

Het verleiden van medewerkers tot een nieuwe werkstijl

De kunst van het loslaten

Maar weinig mensen vertellen met zoveel plezier over het invoeren van een nieuwe werkstijl als Pieter Ketting, directeur Facility Management a.i. , en programmamanager bij Rabobank Nederland. Van de medewerkers werd meer zelfstandigheid, ondernemerschap, eigen initiatief en meer onderlinge samenwerking verwacht. De bank beloofde minder regels en meer vertrouwen. Niet aanwezigheid, maar resultaat zou tellen.

Het begon met het ontwerp voor een nieuw gebouw. De toekomstige behuizing leidde bij Rabobank Nederland, het bestuurscentrum dat de lokale banken ondersteunt, tot de vraag of niet ook de organisatie mee moest veranderen. Het antwoord luidde: de dienstverlening kon inderdaad nóg beter en innovatiever. Dat kon alleen bereikt worden als de medewerkers anders in de organisatie zouden functioneren. Ofwel, een nieuwe werkstijl. Van medewerkers werd voortaan meer zelfstandigheid, ondernemerschap en eigen initiatief verwacht. Ook zouden ze nog meer met elkaar moeten samenwerken. Vertrouwen was het uitgangspunt. De bank zou niet langer op aanwezigheid controleren, maar sturen op resultaat.

Verleiden als strategie

Dat was gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe bereik je dat negenduizend mensen het nieuwe werken ook omarmen. 'Van het begin af was



Cv Pieter Ketting

geboren in 1958

1979

docent economie en management

1989

3M

ICT en marketingmanager

1996

Rabobank Bladel

manager cliëntenadvies

1998

Simac

adjunct directeur

2000

Rabobank Nederland

duidelijk: we moeten niet duwen, want duwen betekent weerstand. En bij weerstand krijg je weerstand terug. Dat schiet niet op. We wisten dat verleiden de beste strategie was, maar niet hoe we dat voor elkaar konden krijgen,' vertelt Pieter Ketting, programmamanager bij Rabobank Nederland. Na een jaar van proberen en piekeren, realiseerde Ketting zich dat de bank bij deze revolutionaire transformatie hulp nodig had.

De keuze viel op Riddervis, juist omdat het een klein bureau is dat goed thuis is in het begeleiden van verandertrajecten zonder de zaak over te nemen. Ketting vertelt: 'Verandering laten implementeren door een externe partij, zoals binnen de Rabo standaard gebeurt, is niet succesvol. Het huidige management gaat immers achterover leunen, want het werk wordt toch al door anderen gedaan. Zodra de implementatie rond is, en zo'n extern team vertrekt, zie je de organisatie weer terugvallen in de oude manier van denken en doen. We hebben besloten die verandering door Riddervis te laten ontwerpen en aansturen, maar hebben het met onze eigen mensen uitgevoerd.'

Practice what you preach

De essentie van verandertrajecten, stelt Riddervis, is dat ze moeten overeenstemmen met het doel. Als de Rabobank een nieuwe werkstijl wilde ontwikkelen die gebaseerd zou zijn op zelfstandigheid, initiatief, verantwoordelijkheid, ondernemerschap, vertrouwen

en minder regels, dan kon deze niet topdown als een model worden opgelegd. De medewerkers zouden zelf de motor van het veranderingsproces zijn.

Het avontuur begon al meteen bij Pieter Ketting zelf. Het drong geleidelijk tot hem door dat hij niet zoals voorheen de transformatie strak zou gaan leiden. Als hij het idee van vertrouwen ook echt serieus nam, moest hij juist loslaten. In het kader van 'practice what you preach' leerde hij ruimte bieden. 'We voelden wel dat als we mensen in een keurslijf zouden stoppen, het haaks zou staan op wat we wilden bereiken.'

Riddervis ontwikkelde met medewerkers van de bank het programma waarmee de zoektocht naar de werkstijl kon worden ondernomen. Het kreeg een aansprekende naam: Rabo Unplugged. Het was geen geplande uitrol, maar een organisch groeiend verandertraject op basis van uitnodiging. 'Het initiatief voor de transformatie in de afdelingen lag bij de eigen manager, die op de zeepkist ging staan,' legt Ketting uit. 'Als de afdeling akkoord was, benoemde deze manager een luis in de pels, die hem of haar strak hield op het moment dat hij of zij uit de bocht vloog: de transformatiemanager (een eigen medewerker of iemand die de afdeling inhuurde). De transformatiemanager zou de reis van die afdeling begeleiden om tot verandering te komen.'



Rabo Unplugged

Rabo Unplugged is het programma waarmee Rabobank Nederland een nieuwe werkstijl invoert, 'het nieuwe werken'.

Rabobank Nederland, is het bestuurscentrum van Rabobank dat de lokale Rabobanken ondersteunt. Bij Rabobank Nederland werken 9.000 mensen. Pieter Ketting is als programmanager verantwoordelijk voor Rabo Unplugged, Paul Bloemen van Riddervis heeft het verandertraject ontworpen en geleid.

Geen rode pen

Ongemak was er ook. Bij de top. De manager van Ketting wilde vanuit de 'cockpit' precies kunnen volgen hoe het proces verliep. 'Maar ik legde hem uit dat het geen zin had. De afdelingen voerden de verandering zelf uit en dat konden we niet gaan inkleuren.'

Toch gaf Ketting niet helemaal het stuur uit handen. 'We hebben de afdelingsmanagers wel gevraagd een eigen ambitiestatement te schrijven voor de komende twee jaar. Ik heb geleerd te accepteren dat al die verklaringen er ook anders uit zagen. Al die directeuren kijken op een eigen manier naar de wereld. Ze hebben een eigen afdeling met een eigen cultuur. De ene directeur is bevlogen en heeft een mooi verhaal over de toekomst. De ander is detaillistisch en komt met to-do-lijstjes. Je hebt beide te accepteren. Wat we wel kunnen doen is zorgen dat beide groepen elkaars ambitiestatements zien zodat ze wellicht iets van die andere kant meenemen. Maar we moeten niet in de valkuil trappen om als een soort leraar met een rode pen door de ambitiestatements te gaan en voor de afdelingen te bepalen wat wel en niet goed is. Dat kan niet. Maar voor mij was het wel nieuw om daar in mee te gaan.'

De aanpak sloeg aan. Het begon met vijf afdelingen die belangstelling voor het traject hadden. Deze groepen kregen een pilotgebouw aangeboden waar ze de werkstijl konden uittesten. 'Die verleiding

hielp. Nieuwe afdelingen sloten zich aan. Er kwam een dialoog op gang. De directeuren en transformatiemanagers kwamen met elkaar in gesprek. Ze werden buddy's voor elkaar. Precies wat het nieuwe werken beoogde.' Ketting kon zich verder terug trekken. Het proces begon vanzelf te lopen. 'Het enige wat we op het laatst nog deden was koppelen. Zorgen dat de juiste persoon met de andere juiste persoon ging praten.'

De afdelingen die met het nieuwe werken aan de slag gingen, kregen ook hulpmiddelen aangeboden: video's met voorbeelden, een workshop, een scan. 'We zeiden: je moet het zelf doen. Maar kom naar ons toe, vertel wat je nodig hebt, wij leveren jou de instrumenten en vervolgens kun je zelfstandig verder.'

Sneeuwbaaleffect

Niet iedereen ging mee in het proces. Er waren afdelingen die bezwaren hadden. Maar ook hier bleef loslaten het devies. 'Vroeger zou ik vanuit een target hebben gewerkt: ik moet de organisatie omturnen naar het nieuwe werken. In oud denken had ik nooit geaccepteerd dat een afdeling niet meedoet. Dan was ik net zolang op die deur van die afdeling blijven bonken om die manager maar te blijven overtuigen dat hij echt mee moest. Ik ging het iemand net zo lang uitleggen tot hij het wel moest snappen. Maar ik heb geleerd dat dat geen zin heeft.'

Doelstelling

Doelstelling van Rabo Unplugged is een werkstijl te ontwikkelen waarmee Rabobank beter aan de wensen van zijn klanten tegemoet kan komen en continu innovatieve diensten kan aanbieden.

De mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken vormt een belangrijk onderdeel van de nieuwe manier van werken. Samenwerken, zelfstandigheid en eigen initiatief worden gestimuleerd.

Vertrouwen is het uitgangspunt: medewerkers worden niet gecontroleerd op aanwezigheid, maar gestuurd op resultaat. De basisprincipes van Rabo Unplugged zijn: minder regels, meer ondernemerschap, tijd- en plaatsafhankelijk werken, activiteiten gerelateerd werken, samenwerken en kennisdelen en eigen verantwoordelijkheid.

Als een afdeling niet wilde, was het vaak omdat de manager er geen heil in zag. Ketting liet hen met rust. Maar intussen sloten steeds meer afdelingen zich bij Unplugged aan. 'De afdelingen die niet meededen kregen steeds meer het gevoel: wij gaan de boot missen. Een manager stapte naar zijn baas om hem te overtuigen dat het tijd was om in te stappen. Of medewerkers die zeiden: waarom word ik niet vrijgelaten, waarom krijg ik niet de gelegenheid om mij als professional te kunnen waarmaken. Die managers werden niet door mij belaagd, maar door hun eigen medewerkers. Ik was niet degene die hen probeerde te overtuigen. Zij vroegen mij: wanneer kunnen we starten. Als dat gebeurt, zit je gebeiteld. Het werd met de maand krachtiger.'

Leidinggeven Nieuwe Stijl

Het betekende voor Ketting een geheel nieuwe stijl van leidinggeven. 'Ik ben iemand die gaat voor het resultaat. In eerdere programma's deed ik dat door te pushen en mensen te jagen op deadlines. Daarbij gaf ik zelf het voorbeeld. Ik was altijd degene die vooropging, altijd aan het werk. In dit programma heb ik geleerd dat als je mensen in een bepaalde positie zet en je geeft ze de mogelijkheid om zelf het stuur in handen te nemen, het eindresultaat sneller tot stand komt. Als je mensen duwt, duwen ze op een gegeven moment gewoon terug. Bovendien laten managers van een bepaald niveau zich niet aanduwen door Pieter Ketting.'

Dus moest ik het wel doen op een andere manier. Via de verleidingsstrategie. Die heb ik me echt als vaardigheid aangeleerd. De laatste drie jaar heb ik er enorm veel profijt van gehad. Ik ben nu constant aan het verleiden om dingen voor elkaar te krijgen.'

Verhuizing

In het eerste kwartaal van 2012 verhuisden zo'n twintig afdelingen met in totaal 3.300 medewerkers naar de 'Verrekijker', de nieuwbouw in Utrecht waar de hele ideeënvorming over het nieuwe werken mee was begonnen. Bij de voorbereidingen voor de verhuizing bewees de nieuwe aanpak zich op verbluffende wijze. De manier waarop afdelingen de werkplekken indeelden, leverde het mooiste voorbeeld dat Ketting bij presentaties over de transformatie geeft. Hoe je zaken anders kunt aanpakken dan je gewend bent, en beter resultaat boekt. 'Vroeger stuurde ik dan een nota met een voorstel over de nieuwe indeling naar de twintig directeuren die gingen verhuizen. Daar krijg je reactie op. Je past je voorstel aan. En bij versie 87 zie je de eerste variant weer terugkomen. In plaats daarvan hebben we de afdelingen zelf hun plek laten bepalen. Wie zijn wij om dat voor hen te gaan bepalen? Dat zou niet passen bij de filosofie van Unplugged.'

Het was spannend. Want als er iets is wat doorgaans veel gedoe oplevert, dan zijn het wel de werkplekken. Ketting hield zijn hart vast. 'We



Het programma

Het programma is gestart in 2006 met het ontwikkelen van een visie op de werkstijl en faciliteiten, in 2008 zijn de afdelingen betrokken bij de overgang naar de nieuwe werkstijl. De nadruk ligt op de verandering in gedrag. Ook de faciliteiten worden aangepast: vanaf 2008 zijn successievelijk de helft van de medewerkers voorzien van mobiele apparatuur, de gebouwen voorzien van draadloos netwerk en in 2012 zijn 3.300 medewerkers gaan werken in de 'Verrekijker' in Utrecht. Ook afdelingen die niet beschikken over deze faciliteiten veranderen hun werkstijl.

hebben een ronde gemaakt langs de directeuren en transformatie managers om ze over de procedure te informeren. Ons advies luidde dat ze het beste konden overleggen met de collega's van andere disciplines met wie ze wilden samenwerken, zodat ze gezamenlijk op verdiepingen konden inschrijven. Vervolgens hebben we een internetapplicatie geopend waarop ze hun plek konden reserveren. Ook konden ze zien waar anderen wilden zitten, zoals in een vliegtuig. Vooraf dacht ik: het gaat niet werken, want iedereen kiest voor de bovenste verdiepingen. Maar dat gebeurde niet. Afdelingen gingen met elkaar in gesprek en sloten deals met elkaar. Ze kwamen naar mij toe en graptten: we zijn als economen vriendjes met de juristen geworden. Sommigen gingen bij elkaar zitten omdat het qua werk goed bij elkaar paste. De economen en de juristen wilden graag de sfeer van rust en vertrouwelijkheid behouden. Ook de marketeers van verschillende afdelingen kozen verdiepingen bij elkaar. ICT besloot om dicht bij de klant te gaan zitten, dus in elk segment een ICT-club, zodat business en ICT elkaar makkelijk kunnen opzoeken. Hier en daar moesten we het gesprek wat op gang brengen. Maar in plaats dat ik wekenlang aan nota's aan het sleutelen was en mezelf moest verdedigen waarom die zin in die nota stond, hebben we door de verleidingsstrategie de indeling voor elkaar gekregen. Na drie weken keek ik in de applicatie en stonden alle etages op groen. Als je nagaat dat mijn manager me van tevoren

nog alle succes wenste, want hij verwachtte veel problemen. Maar al na drie weken kon ik lachend terugkomen met de mededeling: we zijn eruit en dit is de indeling. Dat was wel heel gaaf.'

Niet voor iedereen vanzelfsprekend

Ketting ziet veel verschillen in de manier waarop medewerkers met Unplugged aan de slag zijn gegaan. Zo'n 10 tot 15 procent van de mensen grijpt de nieuwe werkwijze aan om de kantjes er af te lopen. 'Het zijn vooral de jongere of nieuwe medewerkers die het spelletje niet snappen. Ze worden op output afgerekend, en niet op aanwezigheid. Al snel denken ze daarom: het is vrijheid, blijheid, ik kan thuis blijven en hoef niets te doen. Maar ze komen er wel achter wanneer ze output moeten laten zien. Die medewerkers leren het vanzelf.'

Dan is er een groep, eveneens 10 à 15 procent van het personeel, die er grote moeite mee heeft. 'Ze kunnen niet vanwege hun perfectionisme, of omdat ze in grote mate workaholic zijn, of bang zijn voor een standje van hun manager. Deze groep behoeft veel zorg van de manager.'

Verder heeft een deel van de vaste medewerkers er simpelweg geen zin in. Zij maken vier lange dagen en willen buiten die tijd niets met de bank te maken hebben. 'Deze medewerkers krijgen steeds meer

moeite met collega's die vaker dingen gaan vragen op een ander tijdstip. Op de vloer krijg je dan een proces waar je als manager niets voor hoeft te doen. Die medewerker wordt toch flexibeler. Als dat niet gebeurt, wordt hij door de groep opzij gezet. Dat wil zo'n medewerker vaak ook weer niet. Uiteindelijk wordt hij toch door de groep geholpen om zich flexibeler op te stellen.'

Daarnaast is er ook een groep managers die het niet meteen in de vingers had. Want ook hun vak is veranderd. Het is meer leiderschap dan managen. Meer coachen en inspireren dan control. De ervaring van Ketting is dat nogal wat managers daar moeite mee hebben. 'Ze willen wel, maar missen soms vaardigheden. Op dit moment worden ze ondersteund bij het ontwikkelen van die vaardigheden. Die verleidingsstrategie werkt ook hier weer. In de oude situatie zei ik tegen mensen: volgens mij moet je naar een cursus. Dan zag je hen kijken van: man opzouten, ik weet niet waar je het over hebt. Maar nu worden ze zelf geprikkeld door al die nieuwe uitdagingen. Ze denken nu zelf dat het wellicht toch wel verstandig dat ze zich bijscholen. Het is een bijzonder mooi proces.'

Resultaten

De grootste groep, 70 à 80 procent van de medewerkers, heeft plezier in het nieuwe werken. Ze zien de mogelijkheden die het biedt. Jonge dertigers, met kinderen, vinden het heerlijk om zelf te mogen

bepalen hoe laat ze starten en naar huis gaan. 'Deze medewerkers waarderen het dat ze zeven dagen per week in het gebouw kunnen werken, dat ze de goede apparatuur krijgen, dat het eindresultaat telt, dat we geen geiten-wollen-sokken organisatie zijn. Ze weten dat ze een stevig gesprek kunnen verwachten met hun manager, maar ook met de klant, als het resultaat niet is bereikt.'

Wel vinden medewerkers het lastig dat de contactmomenten op de afdeling minder worden omdat mensen verspreid over de campus of thuis werken. Ook de nieuwe cultuur kan een probleem vormen. 'Je moet hier zeggen waar het op staat. Je moet je kunnen presenteren. Het is allemaal selfsupporting. Je bent ondernemer en verantwoordelijk. Je krijgt een pakket aangeboden en daar word je op afgerekend.'

De instrumenten om op resultaat te sturen, bestonden al voor Unplugged van start ging. Maar ze werden niet voldoende benut. 'Vroeger liep de manager in het begin van het jaar achter de medewerker aan of hij alsjeblieft zijn performance wilde vastleggen in het hrm-systeem. Als het was gebeurd, kreeg de manager een vinkje achter zijn naam. Maar de drive lag bij de manager en niet bij de medewerker. Nu zie je de trigger op een spontane manier bij de medewerkers, die zich realiseren dat zij hun zaken op orde moeten hebben op het gebied van output, om er zeker van te zijn dat ze aan het

eind van het jaar de juiste beoordeling krijgen.'

Ketting weet dat hij op de goede weg zit. De bank heeft Unplugged ook geëvalueerd. De rapportcijfers voor klanttevredenheid en medewerkertevredenheid zijn gestegen. Het ziekteverzuim is gedaald. 'Het nieuwe werken zorgt ervoor dat de medewerker meer trots is op zijn eigen werk, meer feeling heeft met zijn klant, meer luistert naar zijn klant en het ook leuk vindt het voor zijn klant goed te doen.'

Onomkeerbaar

Met Unplugged is een stevig begin gemaakt met de transformatie. 'De medewerkers zullen ontdekken dat ze nog verder kunnen. Ze denken nog te veel vanuit de afdeling. Met de omgeving die we in de nieuwbouw gecreëerd hebben, hoop ik dat medewerkers zullen ervaren dat de afdeling er steeds minder toe doet. De kennis zit vooral in mensen.'

Ketting heeft nog een toekomstdroom. Misschien heeft Rabobank Nederland straks minder mensen nodig omdat leiderschap in de medewerkers zit. Hij denkt ook aan teams die zich vormen om een project te gaan doen zodra een output wordt verlangd. 'Ik hoop dat het nog dynamischer wordt. Zodat je nog minder bureaucratie hebt, nog minder hiërarchie en meer zelfsturende teams krijgt.'

Eén ding weet Ketting zeker. Rabobank Nederland kan nooit meer terug naar de oude

stijl. 'Medewerkers die als ondernemer worden behandeld, en de vrijheid krijgen om op eigen wijze, plaats en tijd hun werk te doen, zullen dit niet meer willen opgeven. Ik zeg dat ook tegen afdelingen die de transformatie ingaan: weet waar je aan begint. Als jij tegen medewerkers zegt dat je vertrouwen geeft, kun je ze dat niet meer afnemen. Dat is onmogelijk. Deze ruimte zal je als medewerker altijd blijven koesteren.'

Kenmerken veranderproces

- gemotiveerd vanuit visie en betekenis
- organisch groeiend op uitnodiging
- deelname is vrijwillig
- vergroten van het voorstellingsvermogen
- faciliteren en uitdagen
- creëren van een lerend netwerk
- klein programmateam, veel initiatief bij afdelingen en medewerkers
- medewerkers zijn producent van hun eigen verandering