (10u p/d ipv 8u p/d) • Alles groeit maar de belasting neemt ook toe. Meer lagen in de organisatie geeft ook afstand en meer werk aan informatieverstrekking. Extra mankracht geeft geen verlichting in werkhoeveelheid (inkoop) • Voorbeeldfunctie mbt besteding werktijd. Niet meer in het weekend mailen omdat medewerkers gaan antwoorden. • Op zich positief maar soms worden zaken van hogerhand doorgedrukt, dat werkt negatief • Positief, nog wel verdere ontwikkeling nodig in rol • Positief, is goed te doen

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

Het project is in gang gezet door het MT dat heeft geconstateerd dat de gewenste organisatieverandering leidt tot onderlinge spanning tussen afdelingen en medewerkers. Voor het realiseren van duurzame klantwaarde is de ontwikkeling van een 'lerende organisatie' de basis. De medewerkers krijgen in een individueel interview eerst de mogelijkheid om zich uit te spreken over de beleving van de huidige organisatie en de in hun ogen benodigde en gewenste veranderingen. Daaruit blijkt dat met name de reorganisaties voor onrust, zorg en spanning hebben gezorgd. Ook zijn persoonlijke ervaringen waarbij de eigen positie is vervallen, gewijzigd of ter discussie heeft gestaan nog niet verwerkt. Hier wordt eerst persoonlijke aandacht aan besteed om het verwerkingsproces te bevorderen.

In een plenaire sessie worden de resultaten uit de interviews gedeeld en wordt, onder leiding van de adviseur, naar elkaar uitgesproken wat men heeft verwacht, heeft gemist en wordt op persoonlijk niveau aangegeven wat men aan elkaar waardeert. Daarna bepalen de medewerkers gezamenlijk hoe het traject in eerste instantie zal worden ingevuld en welke medewerkers hiermee aan de slag gaan. De directie blijft wel betrokken maar laat de medewerkers zowel het tempo als de invulling bepalen.

In diverse sessies gaan de medewerkers met elkaar aan de slag, de voortgang wordt per sessie besproken en afgestemd met de directieleden en overige betrokken medewerkers. Na de vierde sessie worden presentaties van de behaalde resultaten gegeven aan de directie en aan de andere afdelingen en wordt de verdere aanpak bepaald. Bij afronding van het ESF-project wordt deze werkwijze intern gecontinueerd.

7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven

Interne publiciteit:

Alle betrokken medewerkers zijn door de adviseur geïnformeerd over zowel de inhoud als de bijdrage van ESF aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

Op alle communicatiemiddelen is het logo van ESF vermeld en het onderschrift: mede mogelijk gemaakt door.



Op betrokken afdelingen en projecten is een afbeelding van het ESF-logo geplaatst.



Externe publiciteit:

Op de gevel bij de entree van het hoofdkantoor is gedurende de looptijd van het project een aanduiding geplaatst.



Medewerkers van externe relaties die betrokken zijn bij de projecten hebben van de adviseur een persoonlijke toelichting gehad op de inzet en betekenis van de bijdrage vanuit het Europees Sociaal Fonds.

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

De rol van de adviseur is in eerste instantie die van onderzoeker. Door middel van individuele interviews, observatie van overlegvormen en werksituaties wordt de status quo in beeld gebracht. Nadat de data zijn verzameld heeft de adviseur deze geanalyseerd en beoordeeld op patronen en fenomenen die van invloed kunnen zijn op de betrokkenheid van medewerkers bij het veranderingstraject. Daarnaast is gekeken wat de afstand van de huidige situatie is ten opzichte van de gewenste situatie, een zogenaamde gapanalyse. De analyse is gepresenteerd en ter beoordeling voorgelegd aan de betrokken medewerkers en directieleden. Vervolgens heeft de adviseur een advies gegeven over mogelijkheden in de aanpak.

In de eerste sessies heeft de adviseur een leidende rol vervuld, met name gericht op het overdragen van kennis en kunde en het creëren van draagvlak en een veilige veranderomgeving. In de vervolgssessies heeft de adviseur een begeleidende en ondersteunende rol vervuld om de medewerkers handvatten te bieden bij het bepalen van de interventies en ontwikkelingsgerichte activiteiten.

Met individuele- en groep coaching heeft de adviseur de voortgang van het proces bewaakt en de persoonlijke competentieontwikkeling begeleid en bijgestuurd waar nodig. Naarmate het traject vorderde is de aanjaagfunctie van de adviseur steeds verder afgebouwd en is de adviseur ingezet om de kwaliteit van de voortgang te bewaken en de implementatie van het continu verbeteren te begeleiden.

Aan het einde van het project heeft de adviseur in individuele interviews de aanpak en resultaten van het project geëvalueerd. Deze resultaten zijn, vergezeld van advies, aan de leiding en de directie gepresenteerd en besproken.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

Binnen de Bedrijf X-organisatie is, naast de benoemde doelgroepen, (in meer of minder mate intensief) samengewerkt met de volgende afdelingen:

- Andere Bedrijf X werkmaatschappijen
- HR, groepsniveau
- HR, werkmaatschappij
- Concern communicatie

Buiten de Bedrijf X-organisatie is (intensief) samengewerkt met:

- Mansal, personal coaches
- Opdrachtgevers van Bedrijf X

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting

In de eerste fase is gestart met het creëren van zicht op de status quo en de verbeterpunten. Uitgangspunt daarbij is de kwalitatieve waardering van de status van de kenmerken van een lerende organisatie in de betrokken afdelingen.

1. Continu in beweging
2. Klant & resultaat centraal
3. Open en transparant, gericht op samenwerken
4. Eigen verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie
5. Focus op leren en ontwikkeling
6. Volwassenheid / professionaliteit
7. Medewerkers zijn er op gericht hun organisatie continu vernieuwend voorwaarts te bewegen
8. Medewerkers werken met passie en gevoel vanuit een diepe verbinding met hun bedrijf

Tevens is onderzocht welk zicht er aanwezig is op het klantperspectief: de huidige klantwaardering en de gewenste verbeterpunten en is gekeken naar de aanwezigheid van extrinsieke motivatie vanuit de organisatiecontext en de verbeterpunten. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van individuele interviews volgens een vast format. De interviews zijn door de adviseur gehouden met de leden van de directie, betrokken medewerkers van de eigen organisatie, medewerkers van partnerbedrijven en enkele opdrachtgevers. Tevens zijn door de adviseur diverse werkoverleggen geobserveerd, waaronder ook de jaarlijkse strategiedag met de voltallige leiding van het bedrijf.

10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling

Op basis van de uitkomsten van de inventarisatie is door de adviseur in een plenaire sessie aan de directie en betrokken medewerkers een terugkoppeling gegeven van de analyse. In deze sessie zijn de waarnemingen besproken en is gezamenlijk een plan van aanpak opgesteld met interventies en actiegerichte ontwikkeling om de gewenste veranderingen in gang te zetten. Omdat in de plenaire sessie werd geconstateerd dat de grootte van de groep én de aanwezigheid van de directieleden nog onvoldoende veiligheid bood, is besloten de groep in fase 3 te verkleinen tot de medewerkers van de verkoopafdeling, de projectleiders en de betreffende afdelingshoofden. Agesproken wordt dat, afhankelijk van de voortgang in deze groep, in fases de andere betrokken medewerkers weer worden toegevoegd.

10.3 Fase 3: creëren van beweging door acceptatie en overdracht van kennis en kunde

In diverse sessies onder leiding van de adviseur gaan de medewerkers samen aan de slag met een aantal onderdelen.

In de eerste sessie ligt de focus op het vergroten van de kennis van de invloeden op gedragsverandering en kennis van de effecten van extrinsieke motivatie op houding en gedrag. Ook wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van intrinsieke motivatie en de invloed van taal.

In de tweede sessie gaan de medewerkers aan de slag met het zicht op het effect van het eigen gedrag op de interne samenwerking en de bereidheid tot ontwikkeling van de eigen verbeterpunten.

In de derde en vierde sessie gaat het om het zicht op de eigen bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, het zicht op het effect van het eigen gedrag op de klantwaardering en de acceptatie en waardering van het klantperspectief en de verbeterpunten. Deze sessies worden voorafgegaan door een korte presentatie van de directeur en een onderlinge afstemming tussen directeur en medewerkers zodat de gezamenlijkheid in het traject blijft gewaarborgd.

Tussen de sessies door wordt door de medewerkers het geleerde direct in de praktijk gebracht zodat de haalbaarheid van de gemaakte afspraken steeds wordt getoetst en men gezamenlijk aanpassingen en verbeteringen kan doorvoeren.

10.4 Fase 4: implementatie en uitwerking

De resultaten van de sessies en de voorgestelde nieuwe werkorganisatie wordt door de betrokken afdelingshoofden gepresenteerd aan de andere afdelingshoofden van het gehele bedrijf. De aanpak is verdeeld naar interventies op het gebied van 'mens' en interventies op het gebied van 'proces'. In Excelschema's worden plannings gemaakt waarbij de interventies worden gekoppeld aan verantwoordelijke personen en teams. Gezamenlijk wordt de voortgang van de interventies bewaakt. Omdat er door de medewerkers inmiddels voldoende mentale veiligheid in de groep wordt ervaren worden ook de medewerkers van de afdeling Calculatie toegevoegd.

In de verwachting dat gezamenlijke huisvesting van beide afdelingen voor een betere onderlinge communicatie en samenwerking gaat zorgen, wordt een team samengesteld dat de wensen en mogelijkheden voor deze huisvesting gaat onderzoeken. De bevindingen van dit team, dat bestaat uit een vertegenwoordiging van medewerkers van de betrokken afdelingen, worden tweewekelijks met de andere medewerkers besproken. Er wordt een voorstel gemaakt met een begroting. Na accordering wordt, samen met de betrokken medewerkers, de nieuwe huisvesting voorbereid en ingericht.

Onderdeel van de nieuwe werkorganisatie is de betrokkenheid van de medewerkers bij de invulling van de jaarplannen op afdelingsniveau. In gezamenlijke sessies is door medewerkers geïnventariseerd op welke wijze de organisatie invulling kan geven aan de verschuiving van de rol van *leverancier en opdrachtgever* naar de rol van *ketenpartner*. In een sessie is door medewerkers vastgesteld wat het doel en resultaat van deze verschuiving van focus is en welke voorwaarden kunnen worden gesteld aan de vervulling van de rol. De resultaten van deze sessie zijn aan de directie meegegeven als onderlegger voor de strategische heidag.

10.5 Fase 5: evaluatie en afronding

Met de medewerkers die actief bij het project betrokken zijn geweest wordt door de adviseur een individueel interview gehouden. Volgens een vast format worden vragen gesteld over verwachtingen, aanpak, resultaten en verdere voortgang, zowel op het gebied van persoonlijke- als bedrijfsmatige ontwikkeling in relatie tot duurzame inzetbaarheid. De resultaten van de individuele interviews zijn door de adviseur gebundeld en geanalyseerd op overeenkomsten en patronen. De resultaten zijn, vergezeld van advies over de verdere ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid, aan de directie gepresenteerd.

11 Eindconclusie

Duurzame inzetbaarheid gaat uit van het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids-)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. Waarde en meerwaarde gaan verder dan alleen gezondheid, vitaliteit of werkvermogen. Het gaat ook om houding, gedrag, competenties, motivatie en visie. Duurzaam is daarbij van belang omdat het niet alleen gaat over de inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé. Termen als inzetbaarheid, aantrekkelijkheid en aanpassingsvermogen spelen daarbij voor zowel werkgever als werknemer een belangrijke rol. In dit project is de ontwikkeling van *de lerende organisatie* ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en de stressbeleving die gepaard gaat met veranderingstrajecten te beperken.

Vanuit het oogpunt van de adviseur mag dit project gekwalificeerd worden als 'uit het boekje'. Er is een directe en aanwijsbare aanleiding voor de start van het project wat bij medewerkers het besef van belang en urgentie geeft. Er is een visie over de focuswijziging van de organisatie wat een duidelijke kapstok biedt. Er is commitment van de directie wat legitimatie geeft en er worden tijd, ruimte en middelen geboden om het project kwalitatief in te vullen. Aan de medewerkers wordt niet gevraagd om de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een lerende organisatie te nemen maar deze ruimte wordt gegeven en in een gezamenlijke zoektocht ingevuld. Er wordt serieus naar elkaar geluisterd en verbeteringen worden niet alleen besproken maar ook daadwerkelijk doorgevoerd. Kortom, een project dat met recht een succes genoemd kan worden.

Wanneer duurzame inzetbaarheid wordt verdeeld naar drie hoofdcategorieën kan de verdeling 'Gezondheid en vitaliteit', 'Kennis en competenties' en 'Bedrijfscultuur en leiderschap' aangehouden worden. In dit project is door leiding en medewerkers tijd en aandacht besteed aan de ontwikkeling van alle categorieën. Uit het enthousiasme waarmee medewerkers nog steeds actief werken aan verbeteringen, kan worden afgeleid dat dit veranderingstraject is gegroeid van "*wat hebben ze nu weer verzonnen*" naar "*zo werken wij met elkaar*". 30 medewerkers meten dagelijks vrijwillig hun stappen in het kader van fysieke gezondheid, in functioneringsgesprekken wordt steeds meer verbinding gezocht tussen het persoonlijk belang van de medewerker en het bedrijfsbelang en de gesprekken in de wandelgangen worden steeds meer in de openheid gevoerd. En hoe klein de stapjes ook zijn, de fabrieksproductie is steeds minder leidend in de besluitvorming, mens en proces krijgen steeds meer ruimte.

Valt er dan niets 'aan te merken'? Jazeker, er zijn ook aandachtspunten. Eerst het algemene punt dat veranderingen in gedrag vragen om aanpassing van de patronen in het brein. Dat betekent net zo lang blijven trainen totdat de nieuwe neuroverbindingen dikker zijn dan de bestaande en het nieuwe gedrag het oude patroon in het brein heeft 'overruled'. Hoe vaster het patroon (bijvoorbeeld bij veel dienstjaren of lang in dezelfde functie) hoe meer tijd er nodig is om de verandering te bestendigen. Wanneer daar geen actief beleid op wordt gevoerd zal in de loop van de tijd 'het oude gedrag' weer de overhand krijgen, simpelweg omdat het brein de makkelijkste weg kiest en dat is nu eenmaal de dikste verbinding. Ook spanningen veroorzaken een terugval op de bekende (oude) gedragspatronen.

En daar signaleert de adviseur dat de toenemende (ervaren) werkdruk een risico kan zijn. Het blijvend gezamenlijk ontwikkelen en verbeteren vraagt nu eenmaal tijd en aandacht. Er is in de afstemming van de werkzaamheden zeker nog sprake van verspilling. Het vraagt inderdaad op de korte termijn een investering van tijd en aandacht maar op de lange termijn gaat dit zeker opleveren. Visualiseren is daarbij een goede manier om de verandering top of mind te houden.

Een ander punt is het handhaven van het persoonlijk contact van álle directieleden met de medewerkers die nu op fysieke afstand zitten. Door het invoegen van een managementlaag is het contact met de directieleden al verminderd. Ook voor de directieleden is het evenwicht tussen werkuren en de hoeveelheid werk een permanente uitdaging waardoor het risico bestaat dat de aandacht voor deze medewerkers uit functioneel ingegeven contacten gaat bestaan. Dit heeft echter gevolgen voor de intrinsieke motivatie en betrokkenheid van de betreffende medewerkers, vaak zonder dat zij zich daar zelf bewust van zijn. In een van oudsher hiërarchische organisatie werkt *'de deur staat altijd open'* nu eenmaal minder uitnodigend. Het *'patriarchale'* karakter van een familiebedrijf versterkt het gevoel dat de leiding een zorg- en welzijnstaak heeft naar de medewerkers, die in ruil daarvoor loyaliteit, commitment en betrokkenheid bieden. Deze transacties op de emotionele bankrekening vinden plaats in het onderbewustzijn en hebben invloed op het maken van keuzes in het handelen. Ook hier geldt dat aandacht alles *mooier* maakt...