



MIJN REIS NAAR ZELFORGANISATIE BIJ ABN AMRO

# IN ÉÉN DAG VAN 278 NAAR 25 MANAGERS

KLAAS ARIAANS



# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Mijn verhaal	7
<b>Deel I:</b> Mijn privé-leven: Twee zware, maar vormende ervaringen	9
<b>Deel II:</b> De reis naar zelforganisatie bij ABN-AMRO	15
<b>Deel III:</b> Lessons Learned	25
Tot slot	38
Lessen van 6 jaar zelforganisatie	40
Contact	42



# VOORWOORD

**Langzaam komen we hoger en hoger en tegelijkertijd neemt de spanning evenredig toe. En dan is het zover. De deur gaat open en een enorme herrie knalt naar binnen. We schuiven naar de uitgang en komen steeds dichterbij de onvermijdelijke sprong. Zittend op de rand kijk ik in de ruimte. Zie de kromming van de aarde, de prachtige lucht en de weidsheid van het uitzicht.**

Dan vallen we naar beneden. Het geweld, de herrie, de snelheid, mijn “sensoren” kunnen het nauwelijks bevatten. Ik probeer om mij heen te kijken en te ervaren wat er gebeurt. Het is overweldigend, misschien toch maar gewoon laten gebeuren en vertrouwen hebben in de professionals. Dan, onverwacht, na wat een eeuwigheid leek te duren, wordt er keihard aan de rem getrokken en komen we ineens tot stilstand. De overgang van herrie en chaos naar complete stilte en rust is fenomenaal. De aarde ontvouwt zich onder mij. Wat een heerlijk gevoel. In die stilte, genietend van de overwinning om iets totaal anders te doen en de beloning: ervaren hoe “echt leven” voelt. Dat gevoel is intens en smaakt naar meer. Vanaf nu ga ik het anders doen. Meer vertrouwen op mijn eigen intuïtie, mijn leven leiden zoals ik wil en niet zoals anderen van mij verwachten.

Kun je werken als een startup binnen een corporate omgeving? Kun je meer risico nemen en toch in control zijn? Kun je een doorbraak forceren en tegelijkertijd efficiënt zijn? Wat zou er gebeuren als je dit allemaal tegelijkertijd zou doen? Kan ik dit? Durf ik dit?



# MIJN VERHAAL

**Voordat ik vertel over mijn 'reis' naar zelfsturing bij ABN AMRO, neem ik jullie eerst mee in mijn eigen, persoonlijke verhaal. Waarom? Omdat ik ervan overtuigd ben dat het één volledig te maken heeft met het ander. Het zijn twee kanten van één medaille, en mijn persoonlijke reis was de directe aanleiding voor mijn zakelijke reis.**

Laat ik met een ontboezeming beginnen. Uiteraard is elk mens uniek, maar ik was in veel opzichten gemiddeld. Gemiddeld in sport, gemiddeld in leren, *you name it*. Mijn opvoeding versterkte dat beeld. Door de sociale controle was het adagium vooral niet op te vallen en geen afwijkend gedrag te vertonen. Mijn eerste psychologische test bevestigde het beeld: wederom was de uitkomst 'gemiddeld', met als extra aanvulling dat ze twijfelden aan mijn leiderschapskwaliteiten. En - *last but not least* - kreeg ik ook nog feedback dat ik weinig 'ego' had. Ik heb nooit goed kunnen begrijpen of dat nou een positief of een negatief punt was. Er waren blijkbaar veel slimmere mensen dan ik, op bijna alle terreinen.





# DEEL I

## MIJN PRIVÉ-LEVEN: TWEE ZWARE, MAAR VORMENDE ERVARINGEN

Dat ik uiteindelijk toch een redelijk 'ongemiddelde' loopbaan heb doorgemaakt heeft diverse oorzaken. Dat begon al in mijn jeugd. Toen ik 17 jaar was overleed mijn vader en dat had een enorme impact. De oudste drie kinderen woonden niet meer thuis. De buurt zei: 'Jij bent nu de man in huis'. Zonder twijfel was dat het zwaarste jaar van mijn leven. Mijn moeder had het vreselijk moeilijk, ik had een heel gezin op mijn nek en ik had geen idee hoe ik dat moest oplossen. Maar ik leerde ook *'What doesn't kill you makes you stronger'*.

Erica, met wie ik later zou trouwen, heeft mij gered. Ik kon mijn verhaal bij haar kwijt en ze leerde me dat ik niet alles alleen hoeft te doen. Ik besloot ook naar een psycholoog te gaan en hij gaf me inzichten die ik tot de dag van vandaag gebruik.

Een tweede bepalende periode in mijn leven was de ziekte van Erica. Hoe ga je om met de mededeling dat je geliefde chronisch ziek is en hoe verwerk je het gegeven dat je haar steeds slechter ziet worden? In die periode heb ik geleerd dat veel dingen veel belangrijker zijn dan ingewikkeld gedoe op het werk.

Het allermooiste moment in die moeilijke periode was dat we besloten kinderen te nemen, ondanks de risico's die dat meebracht vanwege Erica's ziekte.

We stonden voor een keuze: ofwel kiezen voor rust, reinheid en regelmaat in Erica's leven of kiezen voor een kind, met alle vreugde die daarbij komt, maar ook met het risico dat het een negatieve invloed op Erica's ziekteverloop zou hebben. We hebben er een half uur over gedaan om een beslissing te nemen: we wilden een kind. Dat heeft me geleerd dat moeilijke beslissingen niet lang hoeven te duren. En het leerde me ook om op lastige momenten te vertrouwen op mijn intuïtie. Erica kreeg na de geboorte van Iris een enorme terugslag. Maar tot op de dag van vandaag zijn we dolgelukkig dat we die beslissing genomen hebben. En iedere keer als ik Iris in de ogen kijk denk ik aan het bovengenoemde verhaal. Dat ik intens blij ben dat we gekozen hebben voor de schijnbaar moeilijke weg, de liefde. En dat we durfden te vertrouwen op onze intuïtie en bereid waren om de consequenties, die er zeker ook kwamen, te accepteren.

Die 'harde' levenslessen hebben voor een groot deel bepaald wie ik als professional geworden ben. Ik ben totaal wars van zakelijke gewichtigdoenerij. Ik heb – *excusez le mot* – een pesthekel aan hiërarchie. En ik ben blij dat anderen zeggen dat ik totaal geen sterallures heb en dat ik iemand ben met wie je makkelijk kan praten.



**“IK LEERDE  
OM OP LASTIGE  
MOMENTEN TE  
VERTROUWEN  
OP MIJN INTUÏTIE”**

Uiteindelijk ben ik gewoon een onderdeel van het systeem en kan niets ontstaan zonder dat iedereen een stap voorwaarts durft te zetten, hoe groot of hoe klein ook.

## **MIJN LOOPBAAN: VAN JONGSTE BEDIENDE NAAR DIRECTEUR**

Net als de privé-ervaringen die ik beschreef, is ook de manier waarop mijn loopbaan zich heeft voltrokken enorm bepalend geweest voor de leidinggevende die ik later werd en de beslissingen die ik in mijn rol als directeur heb genomen. Ik ben letterlijk bij de bank als jongste bediende begonnen en in stappen uiteindelijk geëindigd als de baas van Nederland. Zelf heb ik heel veel bazen meegemaakt. De overgrote meerderheid was wel oké, van één was ik echt onder de indruk en drie waren uit het verkeerde hout gesneden. Bij dat soort bazen was je blij als je een vergadering goed was doorgekomen.

Mijn ervaringen in de diverse fasen van mijn loopbaan zijn ontzettend waardevol geweest voor mijn latere carrière en hebben me geholpen bij belangrijke beslissingen. Een van mijn eerste ervaringen met zelforganiserend werken had ik toen ik net begonnen was bij een van de grote banken in Nederland. Ik werkte als jongste bediende en op dat moment hadden we een baas die van overvaltechnieken hield. Hij ging dan om de zoveel tijd langs bij de kantoren zonder dat iemand wist dat hij kwam. Dat dacht hij tenminste, want in de praktijk was er een netwerk van mensen die elkaar allemaal informeerden en was iedereen gewaarschuwd voordat hij op een kantoor arriveerde. Hij hield van nette kantoren, dus ik werd erop uitgestuurd om zeepsop te halen en de ramen te zemen. En hij hield van een *clean desk policy*, dus gingen alle lades open en werd alle troep op de bureaus linea recta in de lade

geschoven. Als hij dan binnenkwam zag alles er keurig uit. Ik herinner me die bezoeken nog precies. De baas kwam binnen en zijn enige communicatie was een kort knikje naar het personeel. Hij wisselde geen woord en ging direct naar de directiekamer. Als hij vertrok herhaalde zich dat ritueel: een kort knikje en weg was hij. Ik dacht als jongste bediende: zou hij weten dat hij zo belazerd wordt en dat iedereen elkaar informeert voorafgaand aan zijn bezoek? En ik dacht ook: die afstandelijke en onpersoonlijke houding van jou draagt er zeker aan bij dat mensen je graag in de maling nemen.

### **Les 1: openheid en transparantie zijn een must**

Door dit soort ervaringen nam ik me voor om mensen altijd open en eerlijk te benaderen. Ik kijk mensen liever in de ogen; alles om te voorkomen dat er een hiërarchische cultuur ontstaat waar geen transparantie is en waar mensen niet eerlijk durven te zijn tegen hun leidinggevende. Ik heb ook nooit meegedaan aan die overvaltechnieken. Ik ga liever in gesprek en hoop dat ik ruimte creëer waar mensen het me durven te vertellen als het ergens een zootje is (later kwam ik er wel achter hoe lastig dit voor veel mensen is, hiërarchie doet gekke dingen met mensen).

Ik heb me dus echt opgewerkt van het laagste tot het hoogste niveau en ik heb aan den lijve ondervonden: als je mensen de ruimte geeft word je altijd verrast. Ik had een paar eenvoudige uitgangspunten. Ik vertelde bijvoorbeeld bijna alles wat er om mij heen gebeurde, ook hoe het er soms aan toe ging in de boardroom. 'Daar moet je mee oppassen, dat is gevaarlijk', zeiden mensen om me heen. Maar ik heb er nooit spijt van gehad. Openheid en transparantie zijn een *must*.

## Les 2: mensen kunnen veel meer dan ze denken als je hun passie aanboort en ze vertrouwen geeft

Ik leerde ook dat mensen het ongelooflijk fijn vinden als je ze als gelijke behandelt. En ik leerde dat ze veel meer kunnen dan ze zelf denken. Als je dat weet aan te wakkeren en mensen weet te raken op hun passie, heb je de hoofdprijs te pakken.

Een voorbeeld: ik herinner me dat ik een collega aan het coachen was. Het was een stille en een wat saaie man. Wat ik ook probeerde om hem in beweging te krijgen, het lukte voor geen meter. Hij was niet vooruit te branden. Tot ik erachter kwam dat hij voorganger was in de kerkelijke gemeente waarvan hij lid was. Zodra we dat onderwerp bespraken zag ik een totaal ander mens. De saaie collega was nergens te bekennen, in plaats daarvan zag ik een enthousiaste en gedreven man.

Bij een volgende coachingsessie zei ik: 'Ik wil niet de Jan van de bank zien, maar de Jan van de kerk'. In de periode daarna onderging hij in zijn werk een metamorfose en begon hij geweldig te presteren.

Kortom: Iedereen heeft iets waar hij heel gepassioneerd door is. Hoe ik er dan voor zorg dat Jans passie ook in zijn werk zichtbaar wordt? Eigenlijk ga ik bij iedereen op dezelfde manier te werk. In al mijn gesprekken over persoonlijke ontwikkeling stel ik de mensen drie vragen. *Vraag 1:* Hoe ziet de wereld eruit over drie jaar? Je mag die vraag beantwoorden zoal je zelf wilt. Het mag gaan over de toekomst van je bedrijf, van de samenleving, alles mag. *Vraag 2:* Welke rol wil jij daarin vervullen? En *vraag 3:* Hoe wil je dat voor elkaar krijgen? Het gaat dus om visie, missie en strategie.

Ik kwam erachter dat weinig mensen een goed antwoord op deze vragen weten te geven. De meesten komen met een enorm blabla-verhaal. Dan zeg ik: 'Ik vind het hartstikke leuk om hierover te praten, jij ook?' 'Ja', zeggen ze dan. Vervolgens zeg ik: 'Oké, we gaan erover in gesprek op voorwaarde dat je voorafgaand aan onze volgende sessie die vragen gaat beantwoorden. Zo niet, dan gaan we niet in gesprek.'

Mensen vinden het heel moeilijk om in gesprekken over hun werk te zeggen 'Dit is waar ik voor sta'. Hoe komt het dat je rondom één van de belangrijkste dingen van je leven niet nadenkt over de vraag 'Wat wil ik precies en waar sta ik eigenlijk voor?'

### Drie kernvragen in mijn gesprekken over persoonlijke ontwikkeling

1. hoe ziet de wereld er over drie jaar uit?
2. welke rol wil jij daarin vervullen?
3. hoe wil je dat voor elkaar krijgen?

Zelf heb ik overigens ook moeten leren om me die drie vragen te stellen. Ik deed in het begin van mijn loopbaan ook gewoon maar wat. Ik was heel volgzaam en als iemand me vroeg wat ik wilde worden zei ik: 'Ik weet het niet, als ik maar plezier heb elke dag.' Toen ben ik gaan nadenken en voor mezelf die drie vragen gaan beantwoorden. In de loop der jaren is het antwoord wel 30 keer veranderd. Dat is niet erg; je houdt jezelf scherp. En door mezelf te dwingen die vragen regelmatig te beantwoorden is onder meer mijn idee om zelforganiserend te gaan werken ontstaan.

# “IK HOOP DAT IK RUIMTE CREËER WAAR MENSEN HET ME DURVEN TE VERTELLEN ALS HET ERGENS EEN ZOOITJE IS”

## **Wat wilden we bereiken?**

Voordat we de diepte ingaan nog een belangrijke ‘opmerking vooraf’: zelforganisatie is nooit een doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken. Ons doel was om in de volledig digitale wereld die eraan zat te komen onze klanten op een persoonlijke manier te blijven bedienen. Hiertoe introduceerden we beeldbankieren. Zo konden we geografisch onafhankelijk opereren en ons advies beschikbaar stellen aan al onze klanten, ongeacht tijd en plaats. Om dit te kunnen realiseren hadden we ook een totaal andere organisatievorm nodig, waarin flexibiliteit en eigen mandaat van de medewerkers veel sterker naar voren zouden komen. Ik wist zeker: die organisatievorm realiseren we alleen in een cultuur die volledig inzet op psychologische veiligheid én groot vertrouwen in onze mensen.

Dankzij die cultuuromslag ontstond een radicaal nieuwe situatie: een bank waar voor het eerst in 200 jaar onze klanten niet meer verplicht naar kantoor hoefden te komen, terwijl het menselijke contact voorop bleef staan.



# DEEL II

## DE REIS NAAR ZELFORGANISATIE BIJ ABN-AMRO

### DE PARACHUTESPRONG GAF MIJ HET LAATSTE ZETJE

In de reis die ik uiteindelijk met een grote groep mensen bij de bank ben gaan maken speelt nog één ervaring uit mijn privé-leven een enorm belangrijke rol. Het was 2015. Mijn dochter Iris werd 16 jaar en ze zei: 'Pa, ik word 16 en ik zou als kado graag een parachutesprong doen. En, vervolgde ze, ik wil dat jij met me mee gaat'. Ik durfde geen nee te zeggen en antwoordde: 'Natuurlijk gaan we dat doen!'. Ondertussen vond ik de gedachte aan zo'n parachutesprong eigenlijk vreselijk eng en dacht ik dat het wel los zou lopen. Maar twee weken later kwam Iris weer naar me toe: 'Pa, heb je het al geregeld?'. Er zat niks anders voor me op: ik heb een afspraak gemaakt bij de oudste vliegschool van Nederland bij vliegveld Seppe, vlakbij Breda. Met een aantal familieleden gingen Iris en ik daarnaartoe. En we hebben de sprong gemaakt. Twee dingen zijn me van die ervaring heel sterk bijgebleven. Ten eerste: je kunt vertrouwen heel snel creëren. Bij de bank leer je dat je vooral heel veel koffie moet drinken en heel veel moet praten om vertrouwen te winnen. Op zich is dat ook een goede manier, maar het kan veel sneller. We hadden voorafgaand aan de parachutesprong een training van 20 minuten.

Vervolgens spring je met een compleet vreemde man uit een vliegtuig. Erger nog: ik laat mijn dochter het ook nog doen. Hoe gebeurt het dat je een meneer ontmoet die je nooit eerder gezien hebt, hij heette Remco, en dat je nog geen half uur later als het ware je leven aan hem toevertrouwt?

De tweede les was voor mij: nul hiërarchie. Bij de parachuteschool liepen allemaal professionals rond die hart hebben voor hun werk en doen waar ze blij van worden. Je kunt dus iets fantastisch neerzetten en maximaal vertrouwen creëren in een omgeving waar hiërarchie afwezig is.

Voor mij was de parachutesprong een *life changing experience*. Direct na de sprong is de ervaring overweldigend en enorm chaotisch, totdat Remco aan een koord trekt. Plots is alles compleet tegenovergesteld: een serene rust, alles is stil en je ziet de aarde onder je ontvouwen. Die wisseling vond ik zo fascinerend en voor het eerst van mijn leven dacht ik 'Ik leef echt'. De adrenaline spuit uit je oren. Ik dacht 'ik heb altijd wel dingen geprobeerd, maar nu wil ik het echt anders gaan doen.'

## Twee lessen van de parachutesprong

1. je kunt vertrouwen heel snel creëren
2. je kunt iets fantastisch neerzetten in een omgeving waar hiërarchie volstrekt afwezig is

Dat was voor mij het startpunt om te gaan experimenteren op basis van die twee uitgangspunten: vertrouwen kan heel snel komen en hiërarchie is niet nodig.

## STAPSGEWIJS WENNEN AAN ZELFORGANISATIE

Ik wist dat ik dingen anders wilde gaan doen, maar had geen groots of meeslepend plan. Hoe een nieuwe organisatie precies in elkaar zou gaan zitten wist ik niet. Noem het maar een vorm van *'learning by doing'*: vanaf 2015 ben ik in het klein gaan experimenteren met zelforganisatie. We gingen bijvoorbeeld met één district kijken hoe het werkte als ze de *targetsetting* met het team zouden doen, zonder inmenging van bovenaf. En leidinggevend die vertrokken werden niet meer vervangen. Op die manier wilde ik kijken of je echt zo'n manager nodig hebt die elke dag langskomt.

Ook startte ik in het MT met zogenaamde leiderschapsateliers. We gingen werken met *ownerships*: ik verdeelde de belangrijkste dossiers over mijn zes MT-leden en die werden landelijk verantwoordelijk voor dat dossier met het mandaat dat zij mochten beslissen en altijd gesteund zouden worden door de rest van het MT. Ze hadden dus een volledig mandaat, en werden geacht hulp te vragen als ze dat nodig vonden.

Het idee was: nooit vooraf op de rem trappen, alleen achteraf evalueren. We hadden een team met nieuwe en zeker ook jonge mensen en die kregen zo een enorme verantwoordelijkheid. Tevens ontstond er heel snel een sterke vertrouwensband (iedereen moest vertrouwen op elkaar) waardoor dingen goed bespreekbaar waren en een veel snellere manier van werken mogelijk werd. Daardoor kregen ze ervaring in het nemen van beslissingen en hadden ze een steile leercurve en kon ik me richten op de grote lijnen. Dat werkte echt goed.

Die aanpak ben ik vervolgens stapsgewijs breder gaan inbrengen in de organisatie. Ik herinner me bijvoorbeeld de manager die op een dag zuchtend naar me toe kwam. Hij zei: 'Ik weet niet meer hoe ik mijn werk moet aanvliegen. Ik ben zo vreselijk druk, ik kom er niet meer uit.' Ik vroeg hem: 'Wie is het grootste talent op jouw afdeling?'. Dat was Iris, zei de manager. Daarop heb ik gezegd: 'Geef je op één na belangrijkste dossier aan Iris. En geef Iris vervolgens volledig mandaat.' Ik vertelde hem dat ik die aanpak zelf al bij zes of zeven mensen had toegepast en dat het nooit tot onoverkomelijke problemen had geleid. Integendeel: ze doen het altijd beter dan ze denken. Tja, zei de manager, maar stel dat het fout gaat? Wat dan? Uiteraard kan het ook altijd fout gaan (al is dat niet mijn ervaring tot op heden) en dan moet je inderdaad wel voor je mensen gaan staan en zelf ook de verantwoording nemen. En mocht het een keer fout gaan met iemand, dan weet je in ieder geval dat hij of zij niet jouw toptalent is. Vanuit mijn eigen ervaring (ik heb tot op heden heel vaak mandaat gegeven aan veelal jonge, talentvolle mensen) heb ik dat overigens nooit meegemaakt. Ja, talenten om je heen doen dingen anders, denken anders en acteren ook



**“HET IDEE WAS:  
NOOIT VOORAF  
OP DE REM  
TRAPPEN, ALLEEN  
ACHTERAF  
EVALUEREN”**



anders, maar in nagenoeg alle gevallen werd er prima en uitzonderlijk werk geleverd. Het ging soms zo ver dat sommige talenten meer aan tafel zaten met de CEO dan ikzelf. Maar als leider is er toch niets mooiers dan mensen boven zichzelf zien uitstijgen?

Dat idee van *ownership* geven deed ik eerst binnen het MT. Daarna hebben we het uitgebreid naar veel grotere groepen. Nog een mooi voorbeeld: de klachtenbehandeling. We waren al jaren aan het proberen die klachtenbehandeling te verbeteren, maar het wilde niet lukken. We kregen nooit meer dan een 4 op een schaal van 10. Dat betekent dat van de klachten waarvan wij dachten dat ze waren opgelost 60 procent van de klanten niet tevreden was. Ook bij het tackelen van dit probleem dacht ik: *ownership!* Ik zei tegen de medewerkers dat ik iedereen een bedrag van 500 euro per klacht zou geven waarmee ze die klacht volledig autonoom mochten oplossen. Dat idee riep veel weerstand op. Er kwamen allerlei negatieve reacties: 'Mensen gaan daar misbruik van maken!' 'En ook medewerkers gaan daar misbruik van maken.'. Maar mijn idee was: iedere klacht moet direct opgelost kunnen worden. Dus ik zette door. Wat gebeurde er? We waren gemiddeld per maand 90.000 euro kwijt aan kleine klantvergoedingen en binnen twee maanden steeg dat bedrag naar 350.000 euro per maand. Toen dacht ik wel even: hoe ga ik de grote baas antwoorden als hij zegt 'Welke gek heeft dat bedacht?' Het aantal direct opgeloste klachten sprong wel direct enorm omhoog, dat was natuurlijk goed nieuws. En na driekwart jaar zagen we die curve van stijgende kosten dalen en kwamen we uiteindelijk uit op een lager kostenniveau dan ooit. Het aantal opgeloste klachten steeg uiteindelijk van 30 naar 80 procent, puur omdat we de

medewerkers autonomie hadden gegeven om zelf die klachten op te lossen. Een bijkomend voordeel was dat ook de organisatie zelf er nu achter kwam wat het kostte om al die fouten op te lossen. Zo kwam er ook meer aandacht voor het oplossen van systeemstoringen, onduidelijke werkafspraken, et cetera. Dat was voor mij het laatste punt waarop ik dacht: En nu gaan we doorpakken!

## 'EN NU GAAN WE DOORPAKKEN!'

Op een gegeven moment kwam er een grote reorganisatie. Het was 2017. Meestal worden de mensen die met de klanten praten bij zulke reorganisaties harder geraakt dan het management. Ik dacht: als ik oprecht geloof dat mijn mensen veel meer kunnen dan zij zelf denken, dan moet ik de pijn bij het management neerleggen. Die medewerkers hadden bewezen prima professionals te zijn. En omdat we per definitie een klantenbedrijf zijn, zijn de mensen die met klanten praten veel belangrijker dan het management.

Om de collega's mee te nemen in het verhaal heb ik een aantal roadshows georganiseerd waar in totaal 3.500 medewerkers aanwezig waren. We organiseerden bijeenkomsten in zalen van 300 tot 500 mensen. Ik heb op acht plekken verteld wat de droom was. Het woord 'droom' wordt niet vaak gebruikt binnen de bank, maar wij hadden een droom waarmee we wilden voorsorteren op de toekomst en waar Beeldbankieren en Zelforganisatie de centrale begrippen waren.

Tijdens de roadshows heb ik ook aan de emotionele beleving van de verandering aandacht besteed. Want voor veel mensen betekende de stap naar zelforganisatie een

# “OMDAT WE PER DEFINITIE EEN KLANTENBEDRIJF ZIJN, ZIJN DE MENSEN DIE MET KLANTEN PRATEN VEEL BELANGRIJKER DAN HET MANAGEMENT”

sprong in het onbekende. Door middel van een filmpje van de parachutesprong die ik met mijn dochter heb gemaakt, wilde ik laten zien dat een sprong in het onbekende weliswaar spannend is, maar je ook heel veel voldoening oplevert.

Daarnaast vertelde ik hoe ik de toekomst zag van bankieren in Nederland en ging ik in op Beeldbankieren. ‘Als je in het verhaal gelooft, dan kun je met me mee’, zei ik tegen de mensen. En tegen de managers zei ik: ‘U heeft geen baan meer’. Van de 278 managers zouden er nog maar 25 overblijven. Ik liet het nieuwe organogram zien. Vroeger bestond dat uit heel veel harkjes. Nu was er nog maar één harkje: ik, mijn mensen en 25 skill leads.

## OP ÉÉN DAG GINGEN WE TERUG VAN 278 NAAR 25 LEIDINGGEVENDEN

Ik heb lang nagedacht of we die stap incrementeel of met een *Big Bang* moesten doen. Iedereen adviseert je om zulke

veranderingen stapje voor stapje door te voeren, maar wij zaten met 200 jaar legacy. ABN AMRO is een heel hiërarchisch bedrijf en wij waren bang dat het niet zou gaan werken als mensen stiekem toch nog een soort leidinggevende achter de hand zouden hebben. Wij dachten: We moeten het gat met de oude situatie zo groot maken dat de medewerker zich realiseert dat de manager er echt niet meer is. We zijn daarom letterlijk op één dag teruggegaan van 278 naar 25 leidinggevenden. Voor de beeldvorming van de impact: van de 278 managers zijn er uiteindelijk maar 9 herplaatst binnen onze nieuwe organisatie. Een verandering van meer dan 95 procent. Ik wilde koste wat kost voorkomen dat de manager terug zou komen. Daarom koos ik ook voor die andere benaming: *skill lead*. In eerste instantie zag je een emotie van medelijden met de leidinggevenden. En de tweede reactie was steevast: maar hoe gaat dat werken dan? Wie gaat de dingen doen die de managers deden? Hoe zit het met het personeelsbeleid? Wie gaat mensen aanspreken?

Ik zei: 'Dat gaan we allemaal met jullie bespreken. Daar heb ik een heel programma voor staan. Maar ik geef je alvast één ding mee: hoe doe jij de dingen thuis?' 'Wat bedoel je?' vroegen ze dan. Ik antwoordde: 'Jullie werken thuis toch al lang zelforganiserend? Niemand bemoeit zich er toch mee hoe jij je gezin organiseert? Waarom vinden wij dat normaal en stoppen we met zelf de dingen organiseren zodra we op ons werk zijn?' Een mooi voorbeeld was dan ook: in dit land mag je alles doen wat God verboden heeft zolang je niet de wet overtreedt. Hoe kan het zijn dat we dit prima vinden als het gaat om onze maatschappij en waarom vragen we om alles toestemming zodra we binnen het bedrijf werken?

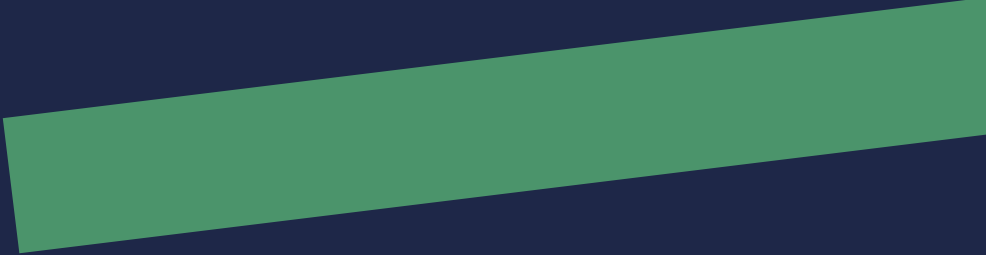
Bij het hele transitieproces hebben we de werknemers zorgvuldig ondersteund. We hebben 350 teams van 10 mensen gecreëerd. Die teams werden niet losgelaten, maar kregen teamcoaches die het proces naar zelforganisatie begeleiden. Ook werden skillcoaches ingezet om mensen te helpen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

### Het transitietraject

1. we reduceerden het management met 95 procent
2. we creëerden 350 teams van 10 mensen
3. teamcoaches begeleiden de teams naar het proces van zelforganisatie
4. skillcoaches werden ingezet voor ontwikkelen van nieuwe vaardigheden

We zijn begonnen met vier bijeenkomsten die voor iedereen verplicht waren. De coaches hielpen de teams bij zaken als de vraag hoe een teamproces werkt, hoe je afspraken maakt en hoe je elkaar beter maakt. We hadden een hele gids waar op ieder onderdeel werd beschreven hoe een team die dingen zou kunnen aanpakken op een zelforganiserende manier. De eerste boodschap was dus: we zetten mensen om jullie heen die jullie begeleiden in de nieuwe situatie.





**“JULLIE WERKEN  
THUIS TOCH AL LANG  
ZELFORGANISEREND?  
WAAROM VINDEN WIJ  
DAT NORMAAL EN  
STOPPEN WE MET  
ZELF DE DINGEN  
ORGANISEREN  
ZODRA WE OP ONS  
WERK ZIJN?”**

De tweede boodschap had te maken met het verschil tussen 'hoe' en 'wat'. De gedachte was: de 'Wat' is door mij bepaald, maar het 'Hoe' mag je helemaal zelf invullen.

## 'GELOOF JE ERIN?' DE VORMING VAN EEN NIEUW MT

Ik heb het MT opnieuw ingericht. Uiteindelijk selecteerde ik zes mensen met maar één voorwaarde: 'Geloof je erin?'. Zo niet, dan kom je niet in het MT. Je kunt erover discussiëren of je dan niet het risico loopt dat je te veel ja-knikkers om je heen krijgt, maar ik wilde voorkomen dat we oeverloos gingen discussiëren over de vraag of het ging werken of niet.

Het selecteren van de club die het MT zou gaan vormen had ook zeer pijnlijke kanten. De man die heel veel voor me heeft gedaan in mijn loopbaan heb ik niet herplaatst. Het was het moeilijkste gesprek uit mijn carrière. Later is het tussen ons helemaal goed gekomen, maar het toont wel aan hoever je moet gaan in zo'n proces.

Eén van de meest bijzondere momenten in deze hele periode was een etentje met het nieuwe MT. We zaten in een restaurant en ik hield een speech. De strekking was: Ik ben ongelooflijk blij dat jullie dit met me willen gaan doen, maar één ding wil ik nog met jullie bespreken. We gaan iets ongelooflijk gaafs doen met z'n allen, maar het is niet zonder risico.

Dus weet: als het fout gaat, gaan we met z'n allen ten onder. Ik ga als eerste, maar ik kan niet garanderen dat het niet ook voor jouw carrière moeilijk wordt. Ik wil dat jullie je goed realiseren dat je dat risico loopt. Als je dat risico niet wilt nemen, zeg het dan nu. *No hard feelings* als je dat risico niet wilt lopen. Ik ga dan op zoek naar een ander. Uiteindelijk besloten ze allemaal mee te doen.

Ik heb in dat nieuwe MT overigens twee mensen een hele grote promotie gegeven. Twee jonge mensen, die ik een enorme stap heb laten maken van een lokale management-functie naar een rol in ons nieuwe landelijke MT.

**“WEES NIET BANG OM JONGE MENSEN VEEL SNELLER TE LATEN DOOR-GROEIEN DAN EIGENLIJK DE BEDOELING IS”**

Op zich vind ik dat een mooie tip voor andere directeuren: wees niet bang om jonge mensen veel sneller te laten doorgroeien dan eigenlijk de bedoeling is. Ik heb er alleen maar voordeel van gehad. (Weloverwogen) risico nemen is sowieso een van de rode draden door dit hele verhaal over zelforganisatie.

Waarom ik juist voor deze jonge mensen koos? Ten eerste omdat we meer mandaat wilden creëren. Eric, één van de twee, had al veel geëxperimenteerd met zelforganisatie in zijn eigen district en had al laten zien dat het werkte. En dat paste precies bij mijn selectie criterium: ze moeten geloven in zelforganisatie. En Eric was het beste voorbeeld, want ik wist dat hij het al deed in zijn eigen regio en een *true believer* was.

Een ander voorbeeld was iemand met een totaal ander profiel. Ik heb lang voor Pieter moeten vechten om hem in mijn MT te krijgen omdat de HR-afdeling een enorme mening over hem had. Ik heb mijn poot stijf gehouden en heb gezegd: 'Hij moet erin'. Mensen zeiden: 'Je loopt een enorm risico, hij heeft veel te weinig ervaring om te acteren op senior management niveau'. Achteraf is Pieter een van de meest stabiele factoren gebleken in mijn MT. Waarom ik hem erbij wilde hebben? Hij is anders dan anderen. Hij stelt andere vragen. Hij durft veel kwetsbaarder te zijn. Pieter heeft geen bewijsdrang. Ik word vaak omgeven door strebers die allemaal de baas willen worden. Pieter heeft dat totaal niet.

Het laatste voorbeeld wat ik wil noemen gaat over Siri. Op het moment dat wij over zouden gaan naar zelforganiserend werken solliciteerde Siri ook op een functie binnen Personal Banking. Aangezien Siri bij Robotics werkte vond ik de overstap best wel apart.

Waarom zou je overstappen van een zeer toekomstgerichte afdeling naar een van de oudste onderdelen van de bank? Tijdens ons gesprek vroeg ik ook waarom ze die stap wilde zetten. Haar antwoord was duidelijk: ze wilde zelf ervaren hoe zo'n grote verandering zou werken. Zij heeft aan den lijve ondervonden hoe het in de praktijk werkte en daar ook veel ervaring in opgedaan. Hoe mooi is het nu om te kunnen melden dat zij een grote stap gaat maken in haar carrière aangezien ze zojuist is benoemd als mijn opvolgster.

Overigens heb ik dit later nog een keer gedaan in mijn MT: jonge mensen enorme stappen laten zetten en ze direct vanuit een adviesfunctie in mijn MT geplaatst. Echt, er is zoveel talent binnen je eigen organisatie. Maak er gebruik van.

Je moet een balans vinden in je club. In al mijn MT's vanaf 2014 zaten minimaal evenveel vrouwen als mannen. En vaker waren er meer vrouwen dan mannen. Overigens viel het me dan altijd wel op dat zodra er meer vrouwen dan mannen in mijn MT zaten ik dat dan meer moest uitleggen dan wanneer er meer mannen dan vrouwen in het MT zaten. Vrouwen zijn meer teamplayers en durven meer over emoties te praten. Maar ze kunnen ook ongelofelijk kritisch op zichzelf zijn. Daar kunnen mannen veel van leren. En vrouwen kunnen leren van een man die zegt: 'Natuurlijk heb ik de ervaring. Laat het maar aan mij over. Dat ga ik regelen'.

*Tot zover het verhaal over de reis naar zelfsturing; de aanleiding, de start en de eerste stappen. In het volgende hoofdstuk haal ik de netten op. Wat hebben we de afgelopen jaren geleerd?*





# DEEL III

## LESSONS LEARNED

We nemen een flinke sprong in de tijd. Inmiddels zijn we ruim zes jaar verder en hebben we een enorme dosis aan – overwegend mooie – ervaringen en *'lessons learned'* om op terug te kijken. Op de komende pagina's neem ik jullie mee in onze leercurve en sta ik stil bij een aantal kernthema's uit onze ervaringen met zelforganisatie.

Allereerst ga ik in op twee begrippen die wat mij betreft onmisbaar zijn; noem ze maar de psychologische kaders van succesvol zelforganiserend werken: het belang van autonomie en het belang van psychologische veiligheid.

### **AUTONOMIE: VERTROUWEN EN VERANTWOORDELIJKHEID ZIJN TWEE ZIJDEN VAN DEZELFDE MUNT**

Eén issue dat vaak terugkwam tijdens mijn fascinerende 'reis' om mijn divisie zelforganiserend te maken is autonomie. Autonomie gaat bij ons over de mate waarin je als werknemer zelf kunt bepalen hoe je je

werk doet en hoe je je werkdag indeelt. Daarbij gaat het vooral over de balans tussen gewenste autonomie en ervaren autonomie.

We zijn voorafgaand aan de stap naar zelforganisatie een samenwerking aangegaan met de Vrije Universiteit Amsterdam; de VU doet onderzoek naar zelforganisatie en adviseert ons periodiek op basis van data uit onze organisatie. In het onderzoek met de VU zien we keer op keer het belang van autonomie. Het hangt positief samen met teamprestatie, klantgerichtheid en betrokkenheid. En er is een negatieve samenhang geconstateerd met stress, verzuim en intentie tot verloop.

Wellicht logisch, maar wat wij zien is dat als het verschil tussen ervaren autonomie en gewenste autonomie toeneemt, ook het gevoel van stress en werkdruk toeneemt. Zorg er dus voor dat er geen disbalans ontstaat doordat medewerkers meer autonomie willen, maar te weinig krijgen of omgekeerd, juist minder autonomie willen, maar te veel krijgen.

**“DE VU DOET ONDERZOEK NAAR ZELFORGANISATIE EN ADVISEERT ONS PERIODIEK OP BASIS VAN DATA UIT ONZE ORGANISATIE”**



**“ONDERZOEK  
OOK VOORAL  
SUGGESTIES VAN  
DE COLLEGA’S  
HEEL SERIEUS,  
WANT HEEL VAAK  
ZIJN ZE *SPOT ON*”**

In een sterk gereguleerde en steeds meer digitale omgeving zoals de financiële dienstverlening, is werken aan autonomie soms best uitdagend, maar er kan altijd meer dan je denkt. Zo hebben we het afhandelen van operational losses bij de teams neergelegd (en er hoeven dus geen handtekeningen meer te worden gehaald door de organisatie). Ook hebben de teams invloed op de openingstijden van hun kantoor. Verder betrekken we hen veel meer en vooral eerder bij implementaties/procesveranderingen et cetera.

Wat hebben we nu in de afgelopen jaren geleerd over autonomie en wat hebben we aangepast? Allereerst: het terrein waarop teams autonomie willen verschilt sterk per team. Als het gaat om het helpen van de klant, hebben collega's een vrijwel onbeperkte behoefte aan regelruimte en mandaat om hun werk te kunnen doen. De teams zijn echt 'klantenmensen'; dat is waar ze hun energie uit halen. En dat doen ze vrijwel allemaal met enorme professionaliteit en zorgvuldigheid. Meer autonomie rondom HR-processen in het team wordt door veel teams juist als een belasting gezien. Teams vragen ons ook of ze die HR-taken weer terug mogen geven omdat dit afleidt van het werk voor onze klanten én omdat deze activiteiten impact hebben op de psychologische veiligheid.

Als je tijdelijk maatregelen neemt die het gevoel van autonomie beperken, helpt het enorm om hier duidelijk over te communiceren: Waarom doen we dit nu toch? Tot wanneer blijft dit? Welke ruimte houdt je nog wel? Onderzoek ook vooral suggesties van de collega's heel serieus, want heel vaak zijn ze *spot on*.

Een impactvol voorbeeld was het moment dat we overgingen naar centrale planning. In het verleden was het zo dat teams uiteraard hun eigen agenda konden bepalen en dat gaf ook een gevoel van autonomie. Maar door de digitalisering die we aan het doorvoeren waren en doordat we steeds meer geografisch onafhankelijk werden was een centrale planning noodzakelijk. Aangezien klanten ook rechtstreeks afspraken konden gaan plannen in de agenda's van de adviseurs was het belangrijk om een heel goed evenwicht te zoeken om ervoor te zorgen dat klanten zo snel mogelijk geholpen konden worden. Op deze manier voorkwamen we dat mensen bijvoorbeeld in het zuiden langer op een afspraak moesten wachten dan in het noorden (dit werkte overigens uitstekend). In het begin had dit zeker een impact op het gevoel van autonomie. Omdat dingen centraal gepland werden was iedereen genooddaakt om ook een eigen agenda te gaan hanteren (ook iets wat onze mensen van dagelijkse bankzaken helemaal niet gewend waren). Het gevoel ontstond dat je niet meer in controle was over je eigen agenda. Na de nodige discussies, communicatie, en ervaringen werden twee dingen duidelijk:

- 1** dit was veel beter voor onze klanten die daarmee altijd snel en goed geholpen zouden worden en daarom bleven we vasthouden aan centrale planning
- 2** uiteindelijk leerde iedereen dat het juist heel veel vrijheid gaf. Want op het moment dat je zelf kon bepalen wanneer afspraken gepland zouden worden kon je op die manier ook veel beter je agenda beheren.

Het bovengenoemde voorbeeld geeft mooi weer dat onze collega's bereid waren om voor onze klanten het gevoelde verlies van

# “EEN TEAMCOACH HIELP DE TEAMS OM STEEDS IN GESPREK TE BLIJVEN OVER WAT ER NODIG IS OM PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID TE LATEN GROEIEN”

autonomie te accepteren. Tegelijkertijd ontstonden door het omarmen van de nieuwe werkwijze ook weer nieuwe mogelijkheden, waardoor het gevoel van autonomie juist weer vergroot werd.

Kortom: Vertrouw op de professionaliteit van je collega's & teams. Ook zij weten en voelen dat vertrouwen en verantwoordelijkheid twee zijden van dezelfde munt zijn. Betrek - bijvoorbeeld via medewerker-arena's - collega's om na te gaan waar en hoe de autonomie vergroot kan worden.

## **HOE BELANGRIJK IS PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID BIJ ZELFORGANISERENDE TEAMS?**

Sinds we zelforganiserend werken meten we samen met de Vrije Universiteit Amsterdam 30 constructen bij 350 teams om zo te achterhalen welke een belangrijke rol spelen in zelforganisatie.

Welke stijgen, dalen of waar gebeurt niks. Een van de belangrijkste factoren, zo blijkt, is psychologische veiligheid.

Met psychologische veiligheid bedoelen we het gevoel dat het veilig is een risico te nemen in een team, dat je problemen en moeilijke kwesties naar voren kan brengen en dat je vaardigheden en talenten worden benut. Uit eerder onderzoek van Google, project Aristotle, weten we hoe belangrijk dit gevoel van psychologische veiligheid is binnen teams. Dat geldt al helemaal bij zelforganiserende teams omdat hier geen manager meer is die de moeilijke gesprekken voert en de beslissingen neemt. Dat is grotendeels aan het team en daarom is investeren in het gevoel van veiligheid in het team essentieel.

Ook bij ons zagen we de cruciale rol van psychologische veiligheid. Het bleek een belangrijke voorspeller te zijn voor uitkomsten als bevlogenheid en proactief gedrag. En het vermindert gevoelens van stress en de intentie van collega's om op zoek te gaan naar een andere baan.

Die psychologische veiligheid komt niet uit de lucht vallen. We hebben daar actief in geïnvesteerd. Zo hebben alle teams bij de start van zelforganisatie vier sessies gevolgd. Die sessies werden geleid door de teamcoach en gingen over thema's als doelen, besluitvorming, samenwerking en rol & taakverdeling. Door als team afspraken over dit soort onderwerpen te maken bouw je ook aan psychologische veiligheid. Een teamcoach heeft de teams geholpen om steeds in gesprek te blijven over wat er nodig is om psychologische veiligheid in het team te laten groeien.

## Praktijklessen over het versterken van psychologische veiligheid in teams

- teams ontwikkelen zich met verschillende snelheden
- regelmatige alignment-sessies helpen om te monitoren wat het team nodig heeft
- dialoog en oprechte aandacht zijn belangrijker dan plotten van teams in een volwassenheidsmodel
- sommige HR-processen (zoals promotie) kunnen het gevoel van psychologische veiligheid onder druk zetten; beleg die processen niet in het team

Deze gesprekken werden gevoerd op basis van teamrapporten zodat het team periodiek (geanonimiseerd) ook hun eigen scores zag.

Een van de dingen die we al snel leerden is dat teams zich met verschillende snelheden ontwikkelen. En dat kleine gebeurtenissen (zoals het vertrek van een collega) kunnen leiden tot een veranderd gevoel van psychologische veiligheid. We hebben geleerd nauwer aan te blijven sluiten bij de teams door elke vier tot acht weken een alignment-sessie te houden over wat het team nodig heeft. We hebben geleerd dat deze dialoog voor ons meer doet dan het plotten van teams in volwassenheidsmodellen. Het gaat om oprechte aandacht en ruimte voor een open gesprek.

Iets anders wat we hebben geleerd is dat sommige met name HR-gerelateerde processen die we vrijwel volledig bij de teams hadden neergelegd (bijvoorbeeld een promotie of een contractomzetting) enorm verlies aan focus & energie en gevoel van veiligheid kunnen veroorzaken. Bij andere HR-processen speelt dit overigens helemaal niet, zoals bij selecteren & aannemen van een nieuwe collega. We zoeken met teams hoe we deze processen die niet aan de primaire taken van het team zijn verbonden

anders kunnen inrichten. Daarom denken we er nu over na om bepaalde HR-processen anders te gaan organiseren, zodat onze medewerkers nog meer tijd kunnen besteden aan onze klanten.

Kortom: de vanzelforganisatie bestaat niet: creëer de randvoorwaarden zodat teams/ individuen kunnen gaan vliegen.

Psychologische veiligheid is een cruciale factor om daarin mee te nemen. Uit ons laatste onderzoek scoort 'ik durf te vertrouwen op mijn team' 91% en dat heeft alles te maken met de veiligheid die mensen voelen.

## **DRIE RANDVOORWAARDEN DIE ZORGEN VOOR SUCCES BIJ ZELFORGANISATIE**

Ik noemde de begrippen 'autonomie' en 'psychologische veiligheid' de – noodzakelijke – psychologische kaders voor zelforganiserend werken. In de afgelopen jaren hebben we geleerd dat er naast die psychologische kaders ook meer organisatorische en operationele kaders zijn die onmisbaar zijn om succesvol zelforganiserend te werken. Op die kaders – of randvoorwaarden – ga ik hieronder in.

### **De drie randvoorwaarden die we hebben gedefinieerd zijn:**

- 1. Leiderschap & Inrichting van een Support Systeem**
- 2. Onafhankelijk meten en bijsturen met een Growth Mindset**
- 3. Evolutie versus Revolutie**

### **1. LEIDERSCHAP & INRICHTING VAN EEN SUPPORT SYSTEEM**

Het support systeem bestaat uit het managementteam, een zeer beperkt aantal leidinggevenden en coaches die de zelforganiserende teams ondersteunen. Paradoxaal genoeg is een Management Team dat echt voor zelforganiserend werken wil gaan staan een voorwaarde voor succes. De reis naar zelforganisatie is immers voor iedereen nieuw, gaat gepaard met onzekerheid en vraagt om ander gedrag en handelen van medewerkers en organisatie. Een sterke leider die in deze reis steeds weer de stip op de horizon zet, geeft teams richting.

Zo weten teams wat er van ze verwacht wordt. En: zo zorg je dat teams koers durven te houden op momenten van onzekerheid of als zaken onder druk komen te staan.

Binnen zelforganisatie hebben we het aantal leidinggevende posities met 90% verminderd. Ook is de rol van de leidinggevenden sterk veranderd. Belangrijkste taak is om aan het systeem te werken en niet om in het systeem te werken. Concreet is hun primaire taak het verbinden met het WAAROM (de *purpose*) en het WAT (de taak van team). Daarnaast zijn zij belangrijk in het wegnemen van obstakels die teams in de weg zitten; het gaat dan bijvoorbeeld om het intern aankaarten van slecht werkende processen en systemen, productontwikkeling die past bij de vraag van klant, et cetera. Hierdoor kunnen medewerkers zich richten op hun primaire doel: de klant.

Naast deze nieuwe rol voor leidinggevenden ontstonden er ook twee nieuwe rollen voor coaches:

- skill coaches die op basis van vertrouwen en vrijwilligheid professionals helpen groeien in hun vak (vaardigheden, gedrag, et cetera). Door een intensief en vrijwillig maar niet vrijblijvend coachingstraject '*on the job*'
- teamcoaches die teams helpen groeien naar 'high performing teams' en aansluiten bij verschillende team-overleggen om hen te helpen groeien en om moeilijke gesprekken te faciliteren.

**“BELANGRIJKSTE  
TAAK IS OM AAN  
HET SYSTEEM  
TE WERKEN EN  
NIET OM IN HET  
SYSTEEM TE  
WERKEN”**

Met deze indeling hebben we coaching heel bewust naast de hiërarchisch lijn geplaatst omdat we erin geloven dat je je pas echt optimaal ontwikkelt als je je kwetsbaar durft op te stellen en dit zonder consequenties kan. Dit lijkt een klein verschil maar maakt in de praktijk een heel groot verschil. Wij geloven namelijk niet in de manager als coach. Enkele maanden voordat we met zelforganisatie zouden gaan starten belde Leyla mij. Leyla was een jonge nieuwe kantoordirecteur die graag een afspraak wilde maken. Zij had het nodige onderzoek gedaan en was tot de conclusie gekomen dat de effectiviteit van de coaching door managers (zoals dat toen was voorgeschreven) niet heel effectief was. Vooral als het ging om *coaching on the job*, wat inhield dat de manager en medewerker samen een klantgesprek deden. Je zou zeggen: dé manier om te kijken of het ook daadwerkelijk werkt in de praktijk. Uit diezelfde praktijk bleek echter dat dit de meest afgezegde afspraak was binnen de gehele organisatie. Medewerkers vonden het heel ingewikkeld dat de manager ernaast zat op het moment dat ze met klanten in gesprek gingen en tegelijkertijd vonden de meeste managers het ingewikkeld om bij dat gesprek aanwezig te zijn. Veelal omdat ze inhoudelijk niet heel erg op de hoogte waren en het dus lastig was om inhoudelijke vragen te beantwoorden van klanten.

Naar aanleiding van Leyla's bevindingen zijn we verder onderzoek gaan doen en hebben een groot aantal adviseurs en managers geïnterviewd over de vraag hoe ze deze manier van coachen hebben ervaren. Daar kwam een hele interessante tegenstelling naar voren.

Managers gaven aan dat ze volop aan het coachen waren tot wel 40 - 50% van hun tijd en op diezelfde vraag antwoordden de medewerkers dat ze helemaal geen coaching ervaren. En zo kwamen we erachter dat van beide kanten er veel animo was om de afspraak vooral maar niet door te laten gaan. Ook hier leerden we al het grote belang van vertrouwen, kwetsbaarheid en psychologische veiligheid. En als je er goed over nadenkt is er ook wel iets voor te zeggen. Zou jij al je kwetsbaarheden, je moeilijkheden vertellen aan iemand die aan het einde van het jaar bepaalt of jij wel of geen goede beoordeling krijgt? Wij kwamen tot de conclusie dat we coaching op een hele andere manier moesten gaan vormgeven: veel meer gebaseerd op vrijwilligheid, intrinsieke motivatie en een veilige omgeving waarin je volledig jezelf kunt zijn.

### Onze uitgangspunten voor succesvolle coaching

- de coaching is gebaseerd op vrijwilligheid
- in het verlengde hiervan: het draait om intrinsieke motivatie
- we creëren een veilige omgeving

Wat hebben we over de rol van leidinggevend en coaches geleerd in de afgelopen jaren? Dat een oplossing voor een behoefte heel simpel kan zijn. Medewerkers hebben jaren aangegeven dat de afstand tussen teams en leidinggevend groot was. Ook na de start van zelforganisatie was dit nog het geval. Tijdens corona is het Management Team gestart met een tweewekelijkse 'Get Together' waarbij alle medewerkers in kunnen bellen.



# “TOT OP DE DAG VAN VANDAAG BEN IK ONGELOOFLIJK TROTS OP HET FEIT DAT ONZE MENSEN DIT BESLUIT MET ELKAAR HEBBEN GENOMEN”

De MT-leden delen actualiteiten en vragen input, bijvoorbeeld over specifieke dilemma's. Deze sessies worden enorm gewaardeerd en leiden tot behoorlijk wat dialoog (al blijft het soms een uitdaging de balans tussen zenden en dialoog goed te bewaren).

Hoe impactvol dit kan zijn bleek toen we te maken kregen met het coronavirus. Onze medewerkers in de kantoren bedachten in een middag hoe zij hun kantoor veilig open konden houden. Sneller dan dat wij ooit *top down* hadden kunnen regelen. Dat ging als volgt: Er was al snel veel discussie rondom de vraag of we überhaupt de kantoren open zouden kunnen houden. Maar de onderliggende vraag was nog veel belangrijker: Waarom zouden onze medewerkers op de kantoren een veel groter risico moeten lopen dan alle andere medewerkers van de bank? Want zij zouden tenslotte elke dag met klanten in contact blijven staan en daarmee een veel hoger risico lopen om besmet te worden. Was het dit het wel waard? Ook dit hebben we besproken in een *Get Together*-sessie. Voor jullie beeldvorming: met meer dan 1.000 mensen gingen we in debat over de vraag of onze mensen dit risico wilden accepteren. Voor- en tegenstanders gaven hun mening en al gauw ging de discussie over cruciale beroepen. Was het niet zo dat juist wij ervoor moesten zorgen dat mensen in cruciale beroepen nog steeds

over hun geld zouden kunnen beschikken? Dus mensen die werkten in de zorg, brandweer, de politie et cetera. Was het niet onze taak - wellicht onze plicht - om ervoor te zorgen dat ook die mensen gewoon hun geld konden blijven opnemen? Naarmate de discussie vorderde kwam dit principe steeds sterker naar voren. Niet door mij, niet door het management maar door mensen die met hart en ziel klaar wilden staan voor onze klanten. Diezelfde avond hebben we besloten dat we dat risico wilden accepteren en hebben we ook allerlei maatregelen ter plekke genomen om onze kantoren zo snel mogelijk coronaproof te krijgen. Het snelle handelen en het mandaat dat onze medewerkers hadden om zelfstandig hun kantoor coronaproof te maken heeft ervoor gezorgd we veel minder kantoren dicht hebben gedaan dan onze directe concurrenten.

Tot op de dag van vandaag ben ik ongelooflijk trots op het feit dat onze mensen dit besluit met elkaar hebben genomen. Het maakt ook duidelijk dat in crisissituaties zelforganiserend werken prima functioneert. Tot op de dag van vandaag zijn we deze *Get Togethers* blijven organiseren en nog steeds worden deze meetings hogelijk gewaardeerd. Oh ja, na zoveel sessies kan ik garanderen dat veel mensen zich echt wel vrij voelen om hun mening te geven, kritisch te zijn maar ook actief mee te denken in oplossingen.

Bij de start van zelforganisatie hebben we wellicht wat veel op ons handen gezeten als Support Systeem en te lang gewacht op hulpvragen vanuit de teams. Zonder eigenaarschap over te nemen kan je teams prima uitdagen en verder helpen.

Bij de start hadden leidinggevenden een focus op *performance* en richtten coaches zich op ontwikkeling. We hebben hierin geleerd dat het veel effectiever is om als een Support Systeem vanuit ieders expertise bij te dragen aan de *performance* in plaats van aan sub-doelen. De *performance* van een team is niet 'van de leidinggevende' maar ook van de coaches. Zo versterken we elkaar veel beter en dat merken de teams!

## 2. ONAFHANKELIJK METEN EN BIJSTUREN MET EEN GROWTH MINDSET

*Als je niet weet waar je staat weet je ook niet waar je naartoe moet.*

Voor de transformatie naar zelforganisatie kun je veel voorbereiden, maar je zult nooit alles weten voor je start. Wij hebben de belangrijkste punten uitgewerkt en hebben daarna de stap gezet, wetende dat we met de Vrije Universiteit en het ROI Institute een samenwerking zijn aangegaan om ons te voeden met onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek.

Die samenwerking wilden we gebruiken om te leren hoe deze transformatie gaat; welke effecten heeft zelforganisatie op tevredenheid van medewerkers en klanten, en op de organisatie-prestatie? Op welke onderdelen gaat het goed en waar moeten we meer aandacht aan besteden of dingen aanpassen?

Door elk kwartaal onderzoek te doen zitten we kort op de trends. Zo kunnen we steeds op de grote lijnen sturen en tijdig aanpassingen doorvoeren.

Deze opzet van onderzoek met deze schaal-grootte is uniek en daarmee ook een bron voor nieuw wetenschappelijk onderzoek door de VU. Naast de cijfers die ons inzicht gaven in de grote lijnen hebben we ook open vragen in het onderzoek opgenomen. Op die manier kunnen we meer input van medewerkers verzamelen. Zo vroegen we: wat heb je nodig om nog succesvoller zelforganiserend te werken? Dit leverde ons duizenden antwoorden op over processen en systemen. We haalden dus heel gericht input op die we konden gebruiken om blokkades weg te nemen. Tegelijkertijd zorgden we dat de stem van medewerkers ook gehoord werd.

Soms was het trouwens best even zoeken naar een brug tussen de wetenschap (de twijfel, de hypothesen, de voorzichtigheid en nuance) en de praktijk (ok, wat kunnen we ermee, wat is nu het advies, werkt A beter dan B, wat gaan we morgen anders doen).

### MAAK DE SLAG VAN EEN FIXED MINDSET NAAR EEN GROWTH MINDSET; DAN IS ALLES MOGELIJK

Los van de inzichten uit het onderzoek is het nog veel belangrijker wat je met die inzichten doet en of het je lukt om deze in te zetten om een *Growth Mindset* te ontwikkelen. Het gaat dan om uitproberen, experimenteren, met elkaar leren, vallen en weer opstaan.



**“HET GAAT OM  
UITPROBEREN,  
EXPERIMENTEREN,  
MET ELKAAR  
LEREN, VALLLEN EN  
WEER OPSTAAN”**

Vanaf de start hebben we deze omslag als een reis gezien en onszelf dus ook uitgedaagd te durven, te falen, feedback te vragen, kwetsbaar te zijn en daarvan te leren. Daar gaat het om: steeds in beweging blijven door dingen uit te proberen. En ook: tijd nemen voor reflectie en dialoog met elkaar (dus support systeem en collega's in de teams).

Dat klinkt allemaal best logisch, maar is in de praktijk nog echt heel lastig. Tijdens onze reis zijn er meerdere momenten waarop je een

besluit neemt of reageert, en er vervolgens achter komt dat je reactie niet goed was. Om dan voor de groep te gaan staan en toe te geven dat je een fout hebt gemaakt als leider is pittig, maar ik heb het meerdere keren moeten doen, omdat ik te snel ingreep of dat juist te laat deed. Daar heb ik geleerd dat wat er fout gaat niet zo belangrijk is maar dat de groep vooral reageert op hoe je ermee omgaat. Dat het oké is dat de leider voor de groep staat en zijn fout erkent; het geeft medewerkers de ruimte en het leert ze dat het dus echt oké is om fouten te maken.

### Vragen om een groei mindset te bevorderen

- Wat is je doel? Hoe ga je dat bereiken?
- Hoe ga je deze uitdaging aanpakken?
- Hoe kunnen we dit nog uitdagender voor jou maken?
- Wat ga je doen om jezelf uit te dagen?
- Heb je je ingezet voor een resultaat waar je trots op bent?
- Hoe ben je beter geworden?
- Wat ga je doen om je talenten verder te ontwikkelen?
- Wat kun je nog meer proberen?
- Wat zijn alternatieve oplossingen/ manieren?
- Wat kun je doen om het resultaat te verbeteren?
- Wat heb je geleerd?
- Iets is niet gelopen zoals je had gewild. Wat zou de volgende keer anders doen?
- Hoe kun je deze fout gebruiken om het resultaat beter te maken?
- Heb je hulp gevraagd?
- Aan wie kun je feedback vragen om het resultaat nog beter te maken?
- Van wie kun je wat leren?

## 3. EVOLUTIE VERSUS REVOLUTIE

Maak je een omslag stap voor stap (evolutie) of moet je soms kiezen voor groots en meeslepend? Waarschijnlijk ligt de waarheid in het midden en is zij voor elke organisatie anders. Maar wij willen hier een pleidooi houden voor het revolutionair(der) veranderen omdat je anders bestaande systemen en patronen niet doorbreekt. Drie voorbeelden van zaken die wij 'revolutionair' hebben aangepakt:

1. **Big bang implementatie**
2. **Inrichting Support Systeem**
3. **Duidelijke doelen**

### 1. De hele Personal Banking organisatie ging in de zomer 2018 over naar zelforganisatie

Zoals in de vorige hoofdstukken beschreven hebben we in de aanloopfase, voor de zomer van 2018, op voor ons belangrijke onderwerpen kleinere en grotere experimenten gedaan rondom zelforganisatie. In de zomer van 2018 zijn we in één dag met de hele organisatie (3000+ collega's) omgegaan. Achteraf was de keuze voor de zomer wellicht niet de beste (we zitten dan altijd met bezettingsuitdagingen in

verband met zomervakanties). Maar de keuze om in één keer om te gaan, zorgde wel voor een echte beweging. Het was duidelijk dat we dit meenden, dat we dit echt gingen doen met elkaar. Omdat veel nog onduidelijk was, gingen medewerkers zich richten op wat ze kenden en wat vertrouwd was, de klant helpen. Sinds de start en tot op de dag van vandaag blijft onze klanttevredenheid (transactionele NPS) stijgen.

## 2. Inrichting Support Systeem

Zoals in eerdere passages al genoemd wilden we echt een andere rol voor de leidinggevende. Dat kan je uitschrijven en bespreken, maar wij hebben een structuur-aanpassing gedaan omdat bestaande patronen of opvattingen over hoe een leidinggevende zou moeten werken simpelweg niet meer mogelijk zouden zijn. In de nieuwe situatie zou hij/zij namelijk meer dan 10 teams en meer dan 100 medewerkers aansturen.

Ook bij de coaches hebben we gebruik gemaakt van die systeemaanpassingen. Zij vallen onder een leidinggevende buiten de lijnorganisatie en zijn zo naast de teams gepositioneerd. Zo hoopten we gelijkwaardige dialogen tussen leden van het Support Systeem onderling te bevorderen. En de vertrouwelijkheid tussen teams en coaches wilden we meteen een boost geven.

## 3. Duidelijke doelen door van 35 naar 7 KPI's te gaan

Als je het WAT bepaalt maar het HOE aan de teams laat moet je ze daar wel het benodigde gereedschap voor geven. In ons geval hebben we een aantal dingen gedaan:

- We gingen van 35 KPI's terug naar 7 landelijke KPI's. Niemand kan zich op 35 doelen richten. Door deze terug te brengen maak je duidelijk waar het echt om gaat. Vooral intern is het veel werk om te zorgen dat niet elk onderdeel stiekem weer een doel toevoegt.
- *Performance owners* verdelen deze landelijke doelen in regionale doelen (6 regio's) waar zij zich aan committeren. Deze *performance owners* worden door de teams voorgedragen.
- Transparantie in *performance*. Om te kunnen sturen hebben de teams inzicht nodig. We hebben alle performance dashboards van de teams inzichtelijk gemaakt voor alle collega's zodat deze informatie de basis is voor de *performance*-dialoog in het team. De leden van het team beslissen samen hoe ze hun doelen realiseren en hoe ze kwaliteiten inzetten. Dit was eerder enkel voor leidinggevendenden.

Kortom: bij grote veranderingen denken we dat je minimaal op een aantal punten echt radicale veranderingen moet organiseren om oude systemen en patronen echt te kunnen kraken!

# TOT SLOT

## ANTWOORD OP DE KERNVRAAG: ZELFORGANISATIE EN DIRECT RESULTAAT. IS DAT MOGELIJK?

Voordat we deze vraag beantwoorden wil ik het graag nog even hebben over ambidextrous leadership. Persoonlijk vind ik *ambidextrous leadership* een zeer intrigerend gegeven. Kun je twee ogenschijnlijk tegenovergestelde activiteiten met succes combineren? Kun je binnen een corporate omgeving werken als een startup? Kun je door meer risico te nemen toch *in control* blijven? En kun je een doorbraak forceren en toch efficiënt blijven? Dit is misschien wel het moeilijkste onderdeel wat je als leider te wachten staat op het moment dat je daadwerkelijk heel anders gaat organiseren.

Zoals al eerder aangegeven hadden we niet de luxe om heel veel te verliezen en moesten we eigenlijk al vanaf dag één resultaten laten zien. Maar ook hier zie je dat mensen uitstekend presteren zodra ze gaan doen waar ze heel blij van worden, waar ze een zinvolle bijdrage aan mogen leveren en - misschien wel het allerbelangrijkst – waar hun mening gewaardeerd wordt.

Wat betreft de 'harde' kant: de totale investering in deze verandering is binnen 18 maanden terugverdiend.

Inmiddels werken we zes jaar zelforganiserend en zijn de resultaten op alle drie de assen positief:

- 1. Klant;** de transactionele NPS is gestegen met 51 procent en blijft elk jaar stijgen nu al zes jaar lang; de klantwaardering is dus steeds hoger
- 2. Medewerker;** na een dip in 2019 scoren we op tevredenheid boven de 80%, met een laatste score in 2023 van 83% (op een score van 0 tot 100)
- 3. Organisatie;** we hebben inmiddels een zeer structurele besparing weten te realiseren (een kostenreductie van 39 procent); daarnaast hebben we alle commerciële doelen in de afgelopen jaren behaald (ondanks de vele veranderingen die we hebben meegemaakt, niet alleen binnen maar ook buiten het bedrijf). En: 99 procent van de processen is gedigitaliseerd.

# “WIJ WILLEN NOOIT MEER TERUG”

Het antwoord op de vraag die boven dit hoofdstuk staat is dus volmondig JA. We hebben én een totale transformatie in de organisatie doorgemaakt én we hebben een volledige digitaliseringsslag gerealiseerd met op dit moment een percentage beeldbankieren voor persoonlijke gesprekken van boven de 90 procent. Over de wijze waarop we tot die goede ‘harde’ resultaten komen ga ik hieronder in.

Het start met *Why*, rotsvast geloof dat als je medewerkers het vertrouwen en de ruimte geeft ze de juiste dingen gaan doen voor onze klanten. Onze medewerkers zijn de mensen met wie onze klanten elke dag rechtstreeks contact hebben. Het is aan ons als leiders om een omgeving te creëren waarin medewerkers dat kunnen.

De genoemde harde resultaten zijn natuurlijk prachtig. Maar het resultaat wat misschien wel de meeste impact heeft gemaakt is de quote: ‘we willen nooit meer terug’. Deze quote is afkomstig uit kwalitatieve interviews die de VU met de teams heeft gehouden om te vragen hoe zij zelforganisatie ervaren. Uiteraard blijven er altijd punten om te verbeteren, maar in geen geval willen medewerkers terug naar de oude strak hiërarchische organisatie waar zij uitkwamen.

Hoe goed onze mensen zich voelen bij de nieuwe cultuur van psychologische veiligheid binnen de teams, blijkt sterk uit de scores op onderstaande quotes:

- Ik voel me vrij om mij uit te spreken zonder bang te hoeven zijn voor negatieve gevolgen: 82%.
- Mijn team is er voor mij als ik ze nodig heb: 94%.
- Ik voel me vrij om dilemma’s in mijn team te bespreken: 95%.

We hebben geleerd dat zelforganisatie een reis is die jaren duurt en nooit klaar is. Elk jaar leren wij meer, vragen medewerkers om meer ruimte en spelen we weer in op de veranderingen in onze omgeving.

# LESSEN VAN 6 JAAR ZELFORGANISATIE

## BEGIN MET EXPERIMENTEREN

- Begin met eenvoudige maar impactvolle voorbeelden
- Teamdoelen in plaats van individuele doelen
- Geen persoonlijk ontwikkelingsplan maar een teamontwikkelingsplan
- Vervang geen vertrokken managers

## DENK GROOT. GA VOOR DE 'BIJNA ONMOGELIJKE' DROOM

- *Wees 'ambidextrous'*
- *To boldly go where no man has gone ....* is echt inspirerend
- Je klant is je grootste vriend

## MANAGE JE STAKEHOLDERS

- Jij bent degene die ervoor gaat zorgen dat het werkt
- Vind bondgenoten, creëer een *'coalition of the willing'*
- De tijd staat aan jouw kant, wees volhardend en communiceer continu

## INTRODUCTIE

- Roadshows & de rode knop
- Neem 's ochtends je telefoon niet op
- Werk aan het systeem, niet in het systeem
- De 4 fasen zijn essentieel om te starten
- Alleen teams van 10
- Alignment sessies met de coaches/support teams

## INTRODUCER ONAFHANKELIJKE COACHING

- Stel zo min mogelijk voormalige managers aan
- Strikte selectieprocedure
- Teamcoaching is verplicht
- Skillcoaching is vrijwillig



## **INTRODUCEER HET KADER**

- Het wat en het hoe
- Verlaag het aantal KPI's
- Communiceer de 2 belangrijkste strategiepijlers

## **WEES EEN NIET-WETENDE**

- Creëer 'Ownerships'
- Gebruik 'wisdom of the crowd'
- Verbeterloop

## **IMPACT OP DE CULTUUR**

- Minimaal 6 rapporten is essentieel
- Onafhankelijk universitair onderzoek
- Enquête over de betrokkenheid van medewerkers

## **VOORSPELLERS VAN SUCCES**

- Psychologische veiligheid
- Rolduidelijkheid
- (gewenste) Autonomie

## **COMMUNICEER REGELMATIG EN RECHTSTREEKS MET ALLE MEDEWERKERS**

- Elke 2 weken centraal digitaal werkoverleg (alle medewerkers)
- Medewerker arena's
- Zelfscan

## **NEVER WASTE A GOOD CRISIS**

- Zelforganisatie op z'n best

## **LAAT NIET HELEMAAL LOS, MAAR HOUD IEDEREEN OP EEN ANDERE MANIER DICHT BIJ JE**

- Wees de 'shit umbrella' (het systeem vecht terug)
- Pas op dat je niet het grootste obstakel bent
- *What brought you here won't get you there*



# CONTACT

WILT U HET OOK ANDERS AANPAKKEN?

WILT U EEN HOGERE NPS, BETERE COMMERCIEËLE RESULTATEN  
EN LAGERE KOSTEN? NEEM CONTACT MET MIJ OP:

KLAAS ARIAANS  
TEL: +31 6 53 63 91 35

[INFO@KLAASARIAANS.COM](mailto:INFO@KLAASARIAANS.COM)  
[WWW.KLAASARIAANS.COM](http://WWW.KLAASARIAANS.COM)



## COLOFON

Copyright: Klaas Ariaans, 2024

Tekst: Klaas Ariaans en Peter Runhaar

Vormgeving: Miriam van Gestel, [metmiriam.nl](http://metmiriam.nl)

[www.klaasariaans.com](http://www.klaasariaans.com)

[KLAASARIAANS.COM](https://klaasariaans.com)