

MT in de fishbowl

Een inspirerend proces voor herziening van arbeidsvoorwaarden

Waterschap De Dommel heeft ambitieuze plannen. Het wil tot de vijftig beste overheidswerkgevers van Nederland gaan behoren. Dit artikel laat zien wat de wens om een inspirerende en aantrekkelijke werkgever te worden betekent voor de manier van werken aan veranderingen. In het project "Herziening secundaire arbeidsvoorwaarden" heeft het ManagementTeam van Waterschap De Dommel de transparantie in besluitvorming letterlijk in praktijk gebracht. Naast een beschrijving van de werkwijze en de resultaten krijgt u ook beelden van de beleving door MT en medewerkers.

door Tonnie van der Zouwen en Ruud Viergever



An Ruud Viergever (voorzitter van het MT) de vraag wat De Dommel voor ogen staat. Ruud: "In het jaar 2001 hebben we een strategische visie opgesteld voor de organisatie (De Dommel in beweging). Daarin hebben we ons tot doel gesteld om de komende jaren een regionale waterautoriteit en een inspirerende organisatie te worden. Communicatie is voor ons daarbij een transportmiddel om dit doel te bereiken. Deze twee pijlers zijn uitgewerkt in projectplannen". In dit artikel wordt het project "herziening secundaire arbeidsvoorwaarden" onder de loep genomen. Het project moet bijdragen aan het worden van één van de beste werkgevers.

Wanneer ben je een inspirerende werkgever? Ruud: "Wat je probeert is het mechanische uit de organisatie te krijgen, om mensen meer te laten meebewegen met wat er in de maatschappij gebeurt. Dat betekent dingen niet meer van bovenaf opleggen: zo gaan we het doen, maar verbinding krijgen met medewerkers door ze bij ontwikkelingen te betrekken. Het benoemen van de ambitie om tot de vijftig beste werkgevers van Nederland te willen horen heeft al het een en ander losgemaakt. Serieus omgaan met mensen past ook bij de dynamiek van de stroomgebiedbenadering van onze organisatie. Dat wil zeggen dat we de organisatie hebben gestructureerd naar integrale werkeenheden per stroomgebied. Het werken aan beheer en ontwikkeling van een stroomgebied maakt het werk zinvol voor mensen, omdat hun bijdrage zichtbaar wordt."

Communicatieve organisatie

Bij nagenoeg elke evaluatie van projecten wordt gezegd dat er meer gecommuniceerd moet worden. In de praktijk staat communicatie vaak voor informatieverstrekking. In een communicatieve organisatie is sprake van tweerichtingsverkeer tussen medewerkers en managers. Er wordt niet alleen informatie uitgewisseld, maar ook van gedachten gewisseld over standpunten, mogelijkheden en beperkingen. Alleen zo kan tijdig gebruik gemaakt worden van de capaciteiten en ideeën van mensen. De grote vraag is hoe je dit handen en voeten geeft in de praktijk.

In het project herziening secundaire arbeidsvoorwaarden is het veranderproces zo ingericht dat het aansluit bij de pijlers. Als je verbinding wilt tussen managers en medewerkers, een aantrek-

Conventionele conferentie

Vorbereiding door een groep managers in overleg met de adviseur, of door een adviseur.

Er wordt vooral gepraat óver verandering.

Medewerkers van de werkvloer worden thuisgelaten. Je moet hen niet lastig vallen met strategische kwesties.

Er wordt vooral gediscussieerd en gedebatteerd. De één heeft meer gelijk dan de ander, en verschillen worden als probleem gezien.

De inhoud van het vraagstuk is het belangrijkste. De focus ligt vooral op probleemoplossing en het maken van plannen die later door anderen uitgevoerd worden.

De conferentie wordt geleid door een krachtige voorzitter, die het proces kan beheersen en de touwtjes goed in handen houdt.

Incentives, spelletjes en allerlei toeters en bellen moeten er voor zorgen dat deelnemers de conferentie leuk vinden.

De conferentie kan op zichzelf staan. Het belangrijkste is dat er 'eens goed is gediscussieerd' of dat er een lijst met voornemens uit komt.

Large group intervention

Vorbereiding met een dwarsdoorsnede van het systeem (liefst met externe partij- en erbij) in kwestie.

Er wordt veranderd in het hier en nu.

Iedereen die betrokken is bij het probleem of vraagstuk wordt uitgenodigd. Er ligt veel kennis op de werkvloer.

Ieders waarheid is waar. In dialoog leren van elkaars visie en perspectief. Verschillen in beelden zijn positief en dragen bij tot collectief leren.

De (emotionele) betekenis van het onderwerp is net zo belangrijk als de inhoud. De focus ligt op het creëren van een gemeenschappelijk kennissysteem omtrent verleden, heden en toekomst, en de weg om de toekomst waar te maken.

Een adviseur faciliteert de bijeenkomst en zorgt ervoor dat de groep goed kan werken.

Leren van elkaar, de ontwikkeling van een gemeenschappelijk kennissysteem, is leuk op zich zelf en geeft energie. Toeters en bellen zijn een verstoring van het proces.

De conferentie maakt een onlosmakelijk onderdeel uit van een geheel, dat voor iedereen helder is en op een aantal principes is gestoeld.

Bron: *De Large Scale Intervention*, door Rob de Wilde en Annemiek Geverink

Practice what you preach

kelijke werkgever wilt zijn, dan moet de manier waarop aan verandering gewerkt wordt passen bij deze boodschap. Het project is uitgevoerd door een projectgroep die is samengesteld uit een brede vertegenwoordiging van de organisatie. De projectgroep is ondersteund door een team van externe experts, voor de juridische, fiscale en sociale informatie en toetsing. Het veranderproces is begeleid door een externe veranderkundige, met

als belangrijkste taak om de projectgroep op het spoor te houden van de nieuwe aanpak. Deze aanpak is gebaseerd op de principes van de Large Group Intervention. Daarbij worden in een vroeg stadium zoveel mogelijk belanghebbenden bij het project betrokken, via workshops en werkconferenties. Wat is er dan anders aan die werkconferenties? In de tabel ziet u een aantal belangrijke verschillen.



FISH BOWL (12) DE DOMMEL 4-10-2002 peli

Opzet project

Doel van het project is om te komen tot een aanpassing van het pakket secundaire arbeidsvoorwaarden, en daarmee een bijdrage te leveren aan het zijn van een inspirerende organisatie. De hoofdstappen van het project zijn:

1. Uitwerken van een projectvoorstel door de projectgroep;
2. Verzamelen van informatie door externe experts over randvoorwaarden (juridisch, fiscaal, financieel, sociaal);
3. Workshop randvoorwaarden: Bepalen kaders en kwaliteitscriteria in een workshop met projectgroep en MT;
4. Vergelijken bestaande pakket arbeidsvoorwaarden (primair en secundair) met zes andere overheidsorganisaties;
5. Werkconferentie met grote groep om wensen en behoeften in beeld te brengen;
6. Uitwerken voorstel en toetsen aan randvoorwaarden;
7. Implementatie van regelingen.

Denken in beelden

Waarom is over enkele jaren te merken dat De Dommel één van de beste werkgevers van Nederland is? Met de project-

groep en een deel van het MT is in de workshop randvoorwaarden gebruik gemaakt van het principe van "backcasting". De deelnemers wordt gevraagd: Stel je voor het is 2005. De Dommel heeft meegedaan aan een wedstrijd en is als beste werkgever uit de bus gekomen. Wat staat er in het juryrapport (waaraan merk je het)? Wie deden er mee aan de wedstrijd (met wie wil je vergeleken worden)? De achterliggende gedachte is dat mensen zich een betere voorstelling

kunnen maken van iets dat in hun verbeelding al gebeurd is, dan wanneer het nog moet gaan gebeuren.

Werkconferentie

In het verandertraject neemt de werkconferentie van begin oktober 2002 een belangrijke plaats in. Van de ca. 300 personeelsleden zijn 44 personen aanwezig, inclusief het MT. Alle afdelingen zijn vertegenwoordigd. De werkconferentie wordt gehouden in de grote zaal van het



KINDEREN WEL OF NIET IN 'T MANDJE

(16) DE DOMMEL 4-10-2002 peli

waterschap en duurt van negen tot half twee. De deelnemers komen binnen en worden verzocht plaats te nemen aan een grote tafel, waar ca. 8 personen zitten. Elke tafelgroep wordt begeleid door een lid van de projectgroep. In een korte inleiding worden doel, randvoorwaarden en werkwijze (afwisselend in grote groep en in tafelgroepen) toegelicht. Een ingehuurde cartoonist maakt treffende illustraties, die tussentijds aan de muur worden geplakt. Een plaatje zegt soms meer dan duizend woorden.

In een eerste ronde bekijkt men een lijst met ca. 90 secundaire arbeidsvoorwaarden. Hier en daar wordt om verduidelijking gevraagd. Er worden ook voorwaarden aan de lijst toegevoegd. In de tafelgroepen wisselt men van gedachten over de vraag: Waarom zijn die voorwaarden belangrijk voor jou? De overeenkomsten en verschillen worden in de grote groep besproken.

In een tweede ronde krijgt iedere deelnemer een "budget" in de vorm van 20 stickers. Men kan kiezen voor een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld ouders van jonge kinderen, pas afgestudeerden, senioren), of voor een algemene groep. Elke groep heeft zijn eigen kleur stickers.

Leuk detail is dat ter plekke nog een doelgroep wordt benoemd: de medioren, de groep waarvoor nooit iets extra's gedaan wordt: geen kinderopvang meer nodig, nog niet toe aan pensionering, opleidingen meestal afgerond. Er worden ook nieuwe begrippen gebruikt die gaandeweg gemeengoed worden. Het persoonlijk budget wordt al snel "het mandje" genoemd.

Ieder verdeelt zijn budget over de secundaire arbeidsvoorwaarden die op flappen zijn voorgeprint en aangevuld. De resultaten zijn direct zichtbaar. Het werkproces wordt treffend uitgebeeld door de cartoons. Welke conclusies kunnen hieruit getrokken worden? De conferentieleider helpt om gezamenlijk de belangrijkste conclusies op een rij te zetten.

Na de lunch vind er een "life" MT-vergadering plaats. Het MT neemt plaats in de "fishbowl", een tafel midden in de zaal en de overige deelnemers zitten eromheen.

De agenda wordt samengesteld op grond van vragen die uit het "publiek" komen. De vragen spitsen zich toe op: wat gaan we er nu mee doen. De managers bespreken de vragen. Daarbij ontstaat regelma-

tig discussie met medewerkers, hoewel dit aanvankelijk niet eens de bedoeling was. De discussie gaat vooral over wat er in het "het mandje" te kiezen valt volgens het cafetariasyteem en wat er buiten moet blijven.

Ruud Viergever: "Het fishbowl principe paste bij de ontwikkeling die het MT doormaakt. We konden ons als team presenteren, op een andere manier dan gebruikelijk. De medewerkers waren heel direct betrokken bij het besluitvormingsproces. De wens om besluitvormingsprocessen transparant te laten zijn is hier vergaand in praktijk gebracht. We vonden het spannend als team, je zit toch voor een groot publiek te vergaderen, maar het was ook leuk."

Resultaten

Wat levert het op, wordt dit pakket secundaire arbeidsvoorwaarden nu zoveel anders dan wanneer je het op de conventionele manier door P&O had laten samenstellen in overleg met de OR? Ruud: "Wat het direct al heeft opgeleverd is een bewustwording van de mogelijkheden die we op dit moment al hebben. Vele voorwaarden blijven onbenut. Naast een modernisering van de bestaande arbeidsvoorwaarden zal het pakket goed aansluiten bij de wensen en behoeften van mensen en zal het pakket verder gaan dan de eisen van de landelijke CAO, maar de mogelijkheden blijven beperkt. Bovendien is dit slechts één van de projecten om tot de aantrekkelijkste werkgevers te gaan behoren. De grootste winst zit in het proces van samenwerking tussen MT en medewerkers, in de betrokkenheid van de medewerkers bij het meedenken en kiezen. Er is een gezamenlijke terminologie ontstaan, denk aan "het mandje".

Belangrijkste conclusies over het pakket zelf:

- Er komt een basispakket dat voor iedereen hetzelfde is; sommige regelingen lenen zich niet voor het keuzesysteem vindt men. Het basispakket bevat bijvoorbeeld allerlei verzekeringen, waarmee de maatschappelijke verantwoordelijkheid van De Dommel tot uitdrukking wordt gebracht;
- Naast het basispakket komt een "mandje" waarin elke medewerker voor een gelijk budget een persoonlijk pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden kan kiezen;
- Flexibiliteit in werktijden en verlof

staat met stip op de eerste plaats;

- Medioren en senioren vinden een flexibele pensionering van belang;
- Trainings- en opleidingsmogelijkheden staan bij alle doelgroepen in de top 10;
- De jong afgestudeerden zijn meer geïnteresseerd in financiële regelingen, zoals een regeling met betrekking tot aflossing van studieschulden;
- De eindejaarsuitkering scoort hoog;
- "Leuke" apparatuur e.d. wordt vanuit het eigen budget nauwelijks gekozen.

Hoe gaat het verder?

Ruud: Inmiddels heeft het MT een aantal randvoorwaarden voor uitwerking meegegeven, zoals borging van flexibiliteit, het voorkomen van formatie-uitbreiding als gevolg van de toepassing van regelingen en budgetneutraliteit. Op basis van deze punten wordt het project nu afgerond en in de loop van dit jaar ingevoerd. In het algemeen heeft men het project als positief ervaren. Mensen zijn meer betrokken bij de organisatie en bij hun rechtspositie. In het Masterplan Organisatieontwikkeling 2004-2008, dat in maart klaar is, wordt aangegeven hoe we het potentieel van medewerkers nog beter kunnen benutten." De Dommel in beweging. Transformerend naar een organische, inspirerende organisatie.

De cartoons zijn gemaakt door Peti Büchel van De Beeldleveranciers in Amsterdam. De ondersteuning is verzorgd door diverse experts van Deloitte & Touche. Het artikel is geschreven door mevrouw drs. Tonnie van der Zouwen MCM, die het veranderproces heeft begeleid en drs Ruud Viergever, secretaris-directeur bij waterschap De Dommel.