

Die zijn land bebouwt
wordt van brood verzadigd;
maar die lediggang najaaft
wordt zat van armoede.

VERANDEREN, BEST LASTIG

door: Jessy van Doorn (Interne Communicatie)

Waarom roept dat zoveel weerstand op, het woord *veranderen*? Zodra we vernemen 'dat we het anders gaan doen', ontstaat er argwaan: "Zal wel weer een ordinaire reorganisatie worden" of "Ja, ja, veranderen... hoeveel mensen gaan eruit?" en "Ze denken toch niet dat we nóg meer (kunnen) gaan doen hè?".

Toegegeven, ik ben er zelf ook niet helemaal vrij van. Maar gaandeweg is me toch iets duidelijk geworden. Die vermeende gedwongen ontslagen, die waren er zeker gekomen als er niet voor verandering was gekozen. Wij, museummedewerkers, hebben de unieke kans gekregen om samen te kijken naar oplossingen om de tekorten op te vullen. Alle mensen die in een projectgroep hebben gezeten, hebben die verandering doorgemaakt. Resultaat: meer samenwerking en begrip, een completer beeld van het museum en velerlei plannen die gaan voorkomen dat we plotse collega's moeten missen.

Een terugblik

Ineens was 'ie daar: Jaap de Jong. Door de Raad van Toezicht gevraagd om ons museum toekomstbestendig te maken en voor te bereiden op een eenhoofdige directie. Ondertussen was al bekend dat we een blijvend financieel probleem zouden hebben vanaf 2014. Door subsidiekorting, door minder rente op de reserves op de spaarrekening en door het uit de exploitatieperiode lopen van Dingenliefde en Hoogmade. Per jaar moest minimaal één miljoen euro bezuinigd gaan worden op de exploitatie.

Navraag bij andere bedrijven leert dat veelal voor de snelste oplossing wordt gekozen: snijden. Paar medewerkers eruit, probleem opgelost. Jaap koos een andere aanpak.

Gedurfd, want je moet maar afwachten of de mensen het begrijpen, vertrouwen en daadwerkelijk oppakken. Samen met The Bridge werd gekozen voor een aanpak die eerst onder de noemer 'backbone' van start ging en inmiddels als 'bruggenbouw' door het leven gaat.

Tien kansrijke projecten werden geselecteerd uit alle ideeën van onze medewerkers. In projectgroepen waarin mensen van verschillende afdelingen plaatsnamen, werden de plannen verder uitgewerkt. In het dagblad lichtte elke projectleider zijn of haar project toe en gaf aan wat er aan opbrengst verwacht werd. Inmiddels zijn de meeste projecten opgeleverd.

Maar liefst 700.000 euro kunnen we aan verbetering van de exploitatie verwachten, alleen al door de koppen bij elkaar te steken en samen aan oplossingen te werken. Voor de resterende 300.000 zullen nog een aantal kortere projecten worden opgestart. Daarvoor worden weer andere medewerkers gevraagd zodat meer mensen het nut van samenwerken en over de eigen taken heen kijken, ervaren. De kans op gedwongen ontslagen is inmiddels nihil te noemen. We schrijven 8 augustus 2013.

Jaap, hoe kijk jij terug op de gang van zaken tot nu toe?

Ik heb gemerkt dat verandering inderdaad vraagtekens en soms zelfs weerstand oproept, maar wat ik vooral gezien heb, is dat deze aanpak z'n vruchten afwerpt. Mensen zoeken elkaar op, werken samen aan oplossingen en maken zo de organisatie flexibeler en dus bestendiger voor de toekomst. Ook al geloof je niet iedereen dat meteen. Je ziet het gebeuren bij collega's die in zo'n projectgroep hebben samengewerkt met collega's van andere afdelingen.

Zijn alle projecten nu afgerond?

Vier projecten zijn helemaal klaar, één heb ik in concept-

vorm ontvangen en vijf projecten zijn nagenoeg klaar maar moeten nog wel worden opgeleverd. In de herfst moeten alle projecten zijn afgerond.

Welk project zal het meest ingrijpend zijn voor het museum?

Het project 'gebalanceerde openstelling' zal verreweg de meeste impact hebben op het museum en de bezetting. We gaan de openstelling aanpassen aan het bezoek, heel logisch eigenlijk. Op momenten dat er bijna geen bezoekers zijn, hoeven we ook geen volledige bemensing te hebben. Op het moment dat het druk is, juist wel. Er zal flexibeler worden omgegaan met wie waar en wanneer wordt ingezet. Uiteindelijk zal dat tot een vermindering in de formatie van met name de afdelingen Presenteren, Entree en Horeca leiden, omdat deze het meest door de gebalanceerde openstelling geraakt worden. Zoals het er nu naar uitziet, kunnen we dat opvangen met natuurlijk verloop en minder inzet van flexibele krachten. We gaan ook kijken naar een bredere en flexibele inzet van medewerkers om de kwaliteit voor de bezoeker verder te verbeteren. Onze positie is financieel stevig genoeg om daar tijd voor te kunnen nemen. Tegelijkertijd zijn we bezig om de rechtspositie van medewerkers te verbeteren. Eén van de projecten richt zich op het verminderen van het aantal flexibele contractvormen. De laatste jaren is het museum heel voorzichtig geweest met het aangaan van vaste arbeidsovereenkomsten. We kunnen nu ook een slag maken door collega's die van belang zijn voor de continuïteit van de presentaties een zekerder rechtspositie te geven.

Daarnaast hebben we natuurlijk de nieuwe, grotere parkeerplaats. Door de 300 extra parkeerplekken en de betere, veiligere inrichting van parkeerterrein en toegangsweg, zal bijvoorbeeld minder inzet van parkeermedewerkers nodig zijn.

Op 29 oktober zullen alle projectleiders hun project kort presenteren in de Kasteelboerderij. Dat zal voor sommigen vragen oproepen over de eigen functie en de verwachtingen voor de toekomst. Daarom zal aansluitend een soort 'markt' gehouden worden waarbij iedereen de kans krijgt die persoonlijke vragen te stellen aan de betreffende projectleider. Is er tussentijds nieuws, dan publiceren we dat in het Dagblad.

Hoe lang gaat dit hele bruggenbouwttraject nog duren? Oftewel wanneer is het klaar?

Zo lang als nodig is. Ik blijf in ieder geval voorlopig aan tot duidelijk is wie ons museum de toekomst in zal gaan leiden. De ingezette verandering zal echter niet stoppen wanneer een directeur (m/v) is gevonden en geïnstalleerd of wanneer de lopende bruggenbouwprojecten zijn afgerond c.q. uitgevoerd. Wil je als museum en organisatie bestaansrecht houden, zal je moeten blijven bewegen. De nu ingezette flexibiliteit / verandergezindheid zal daarom blijvend moeten zijn.

Over die eenhoofdige directie gesproken: wat voor iemand zoekt de Raad van Toezicht nu precies?

In de wandelgangen hoor ik dat men denkt dat er enkel naar een ondernemer wordt gezocht en dat men bang is dat diegene op museaal inhoudelijk gebied tekort zal schieten. Die angst neem ik graag weg. De Raad van Toezicht zoekt naar een ondernemend leider die tevens een goede gesprekspartner vormt waar het ons museum inhoudelijk betreft. Een ondernemer is voor mij vooral iemand die met de organisatie resultaten weet te boeken. Er zullen geen honderden gegadigden zijn, maar ze zijn er wel: mensen met beide kwaliteiten die geschikte kandidaten vormen voor deze functie.

En dan nog een laatste vraag, eigenlijk meer een opmerking. Waarom stonden de aangepaste openingstijden al wel op onze website, terwijl ze intern nog niet gecommuniceerd waren?

We werken met mensen, niet alles gaat altijd goed. En deze actie verdient inderdaad geen schoonheidsprijs. We zijn met zoveel zaken tegelijk bezig dat we er soms vanuit gaan dat e.e.a. inmiddels gecommuniceerd is, terwijl dat 'officieel' nog niet het geval is. Daar moeten we dus écht beter op letten.

Jaap, bedankt voor dit openhartige gesprek. Collega's: heb je vragen, stel ze dan. Aan Jaap, aan Pieter-Matthijs, aan een MT-lid, aan je leidinggevende, aan elkaar. Soms moet je iets vier, vijf keer horen en er iets van zien om te begrijpen wat het inhoudt, om te voelen waar we heen gaan, om er deel van uit te maken. Dat laatste is onvermijdelijk, willen we gedegen de toekomst tegemoet gaan. 🐾

