

De kern is: mensen de ruimte geven

Piet van Schijndel

Lid raad van bestuur Rabobank Nederland

Inleiding

Het lezen van het Baliemanifest over nieuwe arbeidsverhoudingen roept veel herkenning op. Herkenning, omdat helder wordt dat we de situatie van de 20^e eeuw achter ons moeten laten. Herkenning, omdat er perspectief gezocht wordt op basis van vertrouwen in de kracht van mensen. Herkenning ook, omdat er een draai in het denken wordt voorgesteld: ruimte voor en verantwoordelijkheid bij de mensen zelf, het loslaten van vaste regels en protocollen, een andere plaats van werk in het leven van mensen. Die draai in het denken biedt perspectief op herstel van maatschappelijke cohesie en daagt ook uit tot discussie over mogelijke toekomstscenario's, in plaats van het huidige debat over verlies van het verleden. Waar het Baliemanifest zich richt op de arbeidsverhoudingen, ligt mijn aangrijpingspunt in het bedrijf zelf. Zelf probeer ik door het ontwikkelen van nieuwe werkmodellen het wantrouwen weg te nemen.

Systeemdoorbraak op het terrein van de arbeid

De inrichting van onze samenleving leunt nog vooral op denkbeelden uit de 20^e eeuw. We hebben werkpatronen die passen bij een maatschappij zoals hij vijftig jaar geleden was. Vader was van 9 tot half 5 aan het werk, moeder was thuis. In onze samenleving regeren de regels. Ziekenhuizen en scholen worden steeds groter. Dergelijke instituties werken met managers die komen met technieken waarvan de mensen denken: 'ben ik er nou voor dat ziekenhuis of is dat ziekenhuis er voor mij? Is de bank er voor mij of ben ik er voor de bank?'

Het oude Tayloriaanse en rationele arbeidsproces is gebaseerd op wantrouwen en controle, zowel naar medewerkers als naar klanten. Dat is een weinig efficiënt uitgangspunt, dat bovendien zelf het wantrouwen alleen maar groter maakt. Voorafgaand aan mijn huidige baan heb ik een tijd bij Interpolis gewerkt. Verzekeringen waren bij uitstek gebaseerd op wantrouwen naar de klant toe. Dat wilden we doorbreken want dat kostte handen vol geld. We startten een actie 'laat de bonnetjes maar thuis'. Want wat gebeurt er bij een verzekeraar? Het overgrote deel van de schade is een frietpan, een afzuigkap, een raam dat kapot gaat. Dat is wat mensen in 95 procent van de gevallen claimen. En als je dan vraagt om de bonnetjes te bewaren, dan moet je die ook controleren. Dat kost meer dan de schade die wordt geclaimd en uitbetaald. Dus laat de

bonnetjes maar thuis. Het aardige was dat medewerkers aan het begin zeiden: 'ja maar Piet, dat wordt één grote oplichterij'. Maar dat werd het helemaal niet. Slechts twee procent van de mensen lichten de verzekeringsmaatschappij op.

Als je van medewerkers vraagt om de klanten te vertrouwen, is het noodzakelijk dat je zelf die medewerkers vertrouwt en dat zij de leiding van het bedrijf kunnen vertrouwen. Dat begint al bij het in dienst nemen van mensen. Interpolis zat in Tilburg, maar niet iedereen wil of kan daar naartoe verhuizen terwijl ze wel bij ons wilden werken. Wij kwamen aan die wens tegemoet door te zeggen: je krijgt zelf de vrijheid om je reistijd en de werktijd iets flexibeler in te delen. Dan doorbreek je een grote barrière. Het was dus ook eigenbelang om nieuwe werkconcepten in Tilburg te ontwikkelen. Je doet zoiets niet alleen vanuit een bepaald maatschappijbeeld en mensbeeld, je doet het ook in het belang van je eigen bedrijf.

Toen we een nieuw hoofdkantoor moesten bouwen, begonnen we gewoon met de gang in het midden en de hokken opzij. De grote baas krijgt vier ramen, de secretaresse krijgt er twee en zo verder. Er werkten heel veel mensen in deeltijd, dus we wilden niet allemaal lege bureaus. Er kwam een researcher en die zei: het kan slimmer, want je moet een kantoor inrichten zoals je dat thuis doet, met ruimtes die zijn afgestemd op de activiteiten die in die ruimtes plaatsvinden. De hoofdactiviteiten van een kantoor zijn communiceren en concentreren. Dat moet je faciliteren zoals je dat thuis ook doet. Want je hoeft niet op één plek te zitten, je hebt een laptop en een draagbare telefoon. Bovendien, door anders na te denken over een kantoor konden we 30 procent ruimte besparen. Dat was een economisch aantrekkelijk perspectief.

Een nieuwe inrichting van het kantoor bracht niet alleen een economisch perspectief. We wilden ook de verhoudingen in de onderneming veranderen. Niet meer de baas met vier ramen en hoe lager in de hiërarchie hoe minder ramen er komen. Het nieuwe gebouw gaf veel meer openheid en presence van het management en om die redenen hebben we het uiteindelijk gedaan. Aanvankelijk was dat niet eenvoudig uit te leggen. We hebben daarom eerst een aparte afdeling moeten maken, want er was geen voorbeeld in Nederland. Toen mensen het konden zien, konden ze zich er pas iets bij voorstellen.

De eerste kwestie was dat de laagste leidinggevende de meeste problemen kreeg, want die was zijn mensen kwijt. En ja, die zat vroeger met twintig mensen in een zaaltje en plots zat iedereen telkens ergens anders. Er zijn chefs van afdelingen geweest die er toch veel moeite mee hadden. Die begonnen dan ook te klagen over gebrek aan overzicht. Dat was voor mij het eerste sein waardoor ik dacht: dat gaat de goede kant op. Op de werkvloer was het echter niet moeilijk om mensen te overtuigen: die zaten vroeger in zo'n blok met zijn vieren en dat is niet altijd even prettig. Dan was er één die thuis ruzie had gehad, of die moest een auto kopen of zijn vriendin nog bellen en de

collega's zaten daar dan altijd bij. In de nieuwe situatie kon iedereen kiezen of ze bij elkaar wilden zitten. In het begin kregen we een enorme hoeveelheid vragen: "Piet, nou heb ik geen bureau meer voor mezelf en dan moet ik naar de wc. Moet ik dan opruimen?" Mensen wilden toch weer een regeltje. Kwam de volgende: "Als ik nou een uur naar een vergadering moet, moet ik dan opruimen?" Vaak kwamen mensen heel vroeg naar kantoor om dat ene plekje te bemachtigen. Dat is hetzelfde als het leggen van een handdoek op de ligstoelen bij het zwembad. Dan moet je niet zeggen dat dat niet mag, laat de sociale controle zelf zijn werk doen. Als iemand een tas had staan voor iemand die er niet was werd die tas meteen in de gang gegooid. Je moet heel veel aan de mensen zelf overlaten, dat regelt zich wel.

Ik ben blij dat we geen regels gemaakt hebben. Doe 's avonds het licht uit en gooi het oud papier in de papierbak, dat was het. Hetzelfde geldt voor het thuis werken, ook daar hebben we maar één regel: als de klant er maar niets van merkt. Verder niet. Kwamen er mensen van Interpolis met de standaardvraag: "Ja, maar meneer, hoe weet u nou dat mensen thuis ook werken?" Dat is de natuurlijk hamvraag. Lopen ze er thuis niet de kantjes vanaf? Maar het omgekeerde blijkt waar: mensen werken eerder teveel dan te weinig, als ze thuis zijn. Twee procent loopt de kantjes ervan af. Overigens maken de moderne mogelijkheden van ict het mogelijk dat we precies kunnen zien hoelang er aan bepaalde dossiers wordt gewerkt. Zonder mobiele telefoon en laptop zou het moeilijk zijn.

De ervaringen bij Interpolis waren hoopgevend: sturen op basis van vertrouwen en daar je organisatie en de ruimte op aanpassen. Het één kan trouwens niet zonder het ander. Je kunt nog zo'n mooi gebouw neerzetten, maar als je daar je sturing niet op aanpast dan kom je niet zo ver. Dat concept vertalen we nu ook naar de nieuwbouw van het hoofdkantoor van de Rabobank.

Nieuwe werkconcepten, nieuwe arbeidsverhoudingen

Het gaat bij deze nieuwe werkconcepten om het loslaten van de mensen. Dat durven velen niet, dat geldt voor het hoger management maar zeker ook voor het middenkader. Dat is een grote culturele barrière. De 20^{ste} eeuw zit nog in ons hoofd. Zelf werk ik ook overal, zelfs in mijn auto. Het is bijna raar dat ik nog een kamer heb hier, maar sommige mensen kunnen dat niet loslaten. Dus ook hier bij de Rabobank zijn we nog niet zover. Maar ons nieuwe gebouw staat nu in de steigers en dat is niet meer op een andere manier in te richten, dus dat gebouw trekt het huidige hoofdgebouw wel mee. Theoretisch heb je geen kantoor meer nodig, want mensen werken thuis en als je iets moet bespreken ga je in een café zitten. Honderdvijftig jaar geleden werkte iedereen thuis. Maar zo is het niet meer. Werk is ook sociale contacten, je wilt ergens bijhoren,

ergens trots op zijn, je wilt collega's spreken. Het nieuwe kantoor is dus communicatiehuis en gildehuis.

Het is mijn stellige overtuiging dat uiteindelijk, ook als je deze kant opgaat met contracten, de arbeidsverhouding gebaseerd moet zijn op vertrouwen. Anders klopt het niet. Dan moet je ook een zekere gelijkwaardigheid creëren in de samenleving, dat jij als persoon met een grotere doelstelling kunt onderhandelen. Ik zeg bewust niet bedrijf, want ik ga ervan uit dat mensen bij elkaar komen om een gezamenlijke doelstelling te realiseren. Waarom zou je anders bij elkaar komen? Een bedrijf is dan een doelstelling, iets waar mensen bij willen horen. Ik hoor ook bij andere clubs dan de Rabobank. Thuis heb ik bijvoorbeeld een gezin en ik heb een bestuurlijke functie bij het Rode Kruis, dat zijn ook clubs waar ik bij hoor. En je hoeft ook niet je leven lang bij dezelfde clubs te horen. Als werknemer bind je je tijdelijk aan een doelstelling. Ik zal me ook aan veel doelstellingen niet binden. Die liggen mij niet. Voor de Rabobank is de doelstelling het begeleiden van mensen met hun financiële huishouding. Ik verbind me aan een doelstelling, aan een club, en dan heb ik een individuele overeenkomst met degene die de doelstelling realiseert. Daar krijg ik een salaris voor en een deel van dat salaris zijn zakcenten om op te leiden. Daar moet je zelf verantwoordelijkheid in nemen. Als ik die centen op soupeer dan moet dat kunnen, maar dan moet ik later de rekening ook betalen. Stel: ik krijg tien euro om dagelijks te leven, ik krijg twee euro om op te leiden en ik besteed dat geld aan andere dingen dan waarvoor het bedoeld is. Dan is dat mijn keuze. Mensen krijgen nu ook een bedrag voor aanvullend pensioen. Ze mogen het opmaken en heel veel mensen doen dat ook. Maar dan moet je niet naderhand bij mij komen en zeggen: 'Piet, kun je nog wat bijstorten, want ik heb het opgemaakt.' Je zou dan nog wel een vakbond kunnen bedenken waarbij je zegt: weet je wat, je kunt iemand opbellen die met jou mee onderhandelt over zo'n contract.

Het vertrouwen in de nieuwe arbeidsverhouding is wel geclausuleerd, want er blijven verschillen in positie bestaan. De standaard regel is: er moet een regel voor komen en je krijgt bij meningsverschillen een deskundige die jou ondersteunt. Om het mogelijke verschil in gelijkwaardigheid te compenseren. Dat is dan de nieuwe vakbond. Maar dat kunnen ook gespecialiseerde advocaten zijn. Het is net als een huis kopen, dan heb je een notaris, die zet er een stempel op en dan heb je een redelijke zekerheid dat het huis ook van jou is. In de arbeidssituatie kun je dat een vakbond noemen. Verdere collectiviteiten zullen ontstaan als mensen zich verenigen omdat samen dingen organiseren efficiënter en leuker is dan alleen. Je kunt bijvoorbeeld zeggen: een aantal ZZP'ers zal zich op inkoopgebied van onderwijs organiseren. ZZP'ers zijn mensen die het graag zelf wel doen. Dat zie je nu ook al gebeuren met al die clubs van ZZP'ers. Hoeveel ZZP'ers zijn er al? Heel veel. Dus de systeemdoorbraak is al aan de gang.

De noodzaak van een systeemdoorbraak

De principes van de 20^e eeuw hebben ons veel gebracht. Die principes werken alleen niet meer in de tijd waarin we nu leven. De maatschappij is veranderd, de techniek is veranderd en toch hebben we nog geen doorbraak. We zijn in de 20^{ste} eeuw vastgelopen en we kunnen niet verder. Eén van de grote missers van de tweede helft van de 20^e eeuw in ons land is mijns inziens dat we ons geld hebben gebruikt om een uiteindelijk soft sociaal systeem te maken, waardoor mensen werd afgeleerd eigen regie te houden. We hebben veel te weinig in het onderwijs geïnvesteerd: dat is gebaseerd op de zwakste schakel, op de middenmoot. Dan krijg je uiteindelijk mensen die niet adequaat zijn opgeleid om het lot in eigen handen te nemen of op een goed gefundeerde manier aan het maatschappelijk debat deel te nemen. Als je langjarig niet in het onderwijs investeert, dan daalt het niveau landelijk. Dan moet je niet verbaasd zijn dat de cohesie verdwijnt, dat idealisme verdwijnt en dat iedereen voor zichzelf gaat. Wij hebben nog steeds machotaal: 'De rug recht houden en nooit knielen of buigen. Alles steeds groter. Maakbare systemen.' Een nieuwe taal hebben wij nog niet.

In vergelijkbare situaties kreeg je meer maatschappelijke onrust, dat hebben de jaren zestig bijvoorbeeld laten zien. Er komt weer iets dergelijks aan. Ik denk dat wij nog echt pijn krijgen in Nederland. De opkomst van het Fortuynisme en van Wilders vind ik wel beangstigend. Dat is inspelen op het wantrouwen en daarmee wordt het wantrouwen alleen maar groter.

Tegelijkertijd ben ik optimistisch, omdat ik ervan uitga dat de evolutie zijn werk doet. Als iets niet meer werkt, dan wordt het uitgeschakeld. Alleen, dat wil ik graag een beetje helpen. Als we nou maar inzien dat we fundamenteel moeten omschakelen. Dat is ook evolutie. We moeten verder gaan dan mensen betuttelen, controleren en in stramien stoppen. We moeten even een stap terugzetten en in andere systemen gaan denken. Grote groepen van de bevolking hebben wantrouwen. Het is nodig dat de elite in instituties van zorg, onderwijs, bedrijfsleven (inclusief de leiding van de vakbeweging) een draai weet te maken om het vertrouwen terug te krijgen. Pas dan krijgen we het voor elkaar, eerder niet. Want dat wantrouwen is er. En dat hebben we aan onszelf te danken.