

‘Medeontwerper van Wedeo. Van ambtelijk ouderwets naar zelfbewust.’

Artikel over veranderproces van Wedeo (Sociale Werkvoorzieningschap). SW journal nr 8-9 augustus 2011.

De casus

Het moet nog maar eens worden gezegd: Wedeo is van oudsher een sociale werkplaats. Tot op de dag van vandaag zijn kenmerken daarvan zichtbaar. Dit artikel beschrijft hoe Wedeo zich ontpopt tot een modern arbeidsontwikkelbedrijf, hoe dit proces wordt aangepakt en vooral, waarom de gekozen aanpak succesvol blijkt te zijn.

Bij de start van het veranderproces in 2009 is Wedeo traditioneel en functioneel vormgegeven. Er is een groenbedrijf, een postbedrijf, een kwekerij en een industrieel bedrijf. De arbeidsontwikkeling van de SW doelgroep vindt binnen deze bedrijven plaats, maar is ondergeschikt aan de productiedoelstelling.

De kracht van het management is verdeeld en niet overal sterk genoeg, waardoor de staf zich genoodzaakt voelt grip te houden door meer en meer regels op te stellen. Er zijn kenmerken van een ambtelijke bedrijfscultuur en de bedrijven werken weinig samen. Financieel is de organisatie gezond. Arbeidsontwikkeling vindt aan de randen van de organisatie plaats, maar is desondanks zijn tijd vooruit.

Arbeidsontwikkeling = core business

In 2009 verschuift de kerntaak definitief naar arbeidsontwikkeling. De activiteiten gericht op ontwikkeling en detachering worden versterkt. De organisatie wordt stapsgewijs slanker en flexibeler gemaakt om beter op de markt te kunnen inspelen. De activiteiten op het gebied van SW+ (reïntegratietrajecten) versterken de positie van Wedeo in de regionale arbeidsmarkt. Er worden nieuwe producten ontwikkeld voor die brede doelgroep ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’. Ook de noodzakelijke onderzoeks- en ontwikkelinstrumenten worden geoptimaliseerd. Het leerwerktraject is professioneler gemaakt en er wordt doelmatiger gepland.

Dat is echter nog niet genoeg. Hoe is de beste interactie met de omgeving? wie zijn we, wie willen we zijn, waar willen we versterken, innoveren of juist afstoten? De wereld om ons heen staat immers niet stil. Wedeo wil goed samenwerken met andere instellingen en daarnaast inspelen op nieuwe behoeften van opdrachtgevers. Daarom ligt de focus intern op het verbeteren

van de eigen kwaliteit en processen en extern, binnen het publieke domein, op het verbreden van activiteiten en doelgroepen. Dit maakt het mogelijk en noodzakelijk de organisatievorm en de stijl van leiding geven en handelen aan te passen aan de veranderde opdracht en omgeving.

Veranderen met lef

Er wordt voor een gedurfd veranderproces gekozen. Gedurfd, want Wedeo heeft op dat moment geen groot verandervermogen. Desondanks kiest de directie voor een zogenaamde ontwikkelbenadering. Ze is er namelijk van overtuigd dat het proces meer kans op slagen heeft wanneer de organisatie als bron van ervaring wordt gezien en er vanuit de bestaande organisatie zelf wordt verbeterd. Door te kiezen voor een emancipatoir en iteratief proces en gebruik te maken van de kennis en inzicht van het personeel, ontstaat niet alleen grote betrokkenheid, maar wordt tevens het veranderingsvermogen van de organisatie zelf vergroot.(Boonstra)

Natuurlijk **lijkt** gaat het sneller en makkelijker om een adviesbureau het ontwerp te laten maken en vervolgens te laten implementeren. De door Wedeo gekozen benadering echter maakt geen strakke scheiding tussen ontwerpen en implementeren. Het biedt ieder de gelegenheid de nieuwe organisatie mee vorm te geven. Daarmee wordt het nieuwe Wedeo, het door hen zelf gekozen en vormgegeven Wedeo. **Deze aanpak staat garant voor werkelijke verandering, van binnenuit. Het inschakelen van een adviesbureau kan weliswaar leiden tot een goed ontwerp, maar de draagkracht daarvan zal vele malen minder zijn en daarmee het blijvende succes ook.**

Aan een groot deel van de medewerkers wordt eerst gevraagd wat er moet gebeuren om te bereiken dat arbeidsontwikkeling de kerntaak wordt. Wat ontbreekt, wat kan anders? Deze analyse, die natuurlijk op een creatieve en stimulerende wijze plaatsvindt, leidt tot een enorm aantal ideeën en suggesties. Na een intensief ordeningsproces, ontstaan uiteindelijk tien veelbelovende projecten. Niet alleen worden de projecten door de medewerkers zelf geformuleerd, de projectgroepen bestaan uitsluitend uit de medewerkers zelf, tot en met de projectleiders.

Wow, wel 10 projecten!

Er is wel meer nodig dan een beetje lef om 10 projecten tot een goed eind te kunnen brengen. De projectgroepen kunnen wel wat hulp gebruiken bij het

goed projectmatig werken, om als projectteam goed te kunnen samenwerken en om balans te vinden tussen het dagelijks werk en het veranderproces. Het speciaal daarvoor opgerichte projectbureau blijkt uitkomst te bieden. In de 'winkel' van het projectbureau liggen secretariaatsdiensten op de schap, projectexpertise, coaching en diverse communicatie hulpmiddelen. Er kunnen zelfs diverse experts via het projectbureau worden geraadpleegd, b.v. op het terrein van organisatiekunde, wetgeving, financiën en bedrijfskunde. De hulp komt goed van pas en vindt gretig aftrek.

Er is geen sprake van vrijblijvendheid. De projectopdrachten zijn helder, de formats voor de plannen en rapportages zijn identiek voor alle projectgroepen. Data waarop mijlpalen staan gepland moeten worden nagekomen. Er is een directe lijn van de projectgroepen naar de projectmanager die als opdrachtgever fungeert. De projectmanager leidt rechtstreeks in opdracht van de directie het veranderproces.

Voorbeeld van een project van en door medewerkers

Voor opdrachtgevers van Wedeo (gemeenten en UWV) moet het volkomen duidelijk zijn wat zij inkopen als zij in zee gaan met Wedeo. Zij willen immers dat hun cliënten zo snel en effectief mogelijk naar de arbeidsmarkt worden geleid, of als dat niet mogelijk is, een andere zinvol ontwikkeltraject krijgen aangeboden. Er zijn nu veel soorten trajecten in gebruik om dit doel te bereiken, zoals praktijkonderzoek, arbeidsontwikkeling, arbeidsgewenning ... Het moet duidelijk zijn welk doel een traject heeft, voor welke doelgroep het is het bestemd, welke doorlooptijd het heeft het en wat het concreet oplevert. De projectgroep maakt een nieuwe productencatalogus waarin het complete aanbod van Wedeo te vinden zal zijn. Daarin staan behalve een omschrijving van het traject ook de randvoorwaarden (soort werk, aantal uren etc.) voor werkplekken vermeld, zowel intern als bij externe werkgevers. De projectgroep zal daarnaast andere SW-bedrijven bezoeken om te kijken hoe zij invulling geven aan trajecten.

Bier en leverworst

Diverse creatieve momenten in het veranderproces zorgen voor een atmosfeer rond het veranderproces van vrolijkheid en betrokkenheid. Waar veranderen vaak een opgave en 'moeten' was, is er nu sprake van 'willen' en 'ontdekken'. Het verandervermogen neemt toe.

Elk kwartaal is er een bijeenkomst waarin onderdelen van het veranderproces worden belicht. Projectgroepen presenteren zelf aan collega's de eerste resultaten, er zijn workshops (voor en door medewerkers).



MORE BALLS THAN MOST

zet mensen in beweging ..



en externe partijen (more balls than most en de ja-maar show) brengen leven in de brouwerij.

Ja-maar...[®] het is

Tijdens het veranderproces leggen de projectgroepen hun ideeën enkele keren vast op korte You-tube-achtige films. Al deze films achter elkaar leiden tot een prachtig, en soms ook hilarisch beeld, van hun plannen en van de toekomst van de organisatie.

Recent is het 'Wedeo-café' toegevoegd aan de lijst ondersteunende stappen in het proces. Direct na werktijd vinden de zogenaamde one-minutes plaats. De projectgroepen vertellen in 1 minuut waar ze mee bezig zijn, er is ruimte voor korte presentaties en filmpjes in een ontspannen sfeer. En, zoals dat hoort in een café, gaat dat gepaard met bier en leverworst.

De succesfactoren:

Veranderaanpak

In onze maatschappij zijn veranderingen de constante factor. Dit is inmiddels ook merkbaar in organisaties, waar het soms lijkt alsof de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Dit leidt tot de noodzaak verandering te omarmen in plaats van haar tegen te houden of buiten te sluiten.

De meeste theorieën over de aanpak van verandering gaan uit van de plan- en maakbaarheid van verandering. De veranderingen die van bovenaf en strak gepland uitgevoerd worden leiden echter uiteindelijk nauwelijks duurzaam tot de gewenste verbeteringen.

Wedeo heeft dan ook gekozen voor een aanpak gebaseerd op twee onderliggende visies:

Ontwikkelaanpak van Jaap Boonstra

Wedeo heeft gekozen voor een aanpak van ontwikkelend veranderen. In haar aanpak zijn duidelijke elementen te herkennen hiervan. Daarmee heeft Wedeo

als uitgangspunt gekozen dat de medewerkers zelf het beste vorm kunnen geven aan de verandering. Door deze aanpak is het geen cosmetische exercitie maar een fundamenteel gezamenlijk veranderproces van directie, management en medewerkers.

Veranderen is niet planbaar van Thijs Homan

In zijn theorie gaat Homan ervan uit dat verandering niet planbaar is, hooguit beïnvloedbaar. Door interventies als verschillende bloedgroepen in een organisatie samen te brengen (variëteit) of door kennis en inzichten van buitenaf te combineren met de interne kennis en ervaring (diversiteit) ontstaat verandering. De richting en invulling is niet beïnvloedbaar, kan wel gekaderd worden door bijvoorbeeld een strategienota met de doelen van een organisatie. Bijvoorbeeld: Een arbeidsontwikkelbedrijf zijn met als doel medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zo snel mogelijk in een regulier arbeidsproces te krijgen.

Projectaanpak: Agile

De aanpak om de veranderingen in projectvorm uit te voeren zorgt er voor dat er een heldere scheiding is tussen de veranderingen en het 'gewone werk' dat ook doorgang moet vinden.

In zijn algemeenheid is een projectmatige aanpak van een verandertraject niet eenvoudig. Er zijn te veel onzekerheden. De strakke planningen worden vaak niet gehaald en regelmatig wordt de planning ingehaald door de realiteit. Daarom heeft Wedeo gekozen voor een Agile aanpak. Agile betekent letterlijk vertaald: vlug en lenig. In deze aanpak wordt ervan uitgegaan dat gedurende het project de omgeving verandert en dat het projectresultaat beter wordt als je deze veranderingen meeneemt.

Een ander kenmerk is dat de projectgroep een mandaat krijgt van de opdrachtgever en binnen het mandaat grote ruimte heeft besluiten te nemen. Planningen in Agile projecten zijn tot de horizon die je kunt overzien. De rest van het project wordt globaal beschreven. Door dit verandertraject zo in te steken werkt de methodiek vooral ondersteunend en niet belemmerend.

En de verandering ontstaat als vanzelf. Doordat de projectteamleden uitwisselen, buiten de deur kijken, zich verdiepen in onderwerpen buiten hun directe werk, wordt de verandering al langzaam zichtbaar. Resultaten uit projecten worden direct in de lijn ingevoerd.

Een voorbeeld:

Een van de projecten heeft als resultaat een nieuw organisatiemodel te ontwikkelen. Het team heeft drie mogelijke Wedeo organisatiemodellen uitgewerkt. Deze modellen zijn gedeeld met alle medewerkers op een van de kwartaalbijeenkomsten die het projectteam zelf heeft gefaciliteerd. Dit leidde tot discussies over organisatiemodellen en alles wat daarbij hoort. Geen doorsnee onderwerp voor medewerkerbijeenkomsten! Na afloop in de bar was er bijvoorbeeld een discussie tussen een teamleider van de post met een teamleider van de montage of het sociotechnische model wel geschikt zou zijn voor Wedeo!

Dit projectteam heeft inmiddels een advies uitgebracht aan de directie, die het advies heeft overgenomen. De medewerkers zijn in staat gebleken volledig bedrijfskundige discussies te voeren en bovendien los te komen van hun eigen functie. Dit is een groot succes van de gekozen methode. Het organisatiemodel dat uiteindelijk is wordt gedragen door de hele organisatie! Een stuk moeilijker als je een adviesbureau inhuurt en deze het model laat bedenken.

Blijvende aandacht

Het verandertraject zorg voor veel enthousiasme en vrijheid voor de medewerkers. Een dergelijk traject heeft natuurlijk ook zijn moeilijkheden. De organisatie piept en kraakt. Het vraagt behoorlijk wat van de medewerkers aan inzet, flexibiliteit en doorzettingsvermogen. Worstelingen in keuzes waar hun tijd aan te besteden, het project of bijvoorbeeld een cliënt. Belangrijk is dan steun van het management in prioriteiten stellen of ondersteuning in oplossingen zoeken. Verder is een blijvende aandacht nodig voor de oorsprong en intentie van het hele veranderproces.

Het veranderproces daagt iedereen uit die ermee te maken heeft en levert veel op aan nieuwe ervaringen en inzichten. Uiteindelijk zal het ertoe leiden dat er een nieuw Wedeo ontstaat waar een groot deel van de medewerkers zich medeontwerper van zullen voelen. Daarnaast zal het blijven veranderen ook beter gaan in de toekomst, de organisatie is ingericht op flexibiliteit en de medewerkers snappen dat niets voor eeuwig zal zijn.

24 januari 2011
Ilonka Speksnijder
Bart van den Berg