

Je moet keuzes geven, geen regels opleggen

Henny van Egmond

Rabo Unplugged

Henny van Egmond is programmamanager van Rabo Unplugged, het programma waarmee de Rabobank haar visie op het Nieuwe Werken neerlegt. Rabo Unplugged steunt op zes belangrijke principes: minder regels, tijd- en plaatsafhankelijk (dus ook thuis), activiteiten-gerelateerd, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap. Van Egmond legt uit.

START 'Het Rabo Unplugged idee begon bij ons met een nieuw gebouw. De plannen voor de nieuwbouw vielen samen met een onderzoek van Booz Allen Hamilton over onze organisatie. Uit het onderzoek kwam dat we met minder ruimte toekonden voor onze medewerkers. Met 0,8 werkplek per FTE bespaar je 20% in huisvestingskosten. Zo'n platte bezuiniging was het begin. We hadden echter ook wel in de gaten dat alleen minder bureaus neerzetten niet de gewenste weg was. We hebben de conceptuele uitgangspunten over onze werkstijl vastgelegd. Toen zijn we gaan concretiseren.'

MARKT 'We hebben een mooi sterk merk. Onze merkwaarden zijn: dichtbij, betrokken, en toonaangevend. Naar onze klanten geven we dit op allerlei manieren vorm. Als je kijkt naar de bezettingsgraad van kantoren, dan zie je mensen al lang flexibel werken. Gemiddeld is 37% van de plekken bezet. De rest zit dus elders te werken. Dat is maar goed ook, want onze klanten vragen dat. Het is een vrij dominante beweging vanuit de markt om je veel meer te schikken naar je klanten in plaats van vroeger toen je als grote partij zelf de regels bepaalde. Je wordt dus gedwongen vanuit de markt om anders te werken.'

MEDEWERKERS We willen de topwerkgever van Nederland zijn, toonaangevend en innovatief. Daarbij hoort een bijpassende werkomgeving. Het gaat ons erom dat mensen de keuze krijgen over de dingen die er echt toe doen. En dat ze zelf veel beter kunnen bepalen hoe ze hun werk inrichten. Ik zie Rabo Unplugged als het op orde brengen en goed maken van de faciliteiten, waarmee mensen kunnen werken. Het leven is zo druk geworden dat we daarop invloed willen

uitoefenen. Eén van de grootste problemen is de stress tussen werk en privé. De onbalans daarin. Die wordt in hoge mate veroorzaakt door de manier waarop wij ons werken organiseren. Waarin je tussen half negen en vijf zou moeten werken. Dat betekent dat je in die tijd daarvoor en de tijd daarna alleen bezig bent met je te vervoeren van a naar b. Als je alleen dit zou loslaten en 10% van de mensen zou thuis gaan werken, dan heb je geen fileprobleem meer.'

VERANDERING 'Om een gedragsverandering te bereiken moet je een lange adem hebben. Voor veel mensen is dit traject een lastige. We hebben in deze organisatie van 9000 medewerkers waarvan 4500 met thuiswerkfaciliteiten. Toch zie je de grote massa rond half negen binnenkomen. Er is iets in ons groepsgedrag en ook in onze wijze van organiseren dat mensen er van weerhoudt logische andere keuzes te maken. Dat is één van de fenomenen waar wij heel erg mee bezig zijn. Wat zit er nou in de regels en de procedures, wat zit er in het systeem verstopt dat mensen verleidt om toch dat soort gedrag te vertonen.'

CONTROLE 'We hebben nog steeds een dominante managementstijl van 'control and demand'. We willen het liefst alles beheersen en mensen onder controle hebben. Als ik tegen managers zeg 'joh, laat die mensen nou eens echt gaan en spreek met ze af wat ze moeten doen' dan zie je velen daar heel zenuwachtig van worden. Wij zijn een bank dus behalve onze hele organisatievorm in het lijnmanagement, hebben we ook heel veel te maken met regelgeving en controlestructuren die door de overheid opgelegd worden. We zitten in een cyclus van regels, regels en nog meer regels. We zijn inmiddels een derde van onze

“Het belangrijkste wat wij zeggen in Unplugged is dat we uitgaan van het gezond verstand van mensen en vanuit een positief mensbeeld.”

tijd kwijt aan regelgeving en procedures. Het is een soort paradox. Aan de ene kant sturen we al onze managers sinds de jaren negentig op cursus om te leren hoe ze moeten loslaten, coachen en inspireren en aan de andere kant voeren we de hele tijd meer regels in die lang niet altijd helpen. Die cyclus willen we doorbreken. Het belangrijkste wat wij zeggen in Unplugged is dat we uitgaan van het gezond verstand van mensen en vanuit een positief mensbeeld. We proberen nu dus ook de regeltjes rondom het werken terug te dringen. Bedrijven zijn heel vaak op zoek geweest naar eenvormigheid, controleerbaarheid en beheersing terwijl ik denk dat de kracht zit in verscheidenheid, ruimte en vernieuwing.’

VERLEIDING ‘We hebben ervoor gekozen om als uitgangspunt voor de veranderstrategie het woord verleiden te nemen. Je kunt mensen niet dwingen om radicaal anders te gaan werken. Je moet tijd investeren om te laten zien dat een andere manier van werken ook voordelen heeft. Het is een organische manier van veranderen, maar ik geloof echt dat het de enige manier is.’

- Het vinden van de balans tussen regels en keuzevrijheid is een uitdaging.
- Geef het Nieuwe Werken initiatief een duidelijk kader.
- Ondanks alle thuiswerkfaciliteiten komt de meerderheid van de medewerkers gewoon naar kantoor.

UITDAGINGEN ‘We lopen in dit traject natuurlijk ook tegen problemen aan. Er zijn mensen die zeggen het programma helemaal te zien zitten, maar als het over hun afdeling gaat, haken ze af. Het is de kunst om deze mensen aan boord te krijgen. Verder zijn er ook gewoon hele praktische problemen. Het nieuwe pand is bijvoorbeeld heel transparant en niemand heeft een vaste werkplek. Daar hebben we wel wat concessies moeten doen, omdat we hier afdelingen hebben die supervertrouwelijk werken. En die bovendien absoluut niet van elkaar mogen weten wat er speelt. Daar moeten we dus maatregelen voor treffen.’

RESULTAAT Ik denk dat Unplugged op vier manieren rendeert. In de eerste plaats besparen we geld in de exploitatie. Dat zal tussen de 5% en 10% per FTE liggen. In de tweede plaats krijgen we loyalere en meer betrokken medewerkers. Ik ben er van overtuigd, dat de keuzevrijheid mensen gelukkiger maakt. Daar waar we al bezig zijn blijkt de medewerkertevredenheid tussen de 10% en 30% te stijgen. Dat is dus fors. Wat ook niet onbelangrijk is, is het aspect rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dus niet alleen people en profit, maar ook planet. We nemen minder ruimte in en hebben minder woon-werkverkeer. Dat is goed voor het milieu. In de laatste plaats, maar zeker niet onbelangrijk, is dat we het merken in ons personeelsbestand. Door op deze manier te werken zullen we jonge getalenteerde mensen aantrekken. Als je de topwerkgever van Nederland wil zijn, moet je er tenslotte wel iets voor doen.’

10 nieuwe werken uitgangspunten

1. **Plaats en tijdsafhankelijk werken**
2. **Vertrouwen geven en krijgen**
3. **Sturen op output in plaats van inspanning**
4. **Van management naar leiderschap**
5. **Persoonlijke verbinding met werk en de organisatie**
6. **Effectief en gericht samenwerken**
7. **Ruimte bieden in plaats van regels opleggen**
8. **Communicatie(middelen) op maat**
9. **Dialogo in plaats van eenrichtingsverkeer**
10. **Altijd en overal toegang tot relevante informatie**