



Pieter de Lange over zelforganisatie: “Thuis doet iedereen aan zelforganisatie”

Pieter de Lange is een fervent pleitbezorger van zelforganisatie en is vanuit de rol van Directeur Cultuur en Transitie bij ABN Amro sinds 1 juli 2018 verantwoordelijk geweest voor de transitie van de klantadviseur teams naar zelforganiserende teams.

Jij bent een warm voorstander van zelforganisatie. Wat betekent zelforganisatie precies voor jou?

“Zelforganisatie betekent dat de ‘Wat’ centraal bepaald wordt en de ‘Hoe’ wordt ingevuld door medewerkers zelf. Daarbij wordt het takenpakket van de huidige leidinggevendenden eigenlijk in drieën gesplitst. Het daadwerkelijk ontwikkelen van mensen, middels coachen on the job, wordt gedaan door een specialist (de skillcoach). Ook het ontwikkelen van teamvolwassenheid, zoals doelen realiseren en feedback geven, besteden we uit aan een specialist, de teamcoach. Wat resteert op het gebied van strategie en inspiratie, HR, P&L budget laat je bij

de leidinggevende. Zo heb je geen schaap met vijf poten meer nodig. Voor medewerkers betekent het ook dat de leidinggevende meer op afstand staat, er wordt een groter beroep gedaan op het eigen verantwoordelijkheidsgevoel en ondernemerschap. Daarbij heb je dus meer vrijheid om zelf beslissingen en keuzes te maken rondom je primaire proces. Voor leidinggevendenden heeft dit veel impact. Als je zelforganisatie doorvoert heb je eigenlijk zo’n 90% van de huidige leidinggevendenden niet meer nodig, en bovendien verandert het profiel van de leidinggevende die je zoekt. Op afstand dichtbij zijn, faciliteren, inspireren met een visie en duidelijke strategie. Je werkt meer aan het systeem dan in het systeem.”



Waar komt jouw fascinatie voor zelforganisatie vandaan?

"In de afgelopen 25 jaar heb ik leiding gegeven aan veel verschillende teams, meerdere reorganisaties meegemaakt en nieuwe teams samengesteld. In het begin deed ik dat keurig volgens de gebaande paden en gebruikte ik competentieprofielen bij het zoeken naar nieuwe mensen. Op een gegeven moment bedacht ik, ik ga toch eens selecteren op een soort vriendenteams, mensen die elkaar de wereld gunnen. Ik kwam er toen achter dat als ik een echt goed team had zitten, ik als leidinggevende met 20 uur werken tot resultaten kan komen die de pan uit rijzen, én kan zorgen voor tevreden mensen en tevreden klanten. Ik geloof dus dat succesvolle teams echt in iets anders zit dan in de klassieke corporate redenering.

"Met zelforganisatie heb je geen schaaap met vijf poten meer nodig"



Daarnaast ben ik van nature lui, maar ook resultaat gedreven. Dus de kunst voor mij is het best mogelijke te presteren met zo min mogelijk inspanning. 100 uur werken kan iedereen, maar probeer nou eens 10 uur in de week te werken maar wel optimaal presteren. Dan moet je gaan omdenken, anders doen, vertrouwen op anderen. Ik merkte dat wanneer ik anderen veel meer ruimte gaf op de hoe, ik veel meer tijd overhield. Je kunt jezelf zo druk maken als je zelf wilt. Als ik iedere week met iedereen een bilan plan heb ik het druk. Dan ga ik achter ze aan lopen, micro-managen etc.

In de basis gaat het erom dat je gelooft dat mensen hun werk leuk vinden en ook best wel wat kunnen. Natuurlijk heb je altijd zo'n 10% die dat niet kan maar dat is logisch, een afspiegeling van de maatschappij. Dat rechtvaardigt niet dat je er voor 100% bovenop gaat zitten."

"Ik vergelijk het ook vaak met de thuissituatie. Thuis doet iedereen aan zelforganisatie toch? Niemand heeft thuis een baas, je hebt taken verdeeld en rollen maar wel gemeenschappelijke doelen. Geen jaarlijkse beoordelingsgesprekken, als het echt niet lukt ga je uit elkaar. Er is geen HR, geen dagstart.... er zijn allerlei mechanismes thuis al in place, iedereen regelt het anders. Waar het succes in zit is de buy-in, je hebt volmondig ja gezegd, je bent intrinsiek gecontracteerd. Als het daar kan, waarom zou het dan op het werk niet kunnen? Al die tribes, reviews etcetera, het zijn allemaal gekunstelde ceremonies die bedacht zijn om wat thuis al vanzelf gaat te realiseren in een bedrijf."

"thuis heeft niemand een baas, je hebt taken en rollen verdeeld maar wel gemeenschappelijke doelen"



Was er een specifieke aanleiding om te starten met zelforganisatie bij ABN Amro?

"Eigenlijk niet...er was geen urgentie om het anders te gaan doen. Het was vooral Klaas Ariaans (destijds Directeur Personal Banking) die net als ik ook geloofde dat het hiërarchisch model eindig was. Dat het niet meer zo is dat er één iemand is die alles weet, zowel van de Wat als de Hoe. Hij besloot als eindverantwoordelijke voor het bedrijfsonderdeel Personal Banking (ca. 3000 medewerkers) het anders te gaan doen. Natuurlijk moet je dan ook wel bewijs leveren dat dat ook werkt dus we hebben een aantal experimenten gedaan, maar eigenlijk weet niemand precies of en hoe het gaat werken. Je komt er maar op één manier achter en dat is door het gewoon te gaan doen.

Zelforganisatie is natuurlijk een middel, geen doel. Onze einddoelen veranderden niet, maar er was wel het geloof dat je dat sneller, makkelijker, goedkoper en met meer plezier zou kunnen halen. Inmiddels weten we ook dat het zo is."

Wat zijn de learnings van ruim 3 jaar zelforganisatie?

"We hebben echt heel veel geleerd over wat wel en niet werkt bij zelforganisatie. Ook met behulp van de Vrije Universiteit, die hier een onderzoek heeft gedaan naar de aspecten die het verschil maken bij zelforganisatie. De belangrijkste vier blijken **rolduidelijkheid** en daarnaast **psychologische veiligheid, feedback en autonomie**. Dat lijken misschien open deuren, maar zij onderzochten 18 aspecten, waarvan deze 4 écht het verschil maken in de performance van teams.

Wat we ook merkten was dat de NPS score direct na invoering in 2018 fors omhoog ging. De medewerkerstevredenheid duurde wat langer, maar in 2020 hadden we echt een all time high score op medewerkerstevredenheid. Je zou verwachten dat medewerkerstevredenheid en NPS hand in hand zouden gaan, maar uit onze metingen blijkt dus dat dat niet perse opgaat. Er is een adagium dat zegt 'een blijde medewerker = een blijde klant'. Dat is dus niet perse zo. In de analyses die we hebben gedaan hebben we gekeken naar de correlatie tussen teamvolwassenheid, blijheid en performance (waaronder NPS). Wat we zien is dat als de volwassenheid van een team hoog is, de NPS stijgt. Maar er bleek weer geen direct verband tussen volwassenheid en medewerkerstevredenheid. Volgens mij komt dat ook doordat eerst het ongemak van verandering voelbaar is bij mensen."

"Als de teamvolwassenheid hoog is, stijgt de NPS"



"Ten aanzien van de commerciële doelen constateerden we dat medewerkers die coaching hebben gehad daadwerkelijk betere resultaten haalden én onze kosten daalden met 8%. We hebben met minder inspanning minimaal hetzelfde resultaat kunnen neerzetten. Maar een directe correlatie kan ik niet hard maken, vanwege andere factoren zoals marktinvloeden, rente, toezicht, etc.

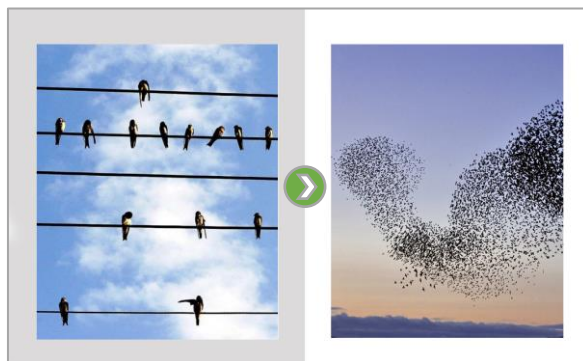
Wat ik me hierdoor ook ben gaan realiseren is dat het eigenlijk gek is dat we skillcoaching niet hebben ingericht voor de leidinggevenden. We moeten iemand hebben die met leidinggevenden meeloopt, on the job en niet alleen maar e-learnings, of inspiratie-programma's. Hoe is het mogelijk dat we dat niet meteen bedacht hebben toen we startten met skillcoaching. De rol van die leidinggevende verandert enorm

bij zelforganisatie dus je moet ook hen een coach geven om hen te helpen hoe ze het dan anders moeten doen. Daar hebben we dus geen aandacht aan besteed."

"Het is gek dat we skillcoaching niet meteen hebben ingericht voor de leidinggevenden"



"Wij hebben afgelopen jaren ook moeten leren om bestaande adagiums los te laten en echt te kijken naar de data en de feiten. Je moet blijven monitoren, wat zien we, wat leren we ervan en waar moeten we interventies doen. Zelforganisatie is niet een one size fits all oplossing, het is echt situationeel en context bepaald. Bij Personal Banking hebben we verschillende klantafdelingen. De globale way of working is wel overal hetzelfde (contracteren, alignmentsessies, structuur,



overleggen etc) maar elk team is anders. Wat je wilt bereiken is ook hetzelfde, dat mensen 80% van hun tijd met de klant bezig kunnen zijn en maximale regelruimte hebben zodat ze hun ding kunnen doen. Maar per team kunnen andere zaken een rol spelen, zowel in het inhoudelijke proces, als in bijv. de samenstelling van een team. En het is nooit stabiel, je moet wel wakker blijven. Een team kan fantastisch functioneren, maar er hoeft maar iets kleins te gebeuren of de hele teamdynamiek verandert. Maar als je de basis Way of Working goed hebt staan kun je daar snel op interveniëren."

Hoe zie jij de verdere ontwikkeling van zelforganisatie bij ABN Amro?

"Ik zou het principe graag groter willen maken in de organisatie. Je zou denken dit wil iedereen... maar het betekent ook veel minder leidinggevendenden... en er zijn nog steeds heel veel eindbeslissers die die stap niet durven zetten. Ik heb met veel bedrijven gesproken en mijn conclusie is wil je zelforganisatie groot maken in een organisatie, dan moet het topmanagement daartoe beslissen en durven loslaten. Op middle management niveau wordt het soms wel georganiseerd maar dan krijg je een soort enclave in de organisatie."

"Als je zelforganisatie groot wilt maken in een organisatie, moet het topmanagement daartoe besluiten en durven loslaten"



Over de samenwerking met ROI Institute Europe:

"ROI Institute Europe heeft samen met ons een Teamscan ontwikkeld, dat heeft enorm geholpen om ons volwassener te maken. Aan welke knop moet je draaien? Skillcoaching bleek daarin heel belangrijk. Over de samenwerking niets dan lof. De kracht van ROI Institute Europe is meedenken met de situatie van de klant, co-creëren. Dat is fijn werken, iemand die het niet beter weet en een product pusht, maar samen designen, tailormade maken. Dat is fijn omdat je het zelf vaak ook niet precies weet. Dat geeft een gevoel van gezamenlijkheid en buy-in."

Wil je naar aanleiding van dit interview meer weten over **zelforganisatie**, neem dan contact op met

Pieter de Lange

Tel.: 06 535 28 357



Wil je meer weten over **skillcoaching**?
Neem dan contact op met

Leyla de Heer

Tel.: 06 229 01 303



Wil je weten wat **ROI Institute Europe** voor jou kan betekenen?
Neem contact op met

Renee Lubberdink

Tel.: 06 174 11 233



of ga naar onze website voor meer informatie:
www.roiinstitute-europe.com