

Het einde van de vergadercultuur

Een dikke 8 voor de gemiddelde werknemerstevredenheid, waar vind je dat? In Udenhout, een dorpje bij het Brabantse Tilburg, waar Hoppenbrouwers Elektrotechniek werk biedt aan zo'n 220 werknemers en tachtig inleenkrachten. Het bedrijf stelt de werknemer centraal, volgens de principes van Het Nieuwe Werken. En niet zonder resultaat: het verloop is klein, het aantal vergaderuren daalt, de winst groeit. Algemeen directeur Henny de Haas: "We gaan uit van vertrouwen, dat iedereen het in principe goed voor heeft met het bedrijf."

HET DILEMMA: Veel mensen denken dat Het Nieuwe Werken een andere term is voor thuis telewerken, terwijl dit concept de complete organisatie van een bedrijf verandert, door de ontwikkeling van de werknemers centraal te stellen.

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

Algemeen directeur Henny de Haas (1962) zit in zijn kantoor aan een lange tafel met stapeltjes papieren. "Het is nu wel een beetje een troep", verontschuldigt hij zich. 'Orde en netheid' is een van de tien geboden binnen zijn bedrijf. Maar zojuist heeft hij een coachingsgesprek met een van zijn teams achter de rug. Dit interview doet hij er om vier uur 's middags nog even bij. Op dezelfde manier vertelt hij over de organisatie van zijn bedrijf, terloops, alsof het allemaal doodnormaal is. "Transparantie staat bij ons hoog in het vaandel", zegt hij vrijwel in het begin van het gesprek. "Mijn mening is dat mensen alles horen te weten wat ik weet, zodat ze in principe zelf beslissingen kunnen nemen. Hoe meer informatie, hoe meer begrip en hoe groter de kans dat ze net zo zullen beslissen als ik."

Hoppenbrouwers Elektrotechniek bestaat sinds 1918 en is van oorsprong een familiebedrijf. De Haas trad in 1999 in dienst als manager installatietechniek. Drie jaar later werd hij door toenmalig directeur Theo Hoppenbrouwers benoemd tot operationeel directeur. In 2008, bij het negentigjarig bestaan van het bedrijf, kreeg De Haas definitief de leiding. Hij borduurde als vanzelfsprekend voort op het beleid van zijn voorganger. In dit familiebedrijf heeft de werknemer vrijwel altijd centraal gestaan. De sleutel: "We gaan uit van vertrouwen, dat iedereen het goed voor heeft met het bedrijf."

Het bedrijf biedt een scala aan elektrotechnische diensten: industriële automatisering, utiliteit, woningbouw, beveiliging, inspectie en onderhoud, telecom en datawerken, maar ook duurzame energie. De medewerkers werken in teams, in totaal 22, die allemaal eigen doelen hebben. "Dat is onze kracht: we organiseren het klein, in elk team zit alle kennis en vakmanschap die nodig is. We hebben dus geen aparte afdeling werkvoorbereiding of afdeling tekenen. Daardoor zijn de teams slagvaardiger." Zonder al te veel vergaderuren weet iedereen waar hij of zij aan toe is. Medewerkers overleggen over hun bureau heen. "We houden wel vergaderingen, maar dan vooral functioneel. De directie bestaat uit drie personen en ieder heeft een aantal teams die hij coacht. Elk team heeft een aantal doelen, die we per kwartaal evalueren. Tussendoor heb ik één-tweejes met de projectleiders, afhankelijk van de behoefte."

Een team bepaalt zoveel mogelijk de eigen doelen. Dit gaat wel in overleg met de directie. "De afdeling Personeelszaken bijvoorbeeld streeft naar bestrijding van het ziekteverzuim en het binnenhalen van stagiairs. Een stagiair wordt hier behandeld als een medewerker, hij krijgt altijd een eigen werkplek. We bieden aan vijftien vmbo'ers per jaar een stageplek. In totaal komen er jaarlijks uit alle opleidingen zo'n zestig voorbij." De missie van Hoppenbrouwers luidt: de beste partner zijn voor medewerkers, klanten en scholen in Brabant. "We hebben in onze regio maar één hogeschool. Die moet je koesteren. Ik zit dus op directieniveau regelmatig te praten met hogeschool Avans en de roc's in de regio.

Voor de medewerkers gelden tien normen en waarden, die ze allemaal kennen. "Op nummer 1 staat 'Plezier in je werk'. Als een medewerker geen plezier heeft, heb je er als bedrijf ook niet veel aan. In beider belang staat dus dat plezier. Op nummer 2 staat 'Veel verantwoording en zelfstandigheid.' De Haas noemt de

"Op nummer 1 staat 'Plezier in je werk'. Als een medewerker geen plezier heeft, heb je er als bedrijf ook niet veel aan"



De trainer

“Wat is jouw meest ideale manier van werken?”

Het Nieuwe Werken (HNW) is een zoektocht naar een nieuwe organisatievorm, waarbij de besliskracht bij de werkvloer ligt. Dat stelt Glenn van der Burg, programmamanager *people* bij MVO Nederland. Hij traint op verzoek bedrijven in HNW. “Regelmatig kiest een bedrijf hiervoor als het gaat verhuizen of op werkrimte wil besparen”, zegt Van der Burg. “En komt het vaak neer op meer tele- en thuiswerken. Maar HNW is natuurlijk meer dan alleen thuiswerken. Als een bedrijf de werknemer centraal stelt, leidt dit tot meer productiviteit en creativiteit. Dat stuwt uiteindelijk de kenniseconomie op.”

Mensen koppelen HNW vaak aan het zelfroosteren, filebestrijding en besparing van vierkante meters. “Maar het gaat er juist om terug te gaan naar de reden waarom organisaties zijn ontstaan: het samenwerken en gebruik maken van de kracht van mensen. Belangrijker is dus aan je medewerkers te vragen: wat is jouw meest ideale manier van werken? Want dat traditionele werken is allang niet meer van deze tijd. Mensen voelen zich soms een *corporate slave*. Het is natuurlijk te belachelijk voor woorden dat iemand met een hypotheek, gezin en vrijwilligerswerk bij binnenkomst op kantoor zijn verantwoordelijkheden moet inleveren.”

Van der Burg schetst tijdens zijn workshop welke ontwikkelingen er op de arbeidsmarkt gaande zijn en hoe een organisatie zich hierin kan aanpassen. “Ik ga met hen kijken op welke manier ze aangestuurd willen worden, hoe hun ideale werkplek er uit ziet en welke instrumenten ze daarbij nodig hebben. Als je als werkgever daarop inspeelt, krijg je goede krachten. Daarbij moet je wel rekening houden met de verschillen onder werknemers.” Ook MVO Nederland is dit jaar, na zijn verhuizing, aan HNW gegaan. “Mensen hebben van nature weerstand tegen veranderingen waarover ze niks te zeggen hebben. Wij zijn in kleine groepjes bij elkaar gaan zitten en hebben aan de hand van eerdergenoemde drie vragen in kaart gebracht wat we wilden. De afdeling financiën zei: ‘We willen bij elkaar zitten, want dan kunnen we beter en sneller overleggen.’ Dat is ook HNW en die afdeling doet het nu heel goed.”

g.vanderburg@mvoederland.nl

Algemeen directeur Henny de Haas: “Mijn mening is dat mensen alles horen te weten wat ik weet, zodat ze in principe zelf beslissingen kunnen nemen.”



- normen en waarden een belangrijk erfgoed van het oorspronkelijke familiebedrijf. “Ze dienen door de medewerkers én de leidinggevenden met respect behandeld te worden. Die normen en waarden horen het gedrag binnen het bedrijf te bepalen.” Ook aan de leidinggevende worden eisen gesteld. “Onze belangrijkste strategische doelstelling is het ontwikkelen van coachend en inspirerend leiderschap. Ook voor hen hebben we een lijstje opgesteld, waarop ze worden beoordeeld. Daarin staat bijvoorbeeld: ‘Probeer eerst de medewerker te begrijpen voordat hij begrepen wil worden’. Een goede teamleider is belangrijk, anders wordt het een zootje.”

Hoppenbrouwers won de prijs ‘Beste Brabantse Werkgever 2010’, die afgelopen november is uitgereikt. “Ik wilde eerst niet meedoen”, zegt De Haas, “maar verschillende medewerkers stelden voor het wel te doen. Ze zeiden: Dat is toch ons doel? We meten al vier, vijf jaar de medewerkerstevredenheid. Dat doen we niet anoniem, omdat we anders de problemen niet kunnen oplossen. Het bureau dat de prijs organiseert, stuurde alle medewerkers een e-mail met vragen over ons werkgeverschap. Op basis van die antwoorden werden we genomineerd. Vervolgens kwam de jury op bezoek en wonnen we de prijs.” De uitslag van de enquête ligt er dan ook niet om. Enkele cijfers: persoonlijke aandacht en respect scoren een 9,1, de communicatievredenheid een 8,8 en de informatievoorziening een 8,2. De conclusie van de jury: ‘Op bijna alle 21 onderzochte domeinen scoort de organisatie bovengemiddeld sterk qua tevredenheid.’ De trots en loyaliteit naar het bedrijf liggen ‘zeer hoog’. De Haas vertelt er bijna laconiek over en ook een beetje verbaasd, want aan de prijs was tienduizend euro verbonden die hij mag besteden aan pr. Hoppenbrouwers Elektrotechniek telt vele jonge werknemers. Gemiddeld ligt de leeftijd op 32 jaar. “Dat komt doordat heel veel nieuwe stagiairs blijven hangen”, legt De Haas uit. Maar ook omdat het bedrijf een enorme groei doormaakt. In 1999 werkten er nog maar zestig mensen, een kwart van wat er nu werkt. “Door zo’n groei gaan er mensen weg en komen er nieuwe bij. We zitten nu in de fase dat die mismatch er niet meer is. Gelukkig, want daar krijg je alleen maar een slechte naam door.” Flexibeler werken speelt ook bij Hoppenbrouwers een rol. De werkkamer van De Haas verandert vaak in een vergaderkamer als hij er niet is. “Mensen kunnen thuis werken, tot een bepaald niveau. Daar hebben we nog geen beleid op gemaakt, maar dat gaan we wel doen. Daar waar het kan, moet er geen beperking zijn. Maar dat geldt niet voor alle functies. Onze monteurs moe-

ten nu eenmaal op locatie zijn.” De meeste vrouwelijke werknemers werken in functies waarin ze hun werk gemakkelijk kunnen plannen rondom hun moederschap. “Thuiswerken doen ze graag wanneer er geen kinderopvang is, of als ze iets moeten schrijven. Daar is meer rust.” Lachend: “Maar ze komen hier graag naartoe.”

Veranderingen binnen het bedrijf stuiten niet per definitie op verzet, stelt De Haas. Hij wil hierin ook geen onderscheid maken tussen ouderen en jongeren. “Ouderen zijn net zo moeilijk mee te krijgen als jongeren. Daarom is transparant beleid zo belangrijk. Veel communiceren over alles wat er toe doet is en wat iedereen aangaat.” Dat gaat ook wel eens mis, weet De Haas, die de uitleg over de nieuwe winstdelingsregeling aan de ondernemingsraad overliet. “Doordat ik het niet zelf vertelde, ontstond er rumoer, terwijl het personeel er nu juist beter van zou worden. “Toen wist ik: ik moet dit soort dingen zelf uitleggen. Als ik niet regelmatig communiceer over bijvoorbeeld de aanstaande nieuwbouw, gaan er geruchten ontstaan en krijg je onrust. Dus praat ik iedereen regelmatig bij over de ontwikkelingen. Ouderen gaan alleen in verzet als je ze vijf keer voor niks lastig valt met veranderingen die geen verbeteringen zijn. Wij bespreken alles met de mensen; de or heeft hier niks te doen.”

Oog houdt De Haas ook voor de samenwerking tussen teams onderling. “Het gevaar is soms de concurrentie. Hoe sterker één team wordt, hoe kwetsbaarder het geheel. Er werken hier veel jonge jongens. Die zijn altijd aan het concurreren, willen hun krachten meten. Zo werkt dat nu eenmaal. Als je die bij elkaar zet met een haan als teamleider, dan krijg je meer omzet, meer klanten en meer rendement. Dat geldt dan voor één team. Maar we doen ook aan *cross selling*, want sommige klanten vallen onder meerdere teams. Je moet dus elkaar helpen bij het behalen van de doelstelling. Daarover voer ik af en toe gesprekken met de teams.”

De Haas geeft aan het eind van het interview een kleine rondleiding door zijn bedrijf. In elke kamer hangen zogenoemde doelenborden, waarop alle doelstellingen beschreven staan. Op de afdeling administratie hangt een grafiek van de snelheid waarmee facturen door klanten worden betaald. Uit de grafiek is op te maken dat de termijnen waarbinnen de rekeningen betaald dienen te zijn inmiddels nauwelijks overschreden worden. “Oh kijk, dat hebben ze goed gedaan”, zegt De Haas blij. “Hier moet ik morgen even binnenlopen om ze een compliment te geven.” ■

hdhaas@hoppenbrouwers.nl

De werknemer

“De positievelingen namen de aarzelenden mee”

Zo’n drie jaar zijn de medewerkers van het bestuurscentrum van Rabobank Nederland in Utrecht nu bezig met Het Nieuwe Werken (HNW). Een kleine negenduizend mensen hebben hun vaste werkplek ingeleverd en werken nu op wisselende plaatsen, daar waar ze nodig zijn of zich het beste kunnen concentreren. Straks, in het nieuwe hoofdgebouw, volgt de laatste groep medewerkers. En het bevalt heel goed, zegt hoofd HR van Rabobank Nederland Ellen Coopmans. “Ik hoor sommigen zeggen dat ze nooit meer terugwillen naar die ‘prehistorische’ tijd van het traditionele werken. Ze maken zich zelfs zorgen hoe het verder moet, als ze nog eens een baan elders willen zoeken. Daarmee bindt de Rabobank zijn medewerkers sterker aan het bedrijf.”

HNW is *bottom-up* ingevoerd via projectgroepen die zich met het mentale deel, het it-deel en de omgevingsplekken bezighielden. “We zijn van onderaf begonnen, met afdelingen die er zin in hadden”, zegt Coopmans. “Dat gold niet voor elke afdeling, maar de positievelingen namen de aarzelenden mee in dit proces. De kracht is dat we HNW gefaseerd hebben ingevoerd. We wilden het als iets positiefs behouden.”

Als basis bij de invoering gold het vertrouwen in de medewerker. “Wat samengaat met verantwoordelijkheid geven en sturen op resultaten”, vult Coopmans aan. “We werkten voordien met heel veel regels. Vanuit de afdelingen kwam het verzoek om die wat te verminderen. Dat hebben we gedaan. Verder was er discussie over eerste of tweede klas treinreizen. We zeiden: dat kan iedereen zelf beslissen. Wat heb je nodig? Een stilteplek om te werken of moet je gewoon van A naar B? Maak zelf die keuze. Wel zijn er afspraken over de moment waarop iedereen aanwezig is. Die heb je toch nodig.”

Coopmans geeft leiding aan zo’n zeventig mensen, die allemaal redelijk vlekkeloos in HNW zijn gerold. “Ik heb wel een medewerker gehad die privé naar de VS belde. Die moet je daar dus op aanspreken. Maar zolang je daar oog voor houdt, blijven dit soort dingen binnen de perken.”

Persoonlijk ervaart Coopmans HNW als een “verademing”. Ze kan nu in de regel ‘s avonds thuis eten met haar gezin. En werkt dan na kinderbedtijd nog even door. “Dat ik geen eigen werkplek meer heb, werkt voor mij heel positief. Ik ben een gewoontedier. Zodra ik vroeger mijn eigen kamer binnenkwam, ging ik eerst e-mail checken en beantwoorden. Terwijl natuurlijk je taak centraal moet staan. En van daaruit bedenken wat je moet doen om die te halen, wie je daarvoor nodig hebt en waar je diegene gaat ontmoeten. Het leidt tot meer persoonlijk contact met elkaar. De lijnen zijn korter geworden en het e-mailverkeer is afgenomen. En wat ook heel prettig is: ik vergader veel minder.”

e.j.n.coopmans@rn.rabobank.nl