

UITGAVE

Mensen in beweging brengen naar beoogd resultaat

In deze uitgave worden verhalen verteld van enkele opdrachten, die Jan Bos de laatste jaren als interim manager heeft uitgevoerd.

Ze kenmerken zich door het **op doortastende wijze bereiken van resultaten** met behulp van het open communiceren met elkaar, evenals door het bewust creëren van draagvlak en teamwerk

Deze uitgave is bedoeld als aanvulling op het CV.



Waar aandacht voor mensen, draagvlak en open communiceren toe leidt

Praktijkvoorbeeld 1

Als gevolg van een politiek besluit is een forse reorganisatie gaande bij een administratief onderdeel van het Shared Service Centrum (SSC) van een grote overheidsorganisatie. Vrijwel tegelijkertijd wordt een nieuw systeem (SAP) ingevoerd. Er ontstaan grote achterstanden, waardoor leveranciers niet of niet tijdig worden betaald. De organisatie wordt overladen met kritiek van alle kanten (directie/beleid; leveranciers; interne klanten in de procesketen). Vooral gericht op het qua mensen lastigste onderdeel (60 mensen). De leiding daarvan doet niet wat het moet doen. Iedereen gaat 'met de beste bedoelingen' zijn eigen gang. 'Het werkt hier nu eenmaal zo'. Gevolg: te weinig motivatie; 'anderen hebben het gedaan'; verkeerd gedrag; zowel individueel als in groepsverband. De directie wil een interim-manager die zorgt voor de omslag. Uitgangspunt is actieplan "FDC up to date".

Jan Bos start als Verbetermanager naast het Hoofd van het onderdeel en begint met gesprekken met, en het luisteren naar, alle betrokkenen. En met waarnemen wat er speelt in het eigen onderdeel en in de procesketen. De rode draad: Mensen willen ruimte in hun werk en serieus worden genomen door de leiding. Terwijl de organisatie zich focust op de productie maakt hij een voorstel/plan met daarin eigen rollen voor leiding en medewerkers. Gericht op 'eigen taken' (en verantwoordelijkheid) en 'eigen interne klanten' (bijvoorbeeld budgethouders). Er is al snel instemming van Directie en Medezeggenschap voor het vormen van een 'werkorganisatie'. In gesprekken met de mensen worden de taken verdeeld en nieuwe clusters gevormd. De realisatie vindt in enkele maanden plaats in een organisch proces. Jan Bos ondersteunt het proces met open en transparante communicatie (gesprekken waar nodig; een infobulletin). De mensen raken intrinsiek gemotiveerd waardoor de veranderingen worden geborgd.

Tegelijkertijd wordt het 'procesinformatie systeem' zodanig verbeterd, dat duidelijk wordt 'wie wat te doen heeft' in de procesketen én worden de processen geoptimaliseerd. En er wordt weer gecommuniceerd. Zo komen niet alleen de eigen medewerkers in beweging maar ook de collega's in de procesketen. Gedurende het cultuur- en ontwikkeltraject ontstaat er weer rust, vertrouwen en nieuw gedrag. Alle partijen zijn zeer tevreden over het bereikte resultaat, de nieuwe manier van werken en de samenwerking. En het beklijft.

Praktijkvoorbeeld 2

Bij een provincie zal centralisatie plaatsvinden van alle financiële functies naar twee afdelingen met duidelijk gescheiden verantwoordelijkheden: enerzijds 'Financiën; Planning & Control' (FPC) en anderzijds 'Concerncontrol'. Uitgangspunt is het visiedocument "Van Nu naar Nieuw" met vastgesteld organisatieplaatje en nieuwe formatie. De directeur FPC is verantwoordelijk voor het gehele transitieproces en heeft een interim-manager nodig die als Clusterleider Administratie en Beheer zorgt voor de operationele financiële functies (inhoudelijk en personeel) en participeert in het gehele project; dit terwijl het operationele werk doorgaat. Het cluster betreft de totaal 30 mensen financiële administratie (incl. jaarrekening, begroting; rapportages); functioneel beheer en de ondersteuning van de Sectoren (in soort SSC omgeving).

Jan Bos start de opdracht, maakt na gesprekken een plan van aanpak en participeert in het selectie- en plaatsingsproces van totaal 60 mensen organisatiebreed. In groepsgesprekken wordt de nieuwe werkwijze en aanpak voorbereid. Er worden afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden in de procesketen en klant- en resultaatgericht werken. De formatie is lager, dus focus op effectief werken en geen onnodige dingen doen. 'Wat er speelt' wordt bespreekbaar gemaakt. Jan Bos zorgt voor visie in het ontwikkelproces, het nemen van initiatieven; het begeleiden van het proces. Ook waakt hij ervoor dat de verantwoordelijkheden op de juiste plek komen te liggen.

Aangezien er nog geen leidinggevendenden zijn voor de andere clusters heeft Jan Bos een actieve rol in het operationaliseren van de andere clusters (Beleid; Projecten) en het aantrekken van de nieuwe leidinggevendenden. Een uniek proces in een grote overheidsorganisatie dat in grote mate van 'rust' wordt doorlopen doordat de mensen vertrouwen hebben in de leiding en de aanpak. Nu, ruim 2 jaar later, hebben directie en medewerkers nog steeds 'een goed gevoel' bij het gelopen proces en het nieuwe functioneren.

Praktijkvoorbeeld 3

In het kader van de fusie van 3 organisaties naar één Dienst Werk en Inkomen is een kwartiermaker / projectleider nodig om een groot deel van het SSC voor te bereiden. Het proces aan de voorkant van de fusie is bij dit deelproject vastgelopen en moet worden vlotgetrokken. Het gaat bijvoorbeeld om de nieuwe salarisadministratie van de organisatie; het organiseren van de loonkostensubsidies en de regelingen in het kader van het 'armoedebeleid' van de grote gemeente en de relaties met het primaire proces. Uitgangspunt is het Businessplan en Uitvoeringsplan.

Jan Bos vormt werkgroepen voor de verschillende thema's en begeleidt deze. Het gaat om de opzet van de nieuwe organisatie, de werkprocessen, procedures, communicatie en verhuizing. Hij zorgt voor het vlottrekken van het proces, de ideevorming en het operationeel maken. Jan Bos heeft daarbij een actief stimulerende en enthousiasmerende rol.

Praktijkvoorbeeld 4

De juridische afdeling (90 mensen; juristen op Academisch- en HBO niveau; internen en externen), onderdeel van dezelfde Dienst Werk en Inkomen, heeft na de fusie in de nieuwe setting een probleem in de relatiesfeer tussen directie/leiding en de medewerkers. Er is een interim-manager nodig, die als Verbeter-manager optreedt naast de leiding.

Jan Bos brengt in gesprekken en medewerkers sessies de thema's en dilemma's in beeld. Het gaat om een veelvoud van onderwerpen, waarbij medewerkers het gevoel hebben niet serieus te worden genomen. Voorbeelden: productienormen en -resultaten, het onderling vertrouwen, de omgang met elkaar, de informatievoorziening, opleidingen, processen en systemen. Er worden groepen gevormd die de thema's uitwerken en er worden nieuwe werkafspraken gemaakt.

Jan Bos is verantwoordelijk voor het proces, de initiatieven, het realiseren van draagvlak en de communicatie (onder meer een infobulletin). Het gaat er vooral om gebruik te maken van situaties 'in het moment' om mensen in beweging te brengen. Zeggen wat op dat moment nodig is te zeggen, doen wat op dat moment nodig is om te doen. Gericht op het effect dat het heeft. Medewerkers krijgen hierdoor opnieuw plezier in hun werk en houden vast aan de gegeven structuur en ruimte.

Het zijn enkele opdrachten die Jan Bos de laatste jaren als interim manager heeft uitgevoerd. In de opdrachten zijn afspraken gemaakt over de tijdsinzet van de interim manager. Die kan variëren van één of enkele dagen tot vier of vijf dagen per week. De doorlooptijd kan enkele maanden zijn of langer.

Eigen stijl

De kracht van interim-manager Jan Bos is zijn kijk op mensen: communiceer open, mobiliseer hun wens voor vooruitgang, maak die herkenbaar, gebruik hun drijfveren, hun verantwoordelijkheden en hun deskundigheden. En, vooral, breng het werkplezier terug. Daarbij staat het realiseren van de doelen natuurlijk voorop.

Elke opdracht start met een aantal interviews met medewerkers op alle relevante niveaus binnen de organisatie. Enkele weken na de start van de opdracht volgt een plan van aanpak dat is afgestemd met de opdrachtgever. Daarin zijn de te bereiken resultaten concreet opgenomen en is de wijze van betrokkenheid van de medewerkers verwoord. Tussentijds komt de voortgang aan de orde, zo nodig schriftelijk.

Missie en kernactiviteiten

"Het succesvol leveren van interim management op menselijke maat aan organisaties waar op een betrokken en transparante manier mét de medewerkers en in korte tijd een verandering moet worden gerealiseerd. Uitgangspunt daarbij is het bereiken van de organisatiedoelen door het inspireren en coachen van medewerkers in de organisatie ook als de onderlinge verhoudingen niet altijd even goed zijn".

Ervaring

Jan Bos (1948) levert sinds 1998 interim – en projectmanagement aan veranderende organisaties (overheid, not-for-profit, bedrijfsleven). Hij doet dit in de rol van lijnmanager; verbetermanager; kwartiermaker; projectleider en adviseur. Gespecialiseerd in proces-optimalisatie en procesimplementatie vraagstukken binnen verschillende overheden. Praktische toepasbaarheid en het meekrijgen van mensen staat voorop. "Professionals op de werkvloer zijn de motor tot blijvende verandering". Er worden verbindingen gelegd tussen het operationele, tactische en strategische niveau.

Ervaring is opgedaan bij grote organisaties zoals Dienst Werk en Inkomen Amsterdam (DWI), Provincie Friesland, Ministerie van Defensie, Hanzehogeschool Groningen, verschillende grote en middelgrote gemeenten en diverse bedrijven in de Sociale Werkvoorziening.

In de afgelopen jaren heeft Jan Bos volop gewerkt aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Kernthema daarbij is het leveren van een volstrekt eigen bijdrage, die aansluit bij wat de omgeving nodig heeft.