

Hoe een uitgebluste medewerker plots herrees als een feniks uit zijn as...

De mythe van de feniks verhaalt over een goddelijke vogel die steeds opnieuw uit zijn eigen as herboren wordt. Het is een vogel die geen eieren legt en geen jongen krijgt. Hij was er al toen de wereld begon en nu leeft hij nog, in een verborgen woestijn. Na vijfhonderd jaar geleefd te hebben zou de feniks hoog in een eik een nest van schors, kruiden en mirre maken. Als hij erin zat vloog het in brand. De geur van de kruiden nam de ziel van de oude feniks mee. Het lichaam verbrandde en er kwam een kleine feniks uit. Hierin nam de oude ziel weer plaats om weer 500 jaar te leven.

Stel dat wij onze medewerkers het 'eeuwige leven' kunnen geven door toepassing van sociale innovatie... Wie zou daar voor kiezen?

In organisaties ontmoet ik regelmatig medewerkers die hun oorspronkelijke vuur en passie gaandeweg hun loopbaan zijn verloren, hoewel ze nog wel degelijk de talenten bezitten om hun werk te doen. Een tijd geleden maakte ik kennis met een productiemedewerker die een semiautomatische inpakinstallatie bedient. De machine plaatst een zwaar product ter bescherming in een kunststof doos en omsnoert deze met een kunststof band. Voorheen klaarde de medewerker de klus handmatig en in de manier waarop hij dat vertelde klonk trots door. Tegenwoordig stelde zijn werk niet veel meer voor, schamperde hij. Vroeger verrichte hij allerlei handelingen waarin hij deskundig was. De huidige installatie nam deze taken over op twee na. In de praktijk: 150 seconden wachten op een nieuw product om in minder dan 5 (!) seconden een doos te plaatsen en op start te drukken. En dat al ruim twee jaar lang, dag in, dag uit. In zijn beleving was hij gereduceerd tot een machineonderdeel. De glans in zijn ogen had plaatsgemaakt voor dofheid: van de vurige feniks van weleer resteerde zogezegd slechts een hoopje as.

'Verrassing!'...

Hoe het zover kon komen? Op een dag wees een collega van Industrial Engineering hem erop dat handmatig omsnoeren het risico op verwonding inhield, en dat, zei hij, wilde het bedrijf niet op zijn geweten hebben. Hoewel de productiemedewerker vertelde dat er nog nooit iets was voorgevallen, werd er – zonder hem erin te kennen – een installatie ontworpen en gebouwd. 'Verrassing!'...

Daar sta je dan. Verschillende keren had hij zich bij zijn leidinggevende beklagd dat deze machine niets bespaarde. Tevergeefs. Het onderwerp raakte in de vergetelheid. Misschien realiseerde de medewerker zich dat een volautomatische machine hem zijn baan zou kunnen kosten. Nieuwe jobs lagen niet voor het oprapen. Hij leek te berusten in zijn situatie. Het behoud van de baan woog kennelijk zwaarder dan werkvreugde.

Vragen en doorvragen

Ik vroeg mezelf af hoe je iemand zou kunnen helpen het plezier in het werk te hervinden. Hoe je bereikt dat iemand actief meedenkt over verbeteringen in het bedrijf en met frisse moed aan de slag gaat, zoals een feniks die herrijst uit zijn as. Hoeveel waardevoller is iemand dán voor de organisatie?

Ik vroeg hem waarom hij zijn collega van Industrial Engineering niet had verteld over de impact van de nieuwe installatie op zijn werkvreugde. Hij vond destijds dat men naar hem had moeten komen. Ik vroeg hem welke andere activiteiten hem aanspraken behalve het inpakken. Hij somde taken op waar hij goed in dacht te zijn of die zijn interesse hadden. Dit had hij nog nooit aan zijn leidinggevende kenbaar gemaakt...

Hét moment om zijn leidinggevende uit te nodigen voor een gezamenlijke observatie in deze productiecel. De leidinggevende had niet veel tijd nodig om te beamen wat ik eerder had geconstateerd. Hij had zich nooit gerealiseerd dat het verbeterproject op de afdeling het werk veel minder aantrekkelijk had gemaakt. Destijds, toen de medewerker klaagde, was er geen geld voor aanpassingen. Later verstomden de klachten en nam hij aan dat het in orde was.

De verandering

De leidinggevende oordeelde dat de huidige situatie ongewenst was en bedacht samen met de medewerker een alternatief: de medewerkers binnen deze productiecel (actiever) laten rouleren. Voordeel: toegenomen flexibiliteit als de mensen het werk van elkaar kunnen overnemen. Het idee zou nog dezelfde dag met alle medewerkers van de productiecel worden besproken. Tweede idee: de medewerker betrekken in het onderhoud van de machine. Kennelijk was voorheen nooit gevraagd welke bijdrage deze medewerker zou kunnen vervullen. De leidinggevende sprak met zijn medewerker af dat hij bij de onderhoudsafdeling zou nagaan welke opleiding nodig was. De medewerker zag in en vertrouwde erop dat de werksituatie zou verbeteren. Dat taken waarvan de machine hem ooit had 'beroofd', konden plaatsmaken voor andere taken, voor nieuwe uitdagingen. De leidinggevende besepte dat hij ten onrechte had aangenomen dat er geen probleem bestond. Voor zijn ogen veranderde een medewerker die hij steeds als 'een beetje passief' had beoordeeld in een gemotiveerde kracht die bereid was om te leren, aan te pakken en actief mee te denken.

Zowel de leidinggevende als de productiemedewerker waren het erover eens dat de huidige situatie het bedrijf meer geld kostte dan voorheen. De stap naar volautomatisch inpakken was zinvol; de aanvraag van het benodigde budget slechts een kwestie van tijd.

Staak de strijd

Moraal van dit verhaal? Onderzoek wat er feitelijk speelt zonder veroordeling. Benoem wat er onwenselijk is aan de werksituatie en zoek samen naar veranderingen die leiden tot een wenselijke situatie. Het opmerkelijkste in bovengenoemd voorbeeld is de relatief geringe hoeveelheid energie die nodig was om de inpakmedewerker als een feniks uit zijn as te zien herrijzen. Dat doet deugd.

Deze case staat niet op zichzelf. Hoeveel medewerkers om ons heen lijken hun motivatie te hebben verloren? Hoeveel medewerkers en leidinggevendenden voeren dagelijks een stille strijd waarin emoties de feiten overschaduwden? Wat een energieverlies! Persoonlijk. Organisatorisch. Talenten blijven onbenut. Processen verlopen stroperig. Kwaliteit neemt af. Ongevallen steken de kop op. Tel uit je verlies!

De sleutel tot de oplossing? ZSie welke feitelijkheden niet wenselijk zijn en onderneem co-creatieve acties om de wenselijke feiten te realiseren.