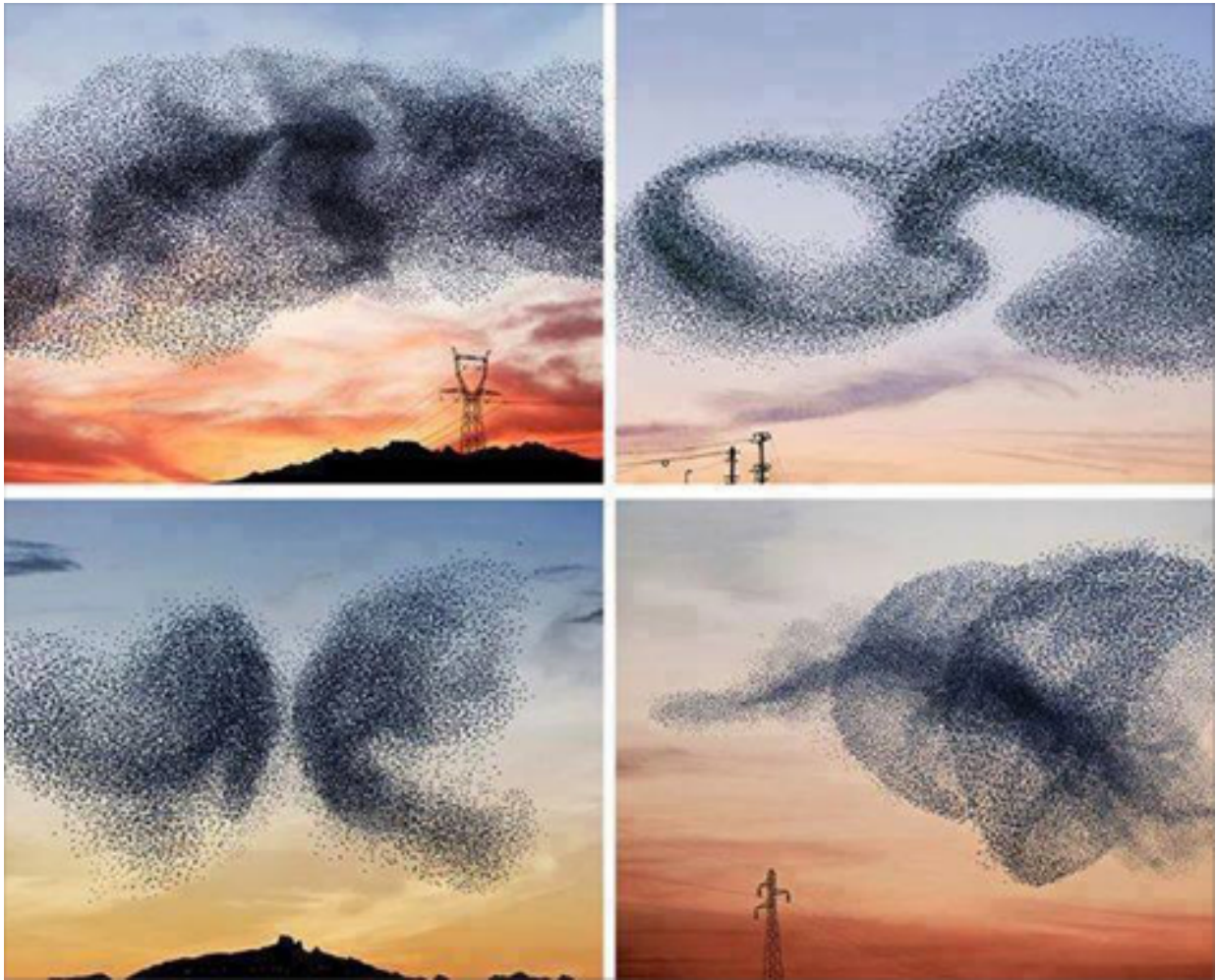




De introductie van zelforganiserende teams bij ABN AMRO

*'Je kunt het kunstje niet kopiëren,
Je moet er zelf over nadenken.'*

Scriptiebegeleiders: Marja Flory en Paul Aertsen
Ivo Bouts

Voorwoord

Organisaties zijn explosief gegroeid de afgelopen honderdvijftig jaar, maar de organisatie structuren zijn grotendeels gelijk gebleven met meer managementlagen er tussen. Medewerkers hebben daardoor steeds beperktere verantwoordelijkheid gekregen. De afgelopen jaren zijn er steeds meer initiatieven om de managementlagen terug te brengen bij grote bedrijven in Nederland. De opkomst van zelfsturende teams is een van de meest interessante stromingen. De Braziliaanse industrialist Ricardo Semler is het grote succesvoorbeeld uit het buitenland. Medewerkers hebben veel vrijheid gekregen: ze mogen zelf hun salaris, uren die ze werken en hoeveelheid vakantie bepalen. Als resultaat zijn de medewerkers gelukkiger en is de productie efficiënter geworden. Maar recent sprak ik met een consultant die bij een telecom provider werkt over een mislukking. Daar werd zelfsturing geïntroduceerd vanuit het motief om de kosten te drukken door het middenmanagement te ontslaan. Logischerwijs heeft dit voor veel onrust gezorgd.

Voor mij staat buiten kijf dat een stapsgewijze introductie van zelfsturende teams tot een succes zal leiden bij een fabriek waar een lineair productieproces is. Maar kan een zelfsturend team succesvol zijn als het geen lineair productieproces is en er vele duizenden medewerkers zijn in plaats van honderden? Bijvoorbeeld bij een financiële instelling zoals ABN AMRO. In 2018 reorganiseert de kantorenorganisatie, het grootste organisatieonderdeel van ABN AMRO, naar zelforganisatie. Op vele andere plekken ontspringen initiatieven in de organisatie en er is weinig coördinatie.

Vanuit de wetenschap is er veel geschreven over het onderwerp en er zijn vele case studies geweest. Deze kennis heb ik gebruikt om onderzoek te kunnen doen binnen ABN AMRO op onderdelen waar gebruik wordt gemaakt van zelforganisatie. Mijn ambitie om een manifest te creëren waarmee ABN AMRO succesvol zelfsturende teams kan implementeren, bleek snel te optimistisch. Echter er zijn thema's waar een bedrijf goed over na moet denken en dan kan de literatuur en dit onderzoek handvatten bieden.

Het proces van dit onderzoek is niet een rechte weg naar boven geworden. Van te voren dacht ik in mooie strokenplanningen, de praktijk was weerbarstiger. Dankzij de hulp van Marja Flory die vaak snel tot de essentie kwam van wat ik nodig had, heb ik een goede eindsprint gemaakt. En door het boek van mijn co-reader Paul Aertsen heb ik een adequaat onderzoeksdesign kunnen toepassen. Want onderzoek doen in de organisatie waar je zelf werkzaam bent heeft specifieke aandachtspunten. Politiek en tegenstrijdige belangen zouden effect kunnen hebben op het onderzoek. In dit onderzoek was ik in feite mijn eigen opdrachtgever (Aertsen noemt dit ego-contract) en heb ik weinig beperkingen ondervonden.

Verder wil ik alle respondenten voor dit onderzoek bedanken. Binnen alle lagen van ABN AMRO heeft iedereen de tijd genomen om hun ervaringen met me te delen. Maar ook buiten de organisatie heb ik veel hulp gekregen. Deze interviews hebben me plezier gegeven tijdens het onderzoeksproces.

Bovendien wil ik graag priorij Thabor bedanken voor hun gastvrijheid. Priorij Thabor is een klooster in St. Odiliënberg waar mijn tante non is en ik steeds welkom was om in alle stilte aan mijn scriptie te werken. En als laatste wil ik graag mijn familie, vrienden en collega's bedanken met al hun geduld omdat ik hun minder aandacht heb kunnen geven dan ik gewild had.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	5
1. Introductie	8
1.1 <i>Aanleiding</i>	<i>8</i>
2 Onderzoeksdesign	9
2.1 <i>Probleemspecificatie</i>	<i>10</i>
2.2 <i>Probleemstelling</i>	<i>11</i>
2.3 <i>Onderzoeksontwerp</i>	<i>12</i>
2.4 <i>Dataverzameling</i>	<i>14</i>
2.5 <i>Datakwaliteit en betrouwbaarheid onderzoek</i>	<i>16</i>
3 Literatuur onderzoek	18
3.1 <i>Zelfsturende teams</i>	<i>18</i>
3.2 <i>Organisatietheorie</i>	<i>20</i>
3.3 <i>(Teveel) Vertrouwen in werknemers</i>	<i>22</i>
3.4 <i>Proposities literatuuronderzoek</i>	<i>22</i>
4 Expert podcasts	23
4.1 <i>Jos de Blok, oprichter Buurtzorg</i>	<i>23</i>
4.2 <i>Lisette Oosterbroek, VP Organisational Excellence KPN</i>	<i>24</i>
4.3 <i>Harm Jans, Business Lead Bol.com</i>	<i>24</i>
4.4 <i>Jaap Peters, Organisatieadviseur Rijnlands Organiseren</i>	<i>25</i>
4.5 <i>Diederick Janse, partner bij Energized</i>	<i>26</i>
4.6 <i>Proposities</i>	<i>26</i>
5 Desk research ABN AMRO	28
5.1 <i>De context van ABN AMRO</i>	<i>28</i>
5.2 <i>Kantorenorganisatie Retail</i>	<i>29</i>
5.3 <i>Visie van ABN AMRO op zelforganisatie</i>	<i>29</i>
6 Interviews	35
6.1 <i>Ton Hagens, Executive Program Director Agile Transformation bij ABN AMRO</i>	<i>35</i>
6.2 <i>Bas Bisschops, Directeur Marketing en Communicatie Retail ABN AMRO</i>	<i>36</i>
6.3 <i>Klaas Ariaans, directeur Personal Banking ABN AMRO</i>	<i>36</i>

6.4	<i>Mascha Kooijman, Agile Coach Marketing & Communicatie Retail ABN AMRO</i>	37
6.5	<i>Heleen van Drie, Project Management Officer bij Facility Management ABN AMRO.....</i>	39
6.6	<i>Pascal van de Poll, oprichter Strategiemakers.....</i>	39
6.7	<i>Justin de Bolster, consultant Dualtec</i>	40
6.8	<i>De rode draad uit de interviews.....</i>	40
7	Analyse onderzoeksresultaten	42
7.1	<i>Implementatie is geen kunstje.....</i>	43
7.2	<i>Belief</i>	44
7.3	<i>Cultuur.....</i>	45
7.4	<i>Visie.....</i>	46
7.5	<i>De rol van de manager.....</i>	47
7.6	<i>Samenwerking binnen de teams.....</i>	48
7.7	<i>Samenwerking buiten de teams.....</i>	49
8	Conclusies	50
8.1	<i>Wat is belangrijk voor zelforganiserende teams?.....</i>	50
8.2	<i>Hoe scoort de ABN AMRO kantorenorganisatie op de thema's?.....</i>	51
8.3	<i>Aanbevelingen management kantorenorganisatie.....</i>	54
8.4	<i>Suggesties voor vervolgonderzoek.....</i>	54
9	Reflectie	55
9.1	<i>Persoonlijke reflectie.....</i>	55
9.2	<i>Methodologische reflectie</i>	55
	Referenties.....	56

Samenvatting

Eind vorige eeuw implementeerden steeds meer bedrijven en organisaties zelfsturende of zelforganiserende organisatie modellen in plaats van hiërarchische. Dit is ingegeven door de snel veranderende wereld. Alle nieuwe innovaties en technologieën veranderen het consumentengedrag in rap tempo. En om met de dienstverlening bij te kunnen blijven en in te kunnen spelen op alle veranderingen, op de behoeftes van consumenten is het nodig dat innovaties veel sneller geïmplementeerd kunnen worden. Kenmerk van zelfsturende en organiserende teams is dat vanuit vakmanschap, vanuit de professionals beter ingespeeld wordt op consumenten behoeftes en veel sneller en efficiënter gewerkt kan worden. Flexibeler, kortere doorlooptijden en bovendien betere kwaliteit.

Mijn interesse voor dit onderwerp is gewekt in 2013 toen ik de Tegenlicht aflevering over Ricardo Semler zag. Ik was onder de indruk van zijn opvatting en filosofie. Inmiddels werk ik zelf binnen ABN AMRO. Een grote organisatie waar de afgelopen jaren de Agile way of working (de ABN AMRO term voor zelforganisatie) wordt geïmplementeerd. Ik werk binnen de Retail organisatie waar op dit moment de transitie van de kantorenorganisatie in volle gang is.

Daarom heb ik gekozen voor dit onderwerp met als hoofdvraag:

Welke thema's zijn essentieel voor het succesvol implementeren van zelforganiserende teams en hoe is ABN AMRO binnen de kantorenorganisatie van Retail daar mee omgegaan?

Deze volgende drie deelvragen zijn gelinkt aan de beantwoording van de hoofdvraag:

- Wat is het verschil tussen hiërarchisch teams en zelforganiserende teams?
- Welke thema's zijn belangrijk voor zelforganiserende teams?
- Wat is de visie van ABN AMRO op zelforganiserende teams binnen de kantorenorganisatie?

Het onderzoek is opgezet conform de aanpak in 'Onderzoek doen binnen de eigen organisatie' van Paul Aertsen (Aertsen, 2011). In feite is het naturalistisch onderzoek (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993) want hierbij worden verschillende onderzoeksmethodieken toegepast, uitkomsten gecreëerd en is de onderzoeker zelf het meest belangrijke instrument (ego-contract, interviewer en ontdekker). Ook krijgt het onderzoeksontwerp in de loop van het onderzoek steeds meer en beter vorm (de vertakkingen van Paul Aertsen).

Door het toepassen van triangulatie is er voldoende basis om goede gevalideerde conclusies te trekken. Het onderzoek is gebaseerd op literatuuronderzoek, expert podcasts, desk research ABN AMRO en diepte interviews.

Er zijn verschillende modellen die variëren in gradatie van hiërarchie. In een zelfsturende organisatie model is helemaal geen hiërarchie meer aanwezig. Het team zelf is een kleine mini-onderneming. Een voorbeeld hiervan is Buurtzorg. In een zelforganiserend model is nog enige hiërarchie aanwezig. Dit model heeft ABN AMRO geïntroduceerd in de organisatie. ABN AMRO heeft dit zelforganiserende model Agile genoemd. De kaders worden door senior management bepaald en ook eventuele conflicten in organisatie inrichting tussen organisatieonderdelen worden hier beslecht. Het

zelforganiserende team gaat over de keuzes in activiteiten. Zij nemen zelf de besluiten en dragen zelf zorg voor de uitvoering in alle facetten.

Er zijn zeven thema's geïdentificeerd die belangrijk zijn voor een succesvolle transformatie:

- Implementatie is geen kunstje
- Belief
- Cultuur
- Visie
- De rol van de manager
- Samenwerking binnen de teams
- Samenwerking buiten de teams

De implementatie van zelforganiserende teams binnen de kantorenorganisatie is vergeleken met deze zeven thema's.

ABN AMRO beseft dat de implementatie geen kunstje is blijkt uit de geformuleerde design principles voor de agile way of working. Voor de kantorenorganisatie is het proces van Agile@Department gevolgd.

Het belief is essentieel voor de transformatie naar zelforganiserende teams. Intentie moet zijn de menselijke insteek, betere kwaliteit van het werk waardoor de productiviteit toeneemt en efficiency mogelijk is. Als de motivatie is ingegeven door besparingsdoelstellingen blijkt dat bedrijven minder succesvol zijn op alle fronten. Alhoewel het vertrouwen in de medewerker groot is binnen het kantorennetwerk van Retail is de eerste insteek voor de Agile way of working toch één van besparingen. De besparing heeft geresulteerd in een zwaar gereduceerd aantal managers.

De adoptie van zelforganiserende teams in een van oudsher hiërarchisch getint bedrijf vraagt veel van de cultuur. Met de introductie van zelforganisatie wordt een deel van de macht en autonomie verplaatst van managers naar teams. Immers de teams moeten zelf de besluiten nemen. Filosofie is dat het team hiermee vrijheid verkrijgt wat de creativiteit stimuleert en de kwaliteit van werk verbeterd en de output verhoogt. Om dit optimaal te laten functioneren is vertrouwen en feedback geven binnen een team noodzakelijk. Feedback geven en ontvangen is echter al jaren een topic binnen de teams en dit is wel noodzakelijk voor echte verbeteringen in werk en efficiencylagen.

Onder de visie wordt de hiërarchie van doelen verstaan, waaraan een zelforganiserend team bij moet dragen. Die visie is onvoldoende bekend binnen de kantorenorganisatie terwijl deze essentieel is voor een team om zelf de prioriteiten te stellen.

De manager moet zich ontwikkelen van een top-down controlerende manager naar een manager die inspireert. Dat vereist aanpassingsvermogen. De kantorenorganisatie heeft afscheid genomen van de managerslaag. Een aantal zijn benoemd op coachende rollen. Het hangt van het adaptieve vermogen van de manager af of het team echt zelf de besluiten kan nemen. De kantorenorganisatie zal het functioneren van de coaches goed moeten monitoren op de nieuwe rollen.

De uitgangssituatie voor een succesvolle samenwerking binnen de teams is goed qua omvang, maar blijft achter op complementariteit van verschillende disciplines. Voor een kwalitatieve samenwerking is elkaar feedback geven belangrijk. Transparantie in ieders bijdrage is mogelijk door het aanpassen van

de beloningssystematiek. De prestatiepremie is afgeschaft waardoor de randvoorwaarden zijn gecreëerd om elkaar te beoordelen want het heeft geen invloed meer op het salaris.

Samenwerking buiten de teams wordt vormgegeven in een vaste cadans zodat stakeholders meegenomen kunnen worden. Zelforganisatie betekent dat een team het zelf organiseert en niet dat een team zelf alles doet. Het zorgen voor voldoende capaciteit op een kantoor is al jaren een uitdaging. Binnen de kantorenorganisatie wordt dit mogelijk gemaakt door het introduceren van nieuwe digitale oplossingen zodat capaciteit tussen teams georganiseerd kan worden.

Alles overziend is de transformatie te operationeel ingericht om echt succesvol te kunnen zijn. Bijsturing op hogere doelen en waarden is gewenst. De transformatie is in feite een episodische verandering die te groot is om in een keer succesvol te kunnen zijn gezien de hiërarchische cultuur.

Zoals Flory aangeeft werkt het niet om te zeggen dat een team vanaf nu af aan een zelforganiserend team is. Dat zorgt voor een paradoxale situatie. De implementatie van zelforganiserende teams lijkt eerder als een doel te zijn ingezet voor het realiseren van lagere kosten dan als een instrument om te komen tot een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige kantorenorganisatie.

1. Introductie

ABN AMRO gaat een nieuwe fase in. Het bedrijf heeft niet meer de tijd om op haar lauweren te rusten. Aan alle kanten ontstaan initiatieven. Nu worden de grote technology reuzen nog niet vertrouwd met geldzaken, maar als er dienst ontwikkeld die veel beter is dan de dienstverlening van ABN AMRO kan de markt snel veranderen. Van een intern gerichte organisatie zal ABN AMRO naar buiten moeten kijken. ABN AMRO wil klanten beter in staat stellen om diens financiën te regelen door middel van innovatieve dienstverlening. Bovendien zal de innovatieve dienstverlening in steeds kortere tijd naar de markt moeten.

Om innovatieve dienstverlening in korte tijd naar de markt te brengen is een wendbaarheid nodig die ABN AMRO nooit eerder heeft gehad. Vanuit verschillende organisatiedelen ontstaan initiatieven voor een andere manier van samenwerken om de organisatie meer wendbaar te maken. De kantorenorganisatie, een bedrijfs onderdeel van drieduizend werknemers, heeft de omslag naar zelforganisatie gemaakt in 2018.

1.1 Aanleiding

Het onderwerp zelfsturing heeft de laatste jaren een revival. Sinds het boek van Ricardo Semler (Semler, 2010) zie ik steeds vaker vormen van zelfsturing in organisaties. Mijn vorige werkgever ilionx was gebaseerd op het boek van Eckart Wintzen (Wintzen, 2007). Wintzen heeft een van de grootste IT dienstverleners van Nederland opgezet en hij gaf totale vrijheid aan zijn managers binnen een aantal strenge kaders. In zijn boek noemde hij het geen zelfsturing, maar het had er absoluut onderdelen van.

Zelfsturing en zelforganisering is een hype geworden. Het gevaar van een hype is dat gedacht wordt dat het een panacee is voor alle organisatieproblemen. Bij ABN AMRO is de hype niet overgewaaid en wordt op verschillende plekken in de organisatie met agile en zelforganisatie gewerkt. Vlak voor dit onderzoek werd een reorganisatie aangekondigd bij de kantorenorganisatie met een transformatie naar agile en zelforganisatie. In een keer wordt tachtig procent van de middenmanagement banen opgeheven. Dit zal een hele andere manier van werken vragen voor de medewerkers, welke tijdenlang werd opgedragen wat er gedaan moest worden. Toen deze ontzettend grote reorganisatie werd aangekondigd heb ik zelforganisatie als onderwerp gekozen voor mijn onderzoek.

2 Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksdesign inclusief probleemformulering en probleemstelling nader toegelicht. Daar het onderzoek is uitgevoerd in de eigen organisatie is het design gebaseerd op de aanpak in 'Onderzoek doen binnen de eigen organisatie' van Paul Aertsen (Aertsen, 2011). Zoals Aertsen aangeeft is er verder weinig literatuur over onderzoek doen in de eigen organisatie waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Terwijl er wel specifieke aandachtspunten zijn voor een dergelijk onderzoek.

Aertsen identificeert de volgende elementen van onderzoek doen in de eigen organisatie:

- Aanleiding en selectie: selectie van het onderwerp
- Intake: bepalen opdrachtgever en betrokkenen
- Probleemformulering: specificatie doel en vraagstelling onderzoek
- Onderzoeksontwerp: bepalen hoe het onderzoek uitgevoerd zal gaan worden
- Theorie: inzichtelijk maken van de theorie die helpt bij de analyse
- Dataverzameling: het verzamelen van gegevens
- Analyse: het objectief analyseren van de verzamelde gegevens
- Conclusies en aanbevelingen: het objectief formuleren van conclusies en aanbevelingen
- Rapportage: vastlegging, verslag van het onderzoek
- Reflectie: eerlijk terugkijken op het onderzoek en lessons learned

Zoals Aertsen aangeeft is 'het een proces waarbij steeds hetgeen wat al gedaan is, voortdurend wordt getoetst aan wat bij een volgende stap in het traject gevonden wordt'. Het is een proces waarbij ik dus steeds tussen de literatuur, de organisatie en de respondenten vertakkingen heb gemaakt in mijn onderzoek. 'Een onderzoek is namelijk geen lineair proces, maar een iteratief proces (Aertsen, 2011).'

Al deze elementen van onderzoek zijn in dit onderzoek toegepast maar komen niet als aparte hoofdstuk onderdelen terug. De elementen zijn verwerkt in het grotere geheel.

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens in gegaan op de probleemformulering, het onderzoeksontwerp, de dataverzameling en data kwaliteit.

2.1 Probleemspecificatie

In deze paragraaf wordt de context van het onderzoek nader toegelicht.

2.1.1 Wetenschappelijke en praktische relevantie

Het werken met zelforganiserende teams heeft de afgelopen jaren een steeds prominentere plek gekregen in organisatie structuren van bedrijven en instellingen. Op dit moment vindt in Nederland een van de grootste transformaties op het gebied van zelforganisering plaats bij ABN AMRO. Het gehele bedrijf transformeert naar Agile en zelforganiserende teams. Meer specifiek verandert binnen Retail een afdeling van drieduizend werknemers van een hiërarchisch ingesteld bedrijfsonderdeel naar zelforganisering. Verschillende universiteiten en professoren zijn aangesloten om deze transformatie te volgen. Als onderzoeker van binnenuit kan dit onderzoek waarde toevoegen aan de wetenschap ondanks de smalle vraag en het gevaar dat er alleen praktische relevantie mee gediend is.

2.1.2 Organisatiepolitieke context

Van origine is ABN AMRO een hiërarchische organisatie, niet alleen in structuur maar ook in cultuur. Nu is de bank volop in transformatie. Om een versnelling in innovatie door te voeren is de Agile manier van werken inmiddels geïmplementeerd. En dit beperkt zich niet tot afdelingen die verantwoordelijk zijn voor change of development. Ook wordt voor de run organisatie onderdelen, waar repeterend hetzelfde werk wordt uitgevoerd, gekeken naar het invoeren van zelforganiserende teams. Spannend daarbij is hoe dit uit pakt ten opzichte van de huidige cultuur die niet ineens zal veranderen. En ook interessant is dat meestal een invoering gepaard gaat met besparingsdoelstellingen, minder FTE en minder budget in euro's.

Hoewel ABN AMRO van buiten een bedrijf lijkt waar iedereen zijn/haar eigen eiland beheerst is het ook een bedrijf waar topmanagers heel toegankelijk zijn. Zo bleek mij al snel dat er veel enthousiasme was voor mijn onderzoek en ik collega's uit alle lagen van de organisatie aan tafel kon krijgen terwijl ik niet eens een interne sponsor voor mijn onderzoek had. Om ABN AMRO beter te begrijpen en waarom er een verandering van samenwerken nodig is, heb ik een hoofdstuk over het bedrijf geschreven.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling bestaat uit de doelstelling (wat er met het onderzoek bereikt worden) en de vraagstelling (op welke vraag met dit onderzoek antwoord geven).

Mijn onderzoek spitst zich toe op de transformatie binnen de Kantorenorganisatie Retail van ABN AMRO. Op dit moment wordt de van oudsher hiërarchisch georganiseerde kantoren organisatie getransformeerd naar zelf organiserende teams. Tot nu toe is dat alleen in gevoerd voor IT Development. Het is interessant om van zo dichtbij, door mijn positie, te kunnen volgen hoe deze transformatie van de business vorm wordt gegeven en geïmplementeerd. Wat er allemaal bij komt kijken. Met het onderzoek beoog ik thema's vast te stellen die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.

2.2.1 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om te onderzoeken of de transformatie naar zelforganiserende teams binnen de kantorenorganisatie van ABN AMRO goed in elkaar zit. Het onderzoek geeft inzicht in welke thema's het meest belangrijk zijn voor een transformatie naar zelforganiserende teams binnen een grote financiële instelling zoals ABN AMRO. Veel bedrijven zijn hiërarchisch gereorganiseerd en nu bezig met soortgelijke transformaties of zullen in de komende jaren voor dezelfde uitdaging staan. Dan is het interessant om te weten welke thema's in belangrijke mate bijdragen aan een succesvolle transformatie. De belangrijkste thema's worden geanalyseerd door literatuuronderzoek, interviews en expert podcasts.

Bovendien wordt gekeken hoe de transformatie van de kantorenorganisatie rekening heeft gehouden met de geïdentificeerde thema's.

2.2.2 Vraagstelling

Het onderzoek is tweeledig: enerzijds spitst het zich toe op de belangrijke thema's van een hiërarchische organisatie naar zelforganiserende organisatie en anderzijds stelt het vast in hoeverre de kantorenorganisatie van ABN AMRO rekening heeft gehouden met deze thema's.

Derhalve is de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welke thema's zijn essentieel voor het succesvol implementeren van zelforganiserende teams en hoe is ABN AMRO binnen de kantorenorganisatie van Retail daar mee omgegaan?

Om goed antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zijn de volgende drie deel vragen geformuleerd:

- Wat is het verschil tussen hiërarchisch teams en zelforganiserende teams?
- Welke thema's zijn belangrijk voor zelforganiserende teams?
- Wat is de visie van ABN AMRO op zelforganiserende teams binnen de kantorenorganisatie?

2.3 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke uitvoerende componenten zijn geïdentificeerd om een goed antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Er zijn vier onderzoeksonderdelen die input leveren op het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

- Literatuur onderzoek
- Expert Podcasts
- Deskresearch ABN AMRO
- Diepte interviews

De rationale van deze vier onderzoeksonderdelen wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht. Met de keuze voor deze vier onderzoeksonderdelen wordt triangulatie toegepast. Triangulatie is het gebruikmaken van verschillende manieren om informatie te verzamelen. Triangulatie bevordert de kwaliteit van onderzoek en als uit de verschillende onderdelen hetzelfde naar voren komt is er een sterke basis om te concluderen.

2.3.1 Literatuuronderzoek

Op basis van de probleemstelling is literatuuronderzoek gedaan voor een theoretische onderbouwing. Bij de aanpak van Aertsen heet dit Theorie. Na afbakening van het onderzoek kan een literatuur selectie gemaakt worden waarbij naast relevantie, de betrouwbaarheid van de bron een belangrijk aandachtspunt is. Voor de selectie van de juiste, relevante literatuur is gekeken naar informatie over 'het succesvol implementeren van zelforganiserende teams' en meer specifiek binnen ABN AMRO.

Het literatuuronderzoek is op drie speerpunten ingericht. Ten eerste is gekeken naar de gehanteerde definities, de implementaties en de effectiviteit van zelfsturende teams. Ten tweede is gekeken naar verschillende organisatie theorieën om vast te stellen wat nodig is om een organisatie verandering door te voeren. En is ingezoomd op vragen als; wat zijn de belangrijkste veranderprincipes en wat zijn de lessons learned van episodische en continue veranderingen. En omdat zelforganiserend voor een belangrijk deel draait om vertrouwen, is ten derde gezocht naar informatie over positieve en negatieve effecten van vertrouwen.

Zo wordt outside-in input verkregen die toegepast en of gecheckt kan worden in de ABN AMRO setting. Deze verkregen inzichten worden omgezet tot proposities, waarbij een propositie een stellingname is.

Een overzicht van alle gebruikte wetenschappelijke artikelen staan in de bronvermelding.

2.3.2 Expert Podcasts

Inzichten op 'het succesvol implementeren van zelforganiserende teams binnen ABN AMRO' vanuit het literatuur onderzoek, zijn aangevuld met inzichten vanuit de expert podcasts. Expert podcasts zijn om twee redenen van belang. De eerste reden is dat op basis van praktijk ervaringen nieuwe inzichten verkregen kunnen worden of bestaande vanuit het literatuur onderzoek geverifieerd. Daarnaast zijn expert podcasts in feite ook een verslaglegging van onderzoek in de eigen organisatie. En kan meer in het bijzonder daar extra inzicht in verkregen worden.

Wederom wordt outside-in input vergaard. Ook bij expert podcasts is het van belang om een juiste selectie te maken. Aertsen refereert hier aan R.E. Stake (1995) die drie criteria hanteert:

- Van welke casus kan het meest geleerd worden?
- Is er eenvoudige toegang tot informatie en personen?
- Wat is de impact van de casus op het leereffect?

Vanuit deze theorie zijn vijf expert podcasts geselecteerd en uitgewerkt.

2.3.3 Deskresearch ABN AMRO

ABN AMRO is een zeer professionele organisatie met veel expertise. Naast de eigen gespecialiseerde professionals maakt ABN AMRO ook vaak gebruik van externe partijen zoals consultancy bureaus om input op specifieke onderwerpen te verkrijgen. Er zijn dus vaak veel interne stukken beschikbaar.

Zeker op dit impactvolle onderwerp 'het succesvol implementeren van zelforganiserende teams binnen ABN AMRO' zijn veel stukken geschreven. Er zijn door de collega's binnen ABN AMRO, alsmede door de geïnterviewde ABN AMRO collega's meerdere documenten aangedragen van waaruit een selectie is gemaakt.

Dit onderwerp onderzoeken binnen ABN AMRO is ingewikkeld, omdat met de introductie van zelforganisatie tegelijkertijd een reorganisatie plaats vindt. Uiteraard wordt binnen ABN AMRO ook daadwerkelijk veel onderzoek uitgevoerd. Zo heeft ABN AMRO bijvoorbeeld een jaarlijks terugkerend medewerkers tevredenheidsonderzoek. Hier wordt de tevredenheid over werk, werkomstandigheden, leidinggevende, samenwerking binnen teams en buiten teams vastgelegd en bijvoorbeeld bekendheid met de strategie. Maar omdat binnen ABN AMRO dus continue gereorganiseerd wordt, vaak met een echte besparing in aantallen medewerkers en budgetten, is het onverstandig deze resultaten hier toe te passen.

2.3.4 Diepte interviews

Zowel buiten ABN AMRO als binnen ABN AMRO zijn diepte interviews uitgevoerd. Deze interviews dienen enerzijds om de inzichten en proposities van literatuur onderzoek en expert podcasts te staven en anderzijds om een verdere verfijning aan te brengen.

Alle interviews zijn semigestructureerd afgenomen. Op deze wijze zijn de voordelen van ongestructureerd (persoonlijke unieke verhalen, ervaringen en opinies die volledig aansluiten bij de wereld en beleving van de respondent) gecombineerd met die van gestructureerd (input op dezelfde belangrijke aspecten en items). Alle interviews zijn ook opgenomen om later goed, objectief verslag te kunnen doen van de verzamelde input. De interviews zijn gespreid in de tijd afgenomen zodat feedback checks (eerder genoemde vertakkingen) mogelijk waren.

2.4 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt toegelicht welke cases zijn geselecteerd en wie heeft geparticipeerd in de diepte interviews.

2.4.1 Expert podcasts

Volgens de eerder genoemde drie criteria van Stake, heb ik een selectie van vijf expert podcasts gemaakt en geanalyseerd op relevante inzichten. Voor de expert podcast is gebruik gemaakt van de podcasts van Kim Spinder van het bedrijf Avanteers. In Nederland is zij het meest bekend op dit gebied. Zij heeft ongeveer vijftig interviews afgenomen met als onderwerp “de innovatie wasstraat”. Hieronder wordt aangegeven welke 5 expert podcasts zijn uitgewerkt en een rationale waarom.

- Jos de Blok, oprichter en directeur van Buurtzorg
Hij is toonaangevend in Nederland op gebied van zelfsturende teams. Inmiddels is hij ook door ABN AMRO gevraagd om te participeren en worden intern filmpjes met hem getoond ter verduidelijking en onderbouwing van zelfsturende teams.
- Lisette Oosterbroek, VP Organisational Excellence KPN
Net als ABN AMRO is KPN een groot bedrijf dat oorspronkelijk zeer hiërarchisch functioneerde. Wat zijn de lessons learned binnen KPN die relevant kunnen zijn voor ABN AMRO?
- Harm Jans, Business Lead bij Bol.com
In een innovatief digitaal bedrijf als Bol heeft hij de run teams getransformeerd naar een andere manier van werken. De introductie van Agile en zelfsturende teams zijn eerst doorgevoerd in development. Hij heeft de transformatie binnen run gebracht en dat is de stap die binnen de kantoren organisatie van Retail gezet wordt.
- Jaap Peters, Organisatie adviseur Rijnlands organiseren
In 1991 is het Rijnland model geïntroduceerd door de Fransman Michel Albert. Dit Rijnlands model wordt gezien als de moeder van Agile. Jaap Peters heeft samen met Jos de Blok gewerkt aan een visie en praktische toepassing van dit model, welke bewezen is door het overnemen van een failliete zorginstelling.
- Diederick Janse, Partner bij Energized
Diederick Janse werkt bij een consultancy bedrijf die gespecialiseerd is in het begeleiden van organisaties die transformeren van een hiërarchische structuur naar de holacracy methode. Bij de holacracy methode heeft elke medewerker autoriteit en ligt de verantwoordelijkheid verspreid in de organisatie.

2.4.2 Kwalitatieve interviews

In totaal zijn zeven diepte interviews gehouden: vijf met interne medewerkers van ABN AMRO en twee met externe ervaringsdeskundigen.

Voor de diepte interviews binnen ABN AMRO heb ik bewust gekeken naar een spreiding in de ABN AMRO organisatie. Ik heb rekening gehouden met de positie in de organisatie zoals management group, manager/directeur, medewerker en met het bedrijfs onderdeel dus IT, Functions en Business. In willekeurige volgorde heb ik binnen ABN AMRO geïnterviewd:

- Ton Hagens, Executive Program Director Agile Transformation
Ton Hagens, Management group IT, is werkzaam binnen IT en verantwoordelijk voor de visie op

Agile. Hij is van het begin af aan betrokken bij de introductie van Agile en zelforganiserende teams, waarbij IT naar de business geschoven wordt. Binnen ABN AMRO is hij een van de voornaamste vormgevers van de filosofie en aanpak.

- Bas Bisschops, Directeur Marketing en communicatie Retail
Bas Bisschops, manager/directeur Business, is verantwoordelijk voor vijf Marketing Delivery Teams binnen de Retail Marketing organisatie. Deze teams dragen zorg voor de eenmalige acties en campagnes. Hier wordt al geruime tijd met een tussenvorm van zelforganiserende teams gewerkt waarbij er nog wel steeds een hiërarchische structuur, leidinggevende is.
- Klaas Ariaans, directeur Personal Banking
Klaas Ariaans, Management group Business, is verantwoordelijk voor Sales Retail waaronder de hele kantoren organisatie valt. Hij zet nu de draai in naar zelf organiserende teams en heeft inmiddels van een groot deel van de midden-managers afscheid genomen.
- Mascha Kooijman, Agile Coach Marketing & Communicatie Retail
Mascha Kooijman, medewerker Business, was vanaf het eerste moment betrokken toen marketing de transitie maakte naar een zelforganiserend team. Zij heeft als geen ander de praktijk ervaring en inzichten.
- Heleen van Drie, Project Management Officer bij Facility Management ABN AMRO
Heleen van Drie, medewerker Functions, werkt bij Facility Management en deze afdeling zorgt ervoor dat de werkomstandigheden passen bij hoe medewerkers willen samenwerken. Van een uitvoerende afdeling die bureaus besteld, is het afdeling geworden die meedenkt over hoe mensen het best kunnen samenwerken. Daarvoor is Facility Management zelf ook door een transformatie heen gegaan.

Als externen heb ik geïnterviewd:

- Pascal van der Pol, directeur en oprichter van Strategiemakers
Strategiemakers is door meerdere organisatie onderdelen van ABN AMRO gevraagd te helpen bij het meer concreet inrichten en implementeren van zelforganiserende teams. Dat hebben ze ook binnen de Run organisatie gedaan van bijvoorbeeld MDT Retail en Marketing Private Banking NL.
- Justin de Bolster, consultant Dualtec
Justin de Bolster heeft als externe consultant lang gewerkt bij T-Mobile. Daar heeft hij gezien dat de afdeling Technology een transitie heeft doorgemaakt van een traditioneel hiërarchisch team naar een zelfsturende organisatie. Deze transitie is niet succesvol geweest en hij deelt zijn observaties.

2.5 Datakwaliteit en betrouwbaarheid onderzoek

De wetenschappelijke en praktische relevantie is gewaarborgd door gebruik te maken van vier onderzoeksonderdelen; literatuuronderzoek (theorie), expert podcasts, deskresearch ABN AMRO en diepte interviews. Met de keuze voor deze vier onderzoeksonderdelen wordt triangulatie toegepast. Triangulatie is het gebruikmaken van verschillende manieren om informatie te verzamelen. Triangulatie bevordert de kwaliteit van onderzoek en als uit de verschillende onderdelen hetzelfde naar voren komt is er een sterke basis om te concluderen (Aertsen, 2011).

In feite is naturalistisch onderzoek uitgevoerd (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993) hierbij worden verschillende onderzoeksmethodieken toegepast, uitkomsten gecreëerd en is de onderzoeker zelf het meest belangrijke instrument (ego-contract, interviewer en ontdekker). Het onderzoeksonderwerp krijgt in de loop van het onderzoek steeds meer en beter vorm (de vertakkingen van Paul Aertsen).

Met de toepassing van diepte interviews zijn persoonlijke intuïties, voorkeuren en gevoelens vastgelegd (impliciete, vanzelfsprekende of tacit kennis). Om verder hoogwaardige kwaliteit te borgen is gewerkt met de vier criteria van Erlandson (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993):

- **Credibility**
Een geloofwaardig onderzoek is een onderzoek dat gezien kan worden als een mozaïek welke erg rijk is in het aandragen van meningen, feiten en interpretaties. In mijn onderzoek zijn de volgende strategieën toegepast:
 - **Prolonged engagement:** als onderzoeker in de eigen organisatie heb ik voldoende tijd doorgebracht in verschillende bedrijfsonderdelen om bias te voorkomen.
 - **Triangulation:** het verzamelen van informatie over verschillende gebeurtenissen en relaties vanuit verschillende gezichtspunten. Verschillende vragen, verschillende bronnen en verschillende methoden moeten gebruikt worden om te focussen op een equivalente set van data. Vanuit vier bronnen heb ik verschillende gezichtspunten en verschillende methoden gebruikt. De eerste bron is mijn literatuuronderzoek, waar ik proposities heb ontwikkeld als basis voor het vervolgonderzoek. Tevens heb ik om het literatuuronderzoek in een breder perspectief te plaatsen expert podcasts gebruikt voor een goede inventarisatie van de thema's die belangrijk zijn van zelforganiserende teams. Deskresearch van ABN AMRO voor de visie op zelforganiserende teams was ook een belangrijke bron. Bij de selectie van de diepteinterviews heb ik er zorg voor gedragen dat vanuit verschillende invalshoeken input is gekregen over de implementatie van zelforganiserende teams.
 - **Member checking:** het verifiëren van data en interpretaties die verkregen zijn gedurende de diepte interviews bij de respondenten. Gedurende de interviews heb ik meer keren samengevat en vragen gesteld ter verduidelijking om er voor te zorgen dat ik de juiste conclusies kon trekken op basis van de gegeven antwoorden.
- **Transferability**
Overdraagbaarheid betekent dat verkregen kennis in een bepaalde context relevantie heeft voor andere contexten of voor dezelfde context in een andere tijd. In mijn onderzoek heb ik purposive sampling toegepast, dat wil zeggen dat ik bewust heb gekozen voor een bepaalde steekproefselectie en niet ad random om de breedte en de diepte van de informatie met betrekking tot de onderzoeksvraag te maximaliseren.

- Dependability

Als iemand anders het onderzoek op dezelfde wijze zou uitvoeren zal de onderzoeker tot dezelfde conclusies komen. Het onderzoek komt tegemoet aan het criterium van consistentie. De opzet van het onderzoek en het proces dat ik gevolgd heb staat beschreven in het onderzoeksdesign.

Daarnaast bestaat mijn dependability audit uit de transcripties van de expert podcasts en de diepteinterviews,

- Confirmability

De naturalistic onderzoeker gaat er vanuit dat observaties altijd kleur krijgen van de onderzoeker en streeft er daarom naar bevestiging uit de databronnen zelf. Data moet altijd terug te herleiden zijn tot de bron zodat de logica in de interpretaties terug te herleiden zijn. Deze confirmability audit heb ik gerealiseerd door in de Analyse Onderzoekresultaten de input uit de verschillende bronnen die zijn gebruikt bij de concludering samen weer te geven.

3 Literatuur onderzoek

Om de onderzoeksvraag “wat is cruciaal voor het succesvol implementeren van zelforganiserende teams binnen de Retail organisatie en meer specifiek de kantorenorganisatie van ABN AMRO” goed te kunnen beantwoorden is het literatuuronderzoek toegespitst op drie speerpunten namelijk:

- de gehanteerde definities, de implementaties en de effectiviteit van zelfsturende teams
- verschillende organisatie theorieën over organisatie veranderingen
- informatie over positieve en negatieve effecten van vertrouwen als belangrijk principe bij zelforganiserend

De meest geciteerde literatuur over zelfsturende teams is niet van de afgelopen jaren, maar de definitie wordt daar het best weergegeven. Een verschil: ABN AMRO kiest voor zelforganisering en niet voor zelfsturing, omdat in onderzoek meer over zelfsturing is geschreven ligt hier de nadruk op. De literatuur over organisaties is breed toepasbaar en kan daardoor een nieuw licht geven op zelforganisatie binnen ABN AMRO. Extra verfijning en input op zelforganiserend wordt afgeleid uit de expert podcasts. De belangrijkste concepten uit dit literatuuronderzoek zijn als proposities geformuleerd en worden getoetst in de interviews.

3.1 Zelfsturende teams

3.1.1 Verschil tussen hiërarchisch en zelfsturende teams

‘Self-managing teams (SMTs) share some common features of all groups: group goals, a set of interdependent tasks, and the challenge to coordinate the different tasks and skills to create a group product or service. What distinguishes SMTs is their control over the decision making process. In traditional groups, managers decide who is in the group, what they do, how and when. In an SMT, many of these decisions are made by the group (Goodman & Haran, 2009).’

3.1.2 Definitie van zelfsturende teams

Dit onderzoek volgt de definitie van Flory (2008):

‘Self-managing team (SMT): An interacting set of a relatively small number of people with complementary skills given the responsibility to organize their own resources and approaches within the paradigms set by organization. Team members are committed to a common purpose for which they hold themselves mutually accountable. In self-management, the team may articulate the purpose, or at least the goals and plans for achieving it (Flory, 2008).’

De belangrijkste karakteristieken van Self-Managing Teams van Goodman (1988) zijn een aanvulling op deze definitie:

1. Face-to-face interacties
2. Medewerkers met aan elkaar gerelateerde taken welke samen verantwoordelijk zijn om een product te fabriceren of een dienst aan te bieden
3. De bereidwilligheid van medewerkers over beslissingen zoals taak omschrijvingen, methodes om het werk uit te voeren en over de planning (Goodman P. D., 1988).

Een typisch kenmerk van self-managing teams is dat de medewerkers verschillende soorten kwaliteiten/expertises hebben en het team ontvangt feedback op haar presteren (Wall, 1986). Self-managing teams kunnen wel of geen directe supervisor hebben (Cohen, 1994).

3.1.3 De implementatie van zelfsturende teams

‘Stating, ‘I tell you, you are a self-managing team’ creates a paradoxical situation (Flory, 2008).’

Onderzoek, welke veel geciteerd wordt, heeft zich vooralsnog voornamelijk gericht op de effectiviteit van zelfsturende teams. Er zijn geen stappenschema’s ontwikkeld waarmee zelfsturing geïntroduceerd kan worden. Wel worden er thema’s gegeven waaraan gedacht kan worden. In het begin is vaak het middenmanagement de dupe van de transitie en die kunnen de sfeer verpesten. De efficiëntie naar de nieuwe organisatie structuur valt regelmatig terug in de implementatieperiode. Daarnaast duurt de design periode van een nieuwe organisatie vaak een stuk langer dan managers/directeuren verwachten, eerder acht maanden, dan de verwachte drie maanden (Sims, 1995). Een belangrijk onderdeel uit de design periode is taal en de terminologie: ‘The way that people talk about the world has everything to do with the way the world is eventually understood and how people act in it; and all of that is framed by our language (Flory, 2008).’

Na een transitie van een gezondheidszorg organisatie naar zelfsturende teams, heeft recent onderzoek twaalf richtlijnen opgesteld (Renkema & Bondarouk, 2018):

1. Verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de hiërarchie als mogelijk
2. Autoriseer de verantwoordelijkheden: maak duidelijk wat wel en niet mogelijk is
3. Wees selectief in de informatie naar de teams en leiders: transparant, maar zorg dat er geen overload aan informatie is
4. Ontwerp Key Performance Indicators waardoor de prestaties gemeten kunnen worden
5. Niet elk team ontwikkelt zich even snel
6. Ondersteun de teams met de juiste digitale hulpmiddelen
7. Een manager moet zijn/haar nieuwe rol accepteren
8. Vertrouw op het zelf oplossende vermogen van het team
9. Help teams met HR competenties
10. Geef de teams de juiste HR (digitale) tools
11. Team proces: geef het team de ruimte om een team te worden
12. Succes factoren: ga er vanuit dat de specialist het beste weet wat nodig is

3.1.4 Effectiviteit van zelfsturende teams

Al in 1992 was het duidelijk in Amerika dat self-managing teams niet meer weg te denken was. Bij ons heeft het wat langer geduurd. In een onderzoek onder de Fortune 1000 companies bleek 47% van die bedrijven al self-managing teams in te zetten in een gedeelte van de organisatie. En 60% van de bedrijven die het toen inzetten was van plan om dat verder op te voeren in de komende 2 jaar (Lawler, 1992).

Er ontstaat een cultuur van verantwoordelijkheid in het team zoals Ronald, een technische man in een kleine fabriek, omschrijft in een studie naar SMTs (Barker, 1993):

‘I don’t have to sit there and look for the boss to be around; and if the boss is not around, I can sit there and talk to my neighbor or do what I want. Now the whole team is around me and the whole team is observing what I’m doing.’

Uit onderzoek kwam naar voren dat werknemers in self-managing groups significant hoger scoorde op baan tevredenheid, tevredenheid over groei, sociale tevredenheid, groep tevredenheid en de perceptie van positieve veranderingen scoorde hoog. Als resultaat bleek uit het onderzoek dat de kwaliteit van de output hoger lag en bleek dat medewerkers minder vaak ziek waren (Cohen, 1994).

Self-managing or self-directed teams seem to offer a solution to the problems that organizations face in a fast-moving world. SMTs are thought to lead to more flexible organizations that adapt faster and better to their environment (Flory, 2008).

3.2 Organisatietheorie

3.2.1 Veranderprincipes Whole Scale Change-Paradigma

Van Nistelrooij & de Wilde (Van Nistelrooij & de Wilde, 2012) heeft onderzoek gedaan naar grote organisatieveranderingen en hoe de veranderingen het beste kunnen beklijven. De Als resultaat van het onderzoek zijn er zeven principes ontwikkeld, welke essentieel zijn voor een implementatie.

De veranderprincipes Whole scale Change-Paradigma :

1. Meervoudigheid – Zorg dat je de bomen en het bos ziet
2. Common ground – Leg de puzzel samen
3. Real-time – Laat leren en veranderen samengaan
4. Dialoog – Werk aan eigenaarschap
5. Visie – Zorg voor focus en bezieling
6. Systeemaafbakening – Bepaal het sociale geheel
7. Momentum – Houd het juiste tempo

Van Nistelrooij & de Wilde (Van Nistelrooij & de Wilde, 2012) geven aan dat ‘managers en organisatieadviseurs die verandering zien als een lineair en voorspelbaar proces een denkfout maken. Veranderprocessen zijn niet te managen, hooguit te faciliteren op interventieniveau. Gezamenlijk een visie ontwikkelen op hoe dingen gedaan moeten worden. Daarover met het gehele sociale systeem een dialoog aangaan en elkaar gedurende een dialoog opnieuw leren aanspreken op gezamenlijk gemaakte afspraken.’

3.2.2 Organisatie verandering: episodische versus continue ontwikkeling

Steeds meer onderzoek focust zich op episodische versus continue verandering doordat organisatie veranderingen zich sneller opvolgen. Episodische verandering volgt de volgorde unfreeze-transition-freeze en continue verandering freeze-rebalance-unfreeze (Weick & Quinn, 1999).

	Episodische verandering	Continue verandering
Metafoor van de organisatie	Organisaties zijn traag en verandering is zeldzaam, met een onderbreking en bewust.	Organisaties zijn emergent en zelforganiserend en verandering is constant, ontwikkelend en cumulatief.
Analytische Framework	Verandering is een interruptie die af en toe gebeurt. Ze zijn vrij rigoreus en extern gedreven. Het wordt gezien als een falen van de organisatie om zich aan te passen aan de veranderende omgeving.	Verandering is een patroon van oneindig veel aanpassingen in het proces van werken. Het is gedreven door instabiliteit van de organisatie en alerte reacties op dagelijkse onvoorziene ontwikkelingen. Vele kleine zaken tellen op en vermenigvuldigen.
Ideale organisatie	De ideale organisatie is in staat om zich continue aan verandering aan te passen.	De ideale organisatie is in staat om zich continue aan verandering aan te passen.
Interventie theorie	De nodige veranderingen worden intentioneel gecreëerd. Vanuit onevenwicht wordt de verandering ingegaan en er is een buitenstaander nodig om de verandering in gang te zetten. 1. Unfreeze: ontkrachting van de vaststaande verwachtingen. 2. Transition: Herstructureren van cognities, semantisch herdefiniëren en nieuwe standaarden van beoordeling. 3. Refreeze: ondersteunende patronen ontwikkelen die congruent zijn met de nieuwe verandering.	De verandering is een heroriëntering van wat er al onderweg was. Veranderingen zijn cyclisch, zonder eindstaat en zoeken naar het equilibrium. 1. Freeze: maak opvolgingen van veranderingen zichtbaar en breng de patronen in kaart. 2. Rebalance: Herinterpreteer de patronen en gebruik logica om de veranderingen te identificeren. 3. Unfreeze: Doorgaan met improvisatie, vertaling van patronen en meer mindful leren.
Rol van de veranderaar	Rol: Verandering komt vanuit de veranderaar. Proces: Zoekt naar traagheid en zoekt naar de sterke kanten om die de versterken.	Rol: Iemand die duiding geeft en aanwijzingen geeft voor de verandering. Proces: Continue bezig om huidige patronen in een ander licht te zetten.

Tabel 1: Vergelijk tussen episodische en continue verandering (Weick & Quinn, 1999)

3.3 (Teveel) Vertrouwen in werknemers

Doveryai, no proveryai.

Vertrouw, maar verifieer. Oud Russisch gezegde.

Breed geaccepteerd is dat vertrouwen verscheidene positieve effecten heeft (Kramer & Tyler, 1996) en onderzoek heeft zich vooral op de voordelen gericht (Langfred, 2004). In een onderzoek naar de schadelijke effecten van teveel vertrouwen, bleek dat teveel vertrouwen schadelijke effecten kan hebben voor de productiviteit. Vooral als er hoge individuele autonomie aan de werknemers wordt gegeven (Langfred, 2004). Deze stelling wordt onderschreven in een ander onderzoek (Flores & Solomon, 1998): 'Today, there is a danger that trust is being oversold. There is such a thing as too much trust, and then there is 'blind trust,' trust without warrant, foolish trust. Trust alone will not, as some of our punts promise, solve the problems that our society faces.'

3.4 Proposities literatuuronderzoek

De volgende proposities zijn geformuleerd door middel van het literatuuronderzoek:

1. Een zelforganiserend team is altijd effectiever dan een traditioneel, hiërarchisch team.
Deze eerste propositie is gebaseerd op onderzoek van Lawler (Lawler, 1992) en Cohen (Cohen, 1994) als het gaat om de effectiviteit en het realiseren van betere prestaties. Bovendien blijkt uit onderzoek van Flory (Flory, 2008), dat zelfsturende teams flexibeler zijn en zich sneller aan de omgeving aanpassen wat de effectiviteit ten goede komt..
2. Een manager kan een organisatieverandering naar zelfsturing niet top-down in gang zetten.
De tweede propositie is gebaseerd op onderzoek van Van Nistelrooij en de Wilde (Van Nistelrooij & de Wilde, 2012) met betrekking tot de veranderprincipes Common Ground en Dialoog. Ook de paradox van Flory (Flory, 2008) onderstreept deze propositie.
3. Continue verandering is beter dan episodische verandering.
De derde propositie is enerzijds afgeleid uit het veranderprincipe Real Time van Van Nistelrooij en de Wilde (Van Nistelrooij & de Wilde, 2012) en anderzijds uit het onderzoek naar continue versus episodische verandering van Weick en Quinn (Weick & Quinn, 1999).
4. Taalgebruik is een essentieel onderdeel van organisatieverandering naar zelfsturing.
De vierde propositie vloeit voort uit het onderzoek van Flory (Flory, 2008), waarin gegeven wordt dat taal en terminologie belangrijk zijn.
5. Teveel vertrouwen in medewerkers is niet goed.
De vijfde propositie wordt onderbouwd door onderzoek van Langfred (Langfred, 2004) en Flores en Solomon (Flores & Solomon, 1998), die beide aangeven dat teveel vertrouwen schadelijk kan zijn.

4 Expert podcasts

Naast literatuuronderzoek zijn expert podcasts, het delen van praktijk ervaringen, een goede aanvulling op het identificeren van inzichten. Deze inzichten dienen aanvulling op de inzichten en proposities van het literatuuronderzoek zodat dit samen gebruikt kan worden als input voor de diepte interviews. Zo wordt inhoudelijk richting gegeven aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

In hoofdstuk twee is de onderbouwing van de selectie van de volgende vijf expert podcasts uitgelegd:

Podcast 1: Jos de Blok, oprichter en directeur van Buurtzorg

Podcast 2: Lisette Oosterbroek, VP Organisational Excellence KPN

Podcast 3: Harm Jans, Business Lead bij Bol.com

Podcast 4: Jaap Peters, Organisatie adviseur Rijnlands organiseren

Podcast 5: Diederick Janse, Partner bij Energized

Dit hoofdstuk gaat in op de gevonden inzichten en wordt een eventuele vertaling naar proposities gemaakt. Een samenvatting van elke expert podcast staat in de bijlage.

4.1 Jos de Blok, oprichter Buurtzorg

Buurtzorg is een zorgorganisatie die in 2007 is opgericht door Jos de Blok en ze begonnen met twaalf medewerkers. Na zeven jaar waren er tienduizend medewerkers. Hij is wars van beleidsmakers en mannen in pak. Hij noemt de zorgprofessional de voorkant en het hoofdkantoor de achterkant. Hij gaat uit van professionalisme van de medewerker en vertrouwt op de kunde van de medewerker.

Jos de Blok geeft zes inzichten voor zelforganiserende teams die relevant zijn voor de onderzoeksvraag:

- Filosofie van zelfsturing werkt vanuit menselijke principes
Een van die principes is vertrouwen in vakmanschap van de medewerker.
- Managers beperken professionals
Structuren beperken vakmanschap en kennisontwikkeling. Managers voegen niks toe aan de inhoud.
- Overzichtelijk houden
Kleine teams (bij Buurtzorg twaalf teamleden) organiseren zichzelf. Dus werk niet met grote teams en niet met te veel lagen. In kleine teams voelen medewerkers zich veilig en kunnen zij zich beter ontwikkelen.
- Ander gedrag, ander cultuur
Een andere manier van werken is vereist. Geen standaard pakket leveren maar luisteren naar de klant en aanbod afstemmen op de behoefte. Andere overleg structuren.
- Kennisdeling
Continue monitoren, data verzamelen, informatie delen middels platformen. Laag drempelig en toegankelijk zodat iedereen zich hiervoor verantwoordelijk voelt.
- Niet slechts in één organisatie onderdeel introduceren dat geeft twee werelden.

4.2 Lisette Oosterbroek, VP Organisational Excellence KPN

Lisette Oosterbroek is gepassioneerd over organisatie verandering en vindt agile en zelforganisatie een hele goede ontwikkeling. De cultuur van KPN is snel aan het veranderen en zijn rapporteert daarom nu direct aan de Raad van Bestuur. Binnen KPN ziet zij zichzelf als iemand die zorgt dat de randvoorwaarden goed op orde zijn zodat de business de transformatie in kan gaan.

Uit de podcast van Lisette Oosterbroek komen zes inzichten:

- Belief moet vanuit de business komen
Change komt vanuit de lijn (hier worden meestal veranderprocessen op gestart) en niet top down. Top down moet wel de support, de voeding komen. Belief is belangrijker dan doelstellingen.
- Werk vanuit heldere purpose
Het is cruciaal om scherp te hebben wie KPN wil zijn en welke transformatie daarvoor gerealiseerd moet worden.
- Verandering van mindset
Een andere manier van denken is nodig. Het is geen kunstje. Op deze nieuwe manier van denken worden ook mensen aangenomen.
- Think big, start small
Eerst een droom beschrijven, een abstracte visie neerleggen bij de RvB om support te krijgen. Vervolgens experimenten doen en met kleine stapjes de verandering in mind set doorvoeren.
- Manager is belangrijke schakel
Commitment manager is belangrijk. De manager vindt deze verandering lastig, is namelijk bedreigend voor de eigen positie. Managers hebben derhalve een toekomst visie nodig, ook met betrekking tot hun eigen rol.
- Doelstellingen niet zalig makend
Het draait om het geloof en dan volgen de resultaten vanzelf zoals betere efficiency, beter klantwaarde.

4.3 Harm Jans, Business Lead Bol.com

Harm Jans was een manager op de logistieke afdeling van Bol.com en had in korte tijd dertig man onder zich. Toen had hij de keuze om een extra managementlaag in te bouwen of om te kijken naar andere samenwerkingsmethoden. Scrum/agile was voor hem niet interessant, want hij zit op een run afdeling en niet op een change afdeling. Hij heeft gekozen voor de holocratie methode, waardoor autoriteit bij alle medewerkers komt te liggen. De methode heeft hij hernoemd naar Spark, omdat de terminologie niet paste bij Bol.com.

De belangrijkste inzichten van Harm Jans zijn:

- Een platte organisatiestructuur kan ook in grote organisaties met de Spark methodiek
Scrum werkt met korte sprints van twee weken en die methodiek werkt goed binnen IT development maar niet voor logistiek en commercie. Spark daarentegen werkt dan wel.

- Goede samenwerking door purpose en activiteiten centraal te stellen
Door de purpose van de hele organisatie centraal te stellen en de doelstellingen van alle activiteiten wordt goed samengewerkt.
- Terminologie is belangrijk
Holacratie is binnen Bol Spark genoemd omdat die laatste term beter aanslaat. Spark staat voor zelforganisatie. Als de terminologie niet past bij de cultuur gaat het niet vliegen.
- Stap voor stap introduceren
Door pilots en feedbackloop voor medewerkers met NPS scores te introduceren kan continue geleerd en verbeterd worden. Ook coaches zijn een belangrijk onderdeel hierbij.
- Andere manier van leidinggeven
Door te werken met zelforganiserende teams is er niet meer een leidinggevende die in de lead is. Immers alle medewerkers hebben de autoriteit dus ze moeten er als team samen uit komen.

4.4 Jaap Peters, Organisatieadviseur Rijnlands

Organiseren

Jaap Peters is organisatie adviseur en hij zegt dat het Rijnlandse model de moeder van agile is. Hij is zeer enthousiast over het model en dat heeft hij bewezen door een failliete zorgorganisatie over te nemen samen met Jos de Blok. Vanaf het eerste moment heeft hij gelijk alle middenmanagers verteld dat ze alleen nog een baan hebben als ze met de handen aan het bed gaan staan, mits goed opgeleid. In een korte tijd draaide deze organisatie zwarte cijfers.

Belangrijke inzichten van Jaap Peters zijn:

- Zelfsturend team moet zelf besluiten nemen (Rijnlands werken)
Vakmensen vinden dat soms lastig. Ze gaan nu zelf over roosteren, plannen, teamproductie, acquisitie, kunnen dit niet meer bij de manager neer leggen
- Managers moeten loslaten
Dat is een moeilijk proces omdat managers denken de grip en controle kwijt te raken
- Zelforganisatie is key
Zelforganiseren wil zeggen alles zelf organiseren maar niet noodzakelijk zelf doen.
- Taal gebruik impliceert een hoop
Front&back office in plaats van werkvloer, want werkvloer impliceert lagen. Hoofdkantoor moet achterkant heten en vakmensen ondersteunen op het primaire proces en moet geen staf orgaan zijn voor de directeur.
- Collectieve ambitie, de bedoeling, is de driver voor allen
- Elkaar aanspreken is cruciaal
Medewerkers hebben geen leidinggevende meer bij wie ze kunnen klagen over een collega of escaleren over een besluit. Ook klanten kunnen niet meer naar een managers toegaan als ze ontevreden zijn. Juiste feedback geven is belangrijk en heeft als dat goed gebeurt veel impact op de kwaliteit.
- Niet one best way
Van A naar B veranderen impliceert werken op de B manier terwijl A dit veranderproces ingang heeft gezet.

4.5 Diederick Janse, partner bij Energized

Diederick Janse heeft nooit een 'echte' baan gehad bij een groot bedrijf en hij denkt dat hij dat ook niet zou kunnen. Energized is een consultancyorganisatie die bedrijven ondersteunt om de te transformeren naar een holacracy organisatie. De belofte is dat deze methode leidt tot meer werkgeluk, groeikracht en innovatie.

Uit de podcast van Diederick Janse kunnen de volgende boodschappen afgeleid worden:

- Holacracy is geen organisatie model maar een besturingssysteem
Het draait om het inrichten van regels en rollen. De optimale inrichting is afhankelijk van de organisatie. Het is dan ook beter om zelforganiserende teams volledig in een specifiek deel van de organisatie te introduceren dan een gedeelte van de methodiek in de hele organisatie. Deze rollen en regels gelden voor iedereen, van hoog tot laag.
- Macht en autoriteit werken anders, dit wordt echt gedistribueerd.
Mede hierdoor levert holacracy veel vrijheid en autonomie. Bovendien wordt werkgeluk en innovatiekracht bevorderd.
- Holacracy is een hiërarchie van doelen
Deze hiërarchie van doelen wordt ook wel purpose genoemd.
- Belief moet vanuit de menselijk insteek zijn
Die bedrijven die zelforganisatie introduceren vanuit de menselijke insteek zijn het meest succesvol ook als het gaat om financiële resultaten en efficiency.
- Nieuwe taal is belangrijk
Het gaat in feite om de inhoud (rol) maar terminologie speelt ook mee. Nieuwe termen bevorderen fris denken.
- Continue evaluatie van samenwerking
Samenwerking wordt bevorderd via twee views namelijk vanuit werk en rollen. Via werkoverleg en overleg over rollen wordt alles besproken, verstoppertje spelen (via de manager) kan niet meer.

4.6 Propositions

Uit de vijf geselecteerde podcasts worden de volgende vier propositions afgeleid:

1. Denk groot maar start klein.
De eerste propositie is bijna letterlijk aangedragen door Lisette Oosterbroek en wordt ook door Harm Jans onderschreven.
2. Heldere centrale purpose en duidelijk afgebakende activiteiten zijn nodig voor goede samenwerking binnen en buiten teams.
De tweede propositie wordt benadrukt door Harm Jans, maar ook door Lisette Oosterbroek, Jaap Peters en Diederick Jansse onderschreven in andere bewoordingen. Jaap Peters noemt het de collectieve ambitie ofwel 'de bedoeling.'
3. De intentie om te transformeren moet vanuit oprecht geloof zijn dat zelforganiserende teams efficiënter werken.

De derde propositie volgt uit alle vijf de podcasts. De intentie moet echt vanuit de menselijke principes komen zoals Jos de Blok en Diederick Jansse aangeven en niet vanuit besparingen.

4. De manager zelf is cruciaal in het veranderproces.

De vierde propositie volgt ook uit alle vijf de podcasts. In feite varieert de boodschap van 'de manager voegt niks toe' van Jos de Blok, tot 'de manager moet loslaten' van Jaap Peters.

Het doel van de proposities is om deze te gebruiken als handvatten gedurende de diepte-interviews teneinde te komen tot thema's.

5 Desk research ABN AMRO

Naast de eigen gespecialiseerde professionals maakt ABN AMRO ook vaak gebruik van externe partijen zoals consultancy bureaus om input op specifieke onderwerpen te verkrijgen. Er zijn veel interne stukken beschikbaar. Zeker op dit impactvolle onderwerp 'het succesvol implementeren van zelforganiserende teams binnen ABN AMRO' zijn veel stukken geschreven. Alhoewel veel stukken binnen ABN AMRO een vertrouwelijk karakter hebben is juist de visie op Agile een onderwerp welke gedeeld mag worden.

5.1 De context van ABN AMRO

ABN AMRO is door vele fusies en overnames een enorm bedrijf geworden. Jarenlang zijn er bedrijfsonderdelen aan de organisatie toegevoegd. ABN AMRO heeft daardoor een cultuur van hiërarchie gekregen waar het bedrijf jarenlang succes mee heeft gehad. De wereld om het bedrijf heen verandert echter zo snel dat een cultuuromslag nodig is. Een cultuuromslag naar een organisatie die innoveert, maar ook de kernwaarden van ABN AMRO kent zodat niet alleen leuke gimmicks ontwikkeld worden.

De goudkoorts en de opportunistische activiteiten van de jaren negentig en begin van het millennium is een periode waar de banken om bekend zijn geworden. De enorme haantjes cultuur en de apenrots cultuur. Managers hoger in de hiërarchie hadden per definitie gelijk. Naar de theorie van (Dinten van & Schouten, 2008) had de bank in die tijd een zelfreferentiële oriëntatie. De zelfreferentiële Rijkman Groenink was daar het uithangbord van: 'Ik zorg dat deze bank een van de top vijf banken in de wereld wordt.' Hij kocht de ene bank na de andere. Maar ABN AMRO ging kapot in 2005. Zoals beschreven in het boek de Prooi: 'Een teloorgang die vooral te wijten was aan een permanente, tot in alle geledingen van het bedrijf doorsijpelende vechtpartij tussen overmatig ijdele, arrogante, machtswellustige managers in het top van het bedrijf (Luyendijk, 2005).'

De traditionele banken hebben een sterk imago, waardoor de concurrentie nog niet heel groot is. Recent was er een onderzoek uitgevoerd door Maurice de Hond aan welke instituten iemand zijn geld zou toevertrouwen. Zesendertig procent van de onderzochten hadden vertrouwen in de banken waar zes procent vertrouwen had in Google en slechts twee procent in Facebook (Hond, 2018). Maar er gaat een moment komen dat deze bedrijven zich gaan toeleggen op het gebied van financiën. Waarschijnlijk zal er een bedrijf ontstaan waar financiën een onderdeel van de diensten is. Een bedrijf waarmee betalingen gedaan kunnen worden, personal butler service, datingservice, e-mail, entertainment, communiceren met vrienden, zakelijke contacten, marktplaats, bol.com, etc. In China zijn veel van deze diensten al mogelijk met WeChat. Deze veranderingen zullen altijd plaats vinden, alleen de N-orde verandering is van een ander niveau dan eerder: 'We gaan, met andere woorden, op zoek naar consistenties in een wereld, trachten inconsistenties in diezelfde wereld aan te wijzen, zoeken fixaties en antagonismen, en vragen ons tegelijk af 'welk gezicht' bij een inhoud hoort. Van Dongen c.s. benoemen deze methodologie een recursieve methodologie (Dongen van, De Laat, & Maas, 1996).'

In de top is de cultuur aan het veranderen. De huidige CEO Kees van Dijkhuizen straalt een open oriëntatie (Dinten van & Schouten, 2008) uit waar hij goed naar de omgeving kijkt. Hij heeft Missie 2030 als doel gesteld en dit is zijn belangrijkste onderwerp. Missie 2030 is de doelstelling om de gehele vastgoedportefeuille naar gemiddeld energielabel A te krijgen, ook het vastgoed van de klanten waar een hypotheek van ABN AMRO op rust. De afdeling Sustainability rapporteert nu direct aan hem, waar het vroeger meer weggestopt was binnen de organisatie.

5.2 Kantorenorganisatie Retail

Er zijn vier bedrijfstakken bij ABN AMRO waarvan twee particulier en twee zakelijk zijn. Retail is een van de twee particuliere bedrijfstakken en de grootste binnen de bank. Gemiddeld is Retail verantwoordelijk voor ongeveer de helft van het bedrijfsresultaat. De kantorenorganisatie is binnen Retail het grootste bedrijfsonderdeel waar 2500 medewerkers werken. In Nederland wordt al jaren het aantal kantoren teruggebracht en inmiddels zijn er ongeveer 300. Voor de transformatie naar zelforganiserende teams bestond een kantoor uit een kantoordirecteur, adviseurs wonen, adviseurs vermogen & inkomen en adviseur particuliere relaties. Ook is de afgelopen jaren de bezoekenfrequentie van de klanten enorm afgenomen. Indien de klant behoefte heeft aan advies op gebied van wonen en vermogen verlangt de klant dit buiten kantoortijden en digitaal. Derhalve is een grotere flexibiliteit gewenst van de bezetting op de kantoren.

5.3 Visie van ABN AMRO op zelforganisatie

ABN AMRO heeft een visie ontwikkeld over zelforganisatie en Agile. De essentie staat in dit hoofdstuk, maar deze staat onder constante revisie omdat de organisatie over vijf jaar een andere denkwijze nodig heeft dan nu.

5.3.1 Zelforganisatie, de gekozen positie en definiëring

‘Zelforganisatie: nooit een doel, maar altijd een manier om tot resultaat te komen.’

Voor de keuze van het agile model dat ABN AMRO hanteert is eerst het ambitie niveau bepaald, vervolgens gekeken naar ‘agile industry leaders’ en tot slot de markt inzichten toegepast op het ABN AMRO model met betrekking tot relevantie, haalbaarheid en maatwerk op de ABN AMRO context. De positie die ABN AMRO heeft gekozen is vergelijkbaar met Bol.com (case 3), Google en Netflix. De belangrijke kenmerken zijn vaste multi-disciplinaire teams, die over de eigen prioriteiten besluiten en continue output leveren. Tegelijkertijd is er nog enige vorm van hiërarchie. Buurtzorg (case 1), daar en tegen hanteert een volledig adaptief model zonder hiërarchie.

Different Agile models are possible – an overview

		Traditional	Transition	Scaled agile ABN-AMRO	Fully adaptive
					
Description		Traditional organizational set-ups with strong hierarchy – some agile pilots possible	Multi-disciplinary, agile teams are formed on a needs basis to manage specific projects	Fixed, multi-disciplinary teams, in charge of own priorities, are implemented across organization	Self-steering organizations without any hierarchy and minimal support functions
Characteristics	Time to Market	>12 months	12 → 06 → 03 months	Continuous release	Continuous release
	Project on time	50% failure	80%	100%	100% ¹
	Productivity	1	x 4	x 10	Exponential
	Sourcing	50%-80% Outsourced	50%-80% Re-insourced	100% in + Staff on demand	100% in + leveraging ecosystem
	People engagement	"50% disengaged"	"Free energy"	"Missionary"	"Mini-entrepreneurs"

ABN-AMRO

1. Caveat: projects are difficult to time-box as teams decided themselves when to deliver projects

Medewerkers willen graag op een zelforganiserende manier gaan werken. En het is congruent met de bankbrede transformatie om meer wendbaar, innovatief en klant centraal georiënteerd te worden. Het komt overeen met de gewilde cultuur: meer kracht en vertrouwen aan de medewerkers. De organisatie beweegt zich naar meer wendbaarheid/Agile, maar het kan niet snel genoeg gaan in de ogen van de medewerkers. Soms is de discussie te dominant over welke termen ABN AMRO moet gebruiken zoals: Agile, Scrum, Zelfsturing, Zelforganisatie, Autonomie.

De definitie van zelfsturing:

Platte organisatie zonder vaste hiërarchieën of autoriteit. Werknemers bepalen de richting van de organisatie of er is een generieke visie. Het team bepaalt haar eigen doel en strategie, het maken van beslissingen is heel gedistribueerd.

De definitie van zelforganisatie:

Er is een vaste hiërarchie met een hiërarchische context. Er is een visie over het bedrijf en het doel van wat het team moet bereiken. Het team bepaalt zelf hoe ze het doel bereiken.

Zelfsturing past niet bij ABN AMRO en er is gekozen voor zelforganisatie. De term zelforganisatie heeft voor veel medewerkers echter te weinig betekenis en daarom is gekozen voor de term Agile. Agile draait dus om een verzameling van waarden en principes die een bepaald gedrag aanmoedigen namelijk focus op waarde generatie en samenwerking.

5.3.2 Schaduwzijde van zelforganisatie

Agile of zelforganisatie heeft een schaduwzijde:

- Bekende structuren en de beschermende paraplu van de manager verdwijnt.
- Constante verandering en een minder consistente organisatie kan voor sommige medewerkers ingewikkeld zijn.
- Verlies van ervaren medewerkers met veel kennis omdat zij moeilijker hun weg kunnen vinden.
- Meer transparantie kan voor medewerkers meer druk opleveren.
- Geen weg naar de oude organisatie als er eenmaal begonnen wordt. De Agile principes zorgen voor een 'conscious awakening.'

5.3.3 De transitie naar zelforganisatie

De transitie naar zelforganisatie of zoals ABN AMRO het noemt agile is arbeidsintentief en heeft een lange termijn scope. In 2010 is de bank al gestart met een voorloper namelijk het programma Customer Excellence. Dit programma draait om continu verbeteren met focus op klant en service excellence. In 2013 is een eerste start gemaakt met value chains en focus op customer journeys. Vervolgens is in 2014 value chain management geïntroduceerd waarna in 2015 gestart is met agile pilots in de vorm van zelf ontdekkende teams.

Elke transitie van een organisatieonderdeel kent dezelfde adoptie stappen:

- Dialoog: pilots doen
- Customize model: op basis van de learnings uit de pilots model aanpassen nieuwe pilots doen
- Apply & Refine: scaled model gedefinieerd en transformation office ingesteld
- Enable & Scale: verder opschalen, trainen en aanscherpen

De kern principes gedurende de transformatie zijn:

- Business line is in de lead voor de executie van de agile transformatie, maximale autonomie en accountability
- Centraal team ondersteunt de business line, met minimale design standaarden
- Business line en centrale team werken samen in sprints op duidelijk gedefinieerde doelen en deadlines
- Agile transformation office draagt zorg voor cross business afstemming
- Afwijkingen van design die andere business lines raken vereist goedkeuring SteerCo
- Management teams van de business lines zijn verantwoordelijk voor de business line besluiten, Raad van Bestuur houdt de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid over het totaal

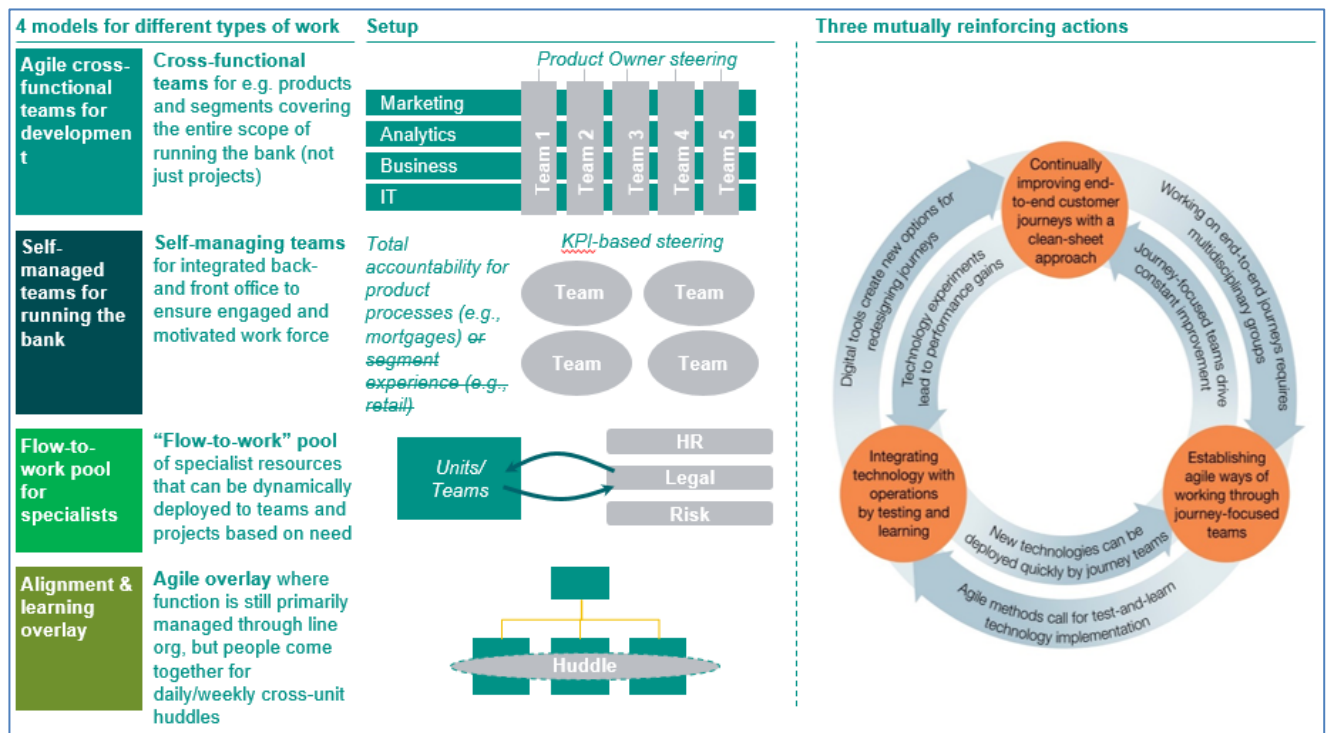
Desalnietemin kan het management niet zomaar zeggen dat er op een bepaalde datum met zelforganisatie wordt begonnen op een afdeling daar binnen de teams eigenaarschap essentieel is. Ook is niet alles van te voren compleet gepland of ontworpen qua structuren. Het is een reis waarin geleerd wordt en de organisatie zich aanpast. Die specifieke reis neemt enige tijd in beslag (circa 2 jaar tot optimalisatie).

Als een afdeling, bedrijfsonderdeel naar zelforganisatie wil overstappen, dan is het belangrijk dat de hele afdeling inclusief management in de volgende verklaring gelooft:

- We moeten veranderen.
- Zelforganisatie en Agile in alle vormen zijn een middel om sneller, beter, meer digitaal en meer relevant voor klanten te worden.
- Daardoor ontstaat een prettige, energieke en meer menselijke werk omgeving.

5.3.4 Agile varianten passend bij het type werk

En dan kan er begonnen worden. Een team start met de plannen voor de transformatie, de sponsors (het management) zijn het eens over het verhaal en de aanpak en dan komt er een eerste MVP (Minimal Viable Product), waar de basis instaat. De MVP bestaat uit een HR Taxonomie¹, doel van de organisatie om agile te willen werken, het kern team, eerste communicatie en eerste sessies over agile en zelforganisatie. De eerste sessies bestaan uit toelichting, awareness sessies, toolkit en eerste woordenschat hoe de termen genoemd gaan worden.



Figuur 1: Model om richting te geven aan hoe de ideale organisatie er uit ziet

¹ Bestaat onder andere uit: hoeveel FTE, welk type rollen, organisatie ontwerp, etc

Bij ABN AMRO zijn verschillende varianten ontwikkeld die passen bij de werkzaamheden en positie in de organisatie. Deze varianten zijn om richting te geven en niet leidend.

Agile@Change

Voor multidisciplinaire teams die georiënteerd zijn op veranderen van processen en diensten in een grote scaled agile change omgeving. Denk aan de Grids² of Risk Modelling. De reden om te transformeren is om een kortere time to market te behalen.

Agile@Innovation

Afdelingen die op innovatie en change georiënteerd zijn en ook multidisciplinair. Voorbeelden van afdelingen zijn Risk Lab, Innovation Centre en H2 lab Corporate Banking. De reden om te transformeren is om sneller te innoveren.

Agile@Team

Voor multidisciplinaire afdelingen op change georiënteerd. Voorbeelden van afdelingen zijn HR, Branding & Communications, Procurement en Facility Management. De reden om te transformeren is vaak lagere kosten en hogere klanttevredenheid.

Agile@Process (in ontwikkeling)

Voor multidisciplinaire teams die op processen georiënteerd zijn. Reden om te starten is foutgevoeligheid te minimaliseren.

Agile@Department (in ontwikkeling)

Voor op zichzelf staande afdelingen zoals het kantorennet. Reden is lagere kosten en hogere klantervaring.

Agile@Circle (in ontwikkeling)

Gebruik 'cirkels' om Agile samen te werken team en afdeling overstijgend.

² De retail productgroepen zoals betalen, lenen en hypotheeken

5.3.5 Tijdslijnen om zelforganisatie te introduceren

Bij elke smaak past een eigen implementatieperiode. Voor een Agile@Department, de kantorenorganisatie, transformatie is het belangrijk om rekening te houden met de volgende tijdslijnen:

Vorbereiden en bouwen (6 maanden)

- Experimenteren met mdt (multidisciplinaire teams)/scrum
- Zorgen voor awareness
- Agile/zelforganisatie leiderschap verzorgen
- Bezoeken en leren van anderen

Tipping point (3-6 maanden)

- Beoordelen of de afdeling klaar is voor de transitie
- Creëren van sponsorship: snapt het management echt wat deze verandering voor hun betekent?
- Ontwerpteam opstellen voor definitieve design
- Definieren van de roadmap

De transitie uitvoeren (6-12 maanden)

- Reorganisatie en blauwprint van de organisatie
- Coach en ondersteuning voor 6 maanden
- Bouwen van ondersteuning vanuit de afdeling zelf

ABN AMRO is heel snel in ontwikkeling als organisatie, daardoor is deze visie een momentopname. Waarschijnlijk heeft de organisatie over een paar jaar hele andere uitdagingen.

6 Interviews

Voor de diepte interviews heb ik vijf ABN AMRO medewerkers en twee externen geïnterviewd. Dit hoofdstuk vat samen wat de belangrijkste inzichten zijn uit de gesprekken in relatie tot de probleemstelling. In de bijlage staan de transcripties.

6.1 Ton Hagens, Executive Program Director Agile Transformation bij ABN AMRO

Ton Hagens is de goeroe binnen ABN AMRO voor agile en zelforganisering. Hij heeft de grootste reorganisaties en transformaties begeleid. Het afgelopen jaar zijn alle grids³, productafdelingen zoals hypotheek, lenen, enz, door een transformatie gegaan en daarmee zelforganiserend geworden. In totaal zijn meer dan duizend collega's de transformatie in gegaan.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Ton Hagens:

- Zelforganisatie is een middel en geen doel
De hype is inmiddels zo groot dat er vaak teveel over de methodes wordt gesproken en te weinig over wat het doel is.
- Creëer draagvlak onder de medewerkers
Zonder draagvlak onder de medewerkers zal zelforganisatie altijd mislukken. Kan niet topdown gezegd worden, dat een afdeling in een keer zelforganiserend is.
- Belangrijk is dat teams steeds beter leren om hun output te voorspellen
Hoe langer een team samenwerkt met veel retro/evaluatie momenten, hoe efficiënter een team wordt.
- Afdeling moet zelf ownership nemen
De verandering moet vanuit de afdeling zelf komen en kan niet door de veranderaar erin gebracht worden. Een veranderaar kan alleen de juiste randvoorwaarden scheppen.
- Zelforganisatie/agile is een dagelijkse zoektocht om te kijken wat wel en wat niet werkt
Elke afdeling heeft zulk verschillende werkzaamheden en een eigen cultuur, dat constant moet worden gekeken wat wel past en wat niet. Er zijn verschillende methodes (scrum, agile, kanban, etc), welke zouden kunnen werken.
- Het is zoeken naar de juiste term
Agile is een containerbegrip en er valt heel veel onder, maar het klinkt goed.

³ De retail productgroepen zoals betalen, lenen en hypotheek

6.2 Bas Bisschops, Directeur Marketing en Communicatie Retail ABN AMRO

Bas Bisschops is directeur Marketing en zeer enthousiast over agile marketing door de ervaringen op zijn afdeling. Samen met de afdeling heeft hij de afdeling naar een agile afdeling getransformeerd. De belangrijkste reden was om een kortere time to market te behalen. Er zijn vijf Multidisciplinaire teams (MDT) die verantwoordelijk zijn voor de campagnes. De disciplines binnen een team zijn Marketeers, Data specialisten, Communicatie specialisten, Traffic & Productiespecialisten en Agile coaches. Boven een MDT is geen manager, boven de specialisten zijn wel managers/skill leads. De gemiddelde tijd van de start naar de live gang van een campagne met radio is van 16 weken naar 8 weken teruggelopen.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Bas Bisschops:

- Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat
Als een medewerker of een team ownership toont dan wordt het mandaat steeds groter. Medewerkers kunnen dan mini CEO's worden.
- 'Don't trust the guru's'
Niet mogelijk om agile te introduceren direct vanuit het textbook. Het is belangrijk om zelf na te denken wat past bij de organisatie en de mensen.
- De top beseft nog niet wat het voor hun betekent
In de top wordt veel over agile gesproken, maar ze beseffen nog niet wat het voor hun rol betekent. Als een manager ingrijpt in het proces doet dat vaak meer kwaad, dan goed.
- Managers blijven verantwoordelijk voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers
Een manager moet een winnend team smeden en zijn specialisme overdragen. Een belangrijk onderdeel is bijvoorbeeld salarisontwikkeling en dat kun je niet door de teams laten doen.
- Terminologie is belangrijk
Niet alleen bij zelforganisatie is terminologie belangrijk, maar door de nieuwe methoden komen er nieuwe termen en die moeten juist worden gekozen.

6.3 Klaas Ariaans, directeur Personal Banking ABN AMRO

Klaas Ariaans is als kasbaliemedewerker begonnen bij de bank en opgeklommen tot directeur van de grootste afdeling binnen ABN AMRO. Hij heeft tweeduizend collega's die werkzaam zijn in het kantorennet en in het call center. Een hele toegankelijke man, die actief op zoek is om zijn medewerkers meer autonomie te geven. Op zijn eigen initiatief en niet vanwege kosten, gaat hij terug van 278 managers onder hem naar 25. Hele grote verandering waarbij hij de hulp van Semco Style heeft ingeroepen.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Klaas Ariaans:

- Zelforganisatie is een logisch gevolg na jaren hiërarchie
De wereld is zo complex geworden, dat hiërarchie zoals we het kennen geen bestaansrecht meer heeft.

- Uitgaan van het goede van de collega's
Zelforganisatie heeft alles te maken met vertrouwen in de professionaliteit van je medewerkers.
- De transitie naar zelforganisatie moet met een big bang
Als er nog steeds managers in een gedeelte van een afdeling blijft iedereen daarnaar kijken.
- Managers krijgen een hele andere rol en die moeten getraind worden
Van controleren van medewerkers moeten ze gaan inspireren. Dat is een hele andere insteek dan wat al die jaren binnen ABN AMRO is gebeurd.

6.4 Mascha Kooijman, Agile Coach Marketing & Communicatie Retail ABN AMRO

Mascha Kooijman is bevlogen over agile en zelforganisatie. Zij was vanaf het eerste moment betrokken toen marketing de transitie maakte naar een zelforganiserend team. Constant volgt ze cursussen en leest ze boeken over zelforganisatie.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Mascha Kooijman:

- De energie binnen teams is het mooiste aan zelforganisatie
Autonomie en transparantie zorgt voor energie want teams krijgen zelf veel gedaan. Het duurt wel een tijd voordat het op gang komt.
- Afdelingen krijgen een andere rol. Het doel moet zijn de wedstrijd winnen en niet zoveel mogelijk balbezit.
Geldt niet alleen voor afdelingen, maar ook voor mensen/rollen. Vroeger was het zo dat de marketeer het meest aan de bal was, maar dat hoeft niet meer bij zelforganisatie. Het gaat erom dat een team zo snel mogelijk scoort.
- Taal en terminologie is belangrijk.
De term user stories was een stap te ver voor ABN AMRO en werden vervolgens deliverables genoemd. Hetzelfde geldt dat stakeholders, SPOCs (Single Point Of Contact) niks konden met het Backlog Pitch formulier.
- Elk team heeft een andere leercurve
Het ene team is in drie maanden up and running en het andere team hebben meer tijd nodig voor hun leercurve. Het kan soms ook gebeuren dat teams terugvallen in volwassenheidsniveau als team.
- Het management moet goed de strategie neerzetten (de wat) en het team bepaalt hoe die doelstellingen bereikt gaan worden
De verantwoordelijkheid van het team moet goed worden vastgelegd in de OGSM, welke elk half jaar wordt getoetst en bijgesteld. De objective is de purpose van het team: waarom is dit team in de organisatie en wat draagt het bij? In de goals staat wat de belangrijkste doelen zijn voor het team zoals de commerciële targets, waar het team aan wil bijdragen. Of dat er bijvoorbeeld 100.000 klanten zijn die de online omgeving van de hypotheek gebruiken in een jaar. Bij strategies staan de projecten omschreven hoe ze dat willen bewerkstelligen. En bij measures hoe en wat er gemeten gaat worden.
- Zelforganisatie en agile is een omslag in denken

Vroeger werd er heel vaak lange termijn gedacht en nu is het werk veel kort cyclischer dan eerder. De methode heeft mechanismen ingebouwd welke zorgen voor een andere manier van denken.

6.5 Heleen van Drie, Project Management Officer bij Facility Management ABN AMRO

Heleen van Drie werkt bij Facility Management en deze afdeling zorgt ervoor dat de werkomstandigheden passen bij hoe medewerkers willen samenwerken. Van een uitvoerende afdeling die bureaus besteld, is het afdeling geworden die meedenkt over hoe mensen het best kunnen samenwerken.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Heleen van Drie:

- Goede werkomstandigheden beginnen bij nadenken over hoe medewerkers samenwerken. Werkomstandigheden kunnen er voor zorgen dat medewerkers beter samenwerken met energie om te innoveren.
- Sommige leidinggevenden vinden het lastig om afstand te nemen van oude privileges. Bij zelforganisatie hoort een andere manier van werken en symbolen zoals een directiekamer hoort daar niet meer bij.
- Uiteindelijk kiezen de medewerkers zelf, wat ze het meest belangrijk vinden in een werkvloer. Nadat Facility Management de eerste inventarisatie gedaan, wordt samen met de afdeling die de nieuwe vloer krijgt een projectteam gevormd. Dit team zorgt voor de ideale werkomstandigheden voor de afdeling en voor draagvlak.

6.6 Pascal van de Poll, oprichter Strategiemakers

Het bedrijf van Pascal heeft bij ABN AMRO geholpen met de reorganisatie en de transformatie naar agile bij de marketing afdeling, waar ik werkzaam ben. Bij ons heeft agile bepaalde onderdelen van zelforganiseren in de teams zoals vergaande autonomie. Onze directeur noemt zich een coach in plaats van een leidinggevende. Dat lukt niet altijd, maar het is duidelijk dat de afdeling de juiste weg is ingeslagen.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Pascal van de Poll:

- Experimenteren is leren
Het is beter om klein te beginnen, kijken wat werkt en dan uitrollen.
- Beter is om tegelijkertijd de Strategie te Maken
De tijd gaat zo snel dat het geen zin heeft om ellenlange business cases te maken, want op dag één dat je begint ziet de wereld er weer anders uit. Strategie moet een continu proces zijn.
- Het is belangrijk om te werken met een cadans
In het werk is het goed om mechanismes in te brengen die voor een moment van evaluatie zorgen. Zoals eens in de drie maanden kijken naar de strategie en hoe de afdeling er voor staat. Of het dagelijkse stand-up momentje. In het begin is dat heel lastig, maar zorgt voor een enorme snelheid op de afdeling.

6.7 Justin de Bolster, consultant Dualtec

Justin de Bolster heeft als externe consultant gewerkt bij T-Mobile. Daar heeft hij gezien dat de afdeling Technology een transitie heeft doorgemaakt van een traditioneel hiërarchisch team naar een zelfsturende organisatie. Hij denkt dat T-Mobile de stap had genomen om het middenmanagement te kunnen ontslaan, want een consultancy bedrijf had geconstateerd in een marktonderzoek dat de afdeling met teveel mensen opereerde. De transitie naar zelforganisatie/agile was niet succesvol.

De belangrijkste inzichten uit het interview met Justin de Bolster:

- Agile en zelforganisatie is alleen nuttig voor IT development
Inmiddels is Agile een hype geworden en wordt toegepast op plekken waar de methode niet gebruikt hoor te worden.
- Veel organisatieveranderingen komen in golfbewegingen
Niet alleen concepten zoals Agile/zelforganisatie, maar ook thema's zoals outsourcing. Vaak zorgt een nieuwe directeur voor een nieuwe wind. Deze golfbewegingen hoeven niet altijd slecht te zijn, want zorgt er voor dat er weer kritisch wordt nagedacht.
Als je de overstap maakt naar
- Middenmanager had wel een rol maar geen hiërarchie na de transitie
De middenmanagers konden niet meteen ontslagen worden, waardoor ze verantwoordelijk bleven voor projecten maar dan zonder hiërarchie. Dit leverde hele rare situaties op.
- Als zelforganisatie wordt geïntroduceerd om middenmanagers te kunnen ontslaan, zal het nooit succesvol worden.

6.8 De rode draad uit de interviews

In deze paragraaf wordt de essentie van de interviews weergegeven per propositie:

1. Een zelforganiserend team is altijd effectiever dan een traditioneel, hiërarchisch team.
Tijdens het interview met Ton Hagens bleek dat een transformatie naar zelforganiserende teams enorm kan mislukken als er niet goed over nagedacht is. In zijn voorbeeld moest de organisatie weer terug naar een hiërarchisch organisatiestructuur. Ook Bas Bisschops heeft aangegeven 'don't trust the guru's.'
2. Een manager kan een organisatieverandering naar zelfsturing niet top-down in gang zetten.
Zoals Ton Hagens aangeeft zet de top de strategie uit, maar is er geen top-down sturing meer. Tevens geeft hij aan dat de verandering vanuit de afdeling zelf moet komen en niet door de veranderaar moet worden gebracht. Het is belangrijk om samen met het team draagvlak te creëren geeft Heleen van Drie en Ton Hagens aan.
3. Continue verandering is beter dan episodische verandering.
Pascal van de Poll geeft aan dat klein beginnen, kijken wat werkt en vervolgens uitrollen de beste manier is om te transformeren.
4. Taalgebruik is een essentieel onderdeel van organisatieverandering naar zelfsturing.
Zowel Mascha Kooijman, Bas Bisschops als Ton Hagens geven aan dat de gebruikte terminologie moet aansluiten binnen de ABN AMRO organisatie.
5. Teveel vertrouwen in medewerkers is niet goed.

Klaas Ariaans geeft aan dat je in principe uit moet gaan van de medewerkers. Dit komt overeen met het principe Give Trust van ABN AMRO. Toch blijkt uit het interview met Mascha Kooijman dat verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd en gemonitord.

6. Denk groot maar start klein.

Klaas Ariaans heeft gekozen voor een big bang vanuit een grote gedachte. Ton Hagens echter is gestart vanuit een groot belief (3x sneller en 20% goedkoper) en geeft tevens aan dat zelforganisatie een dagelijkse zoektocht is om te kijken wat wel en niet werkt.

7. Heldere centrale purpose en duidelijk afgebakende activiteiten zijn nodig voor goede samenwerking binnen en buiten teams.

Zowel Pascal van de Poll als Ton Hagens geven aan dat visie en strategie ook een iteratief proces moet zijn. Mascha Kooijman zegt dat het een omslag is van lange termijn visies naar een kort cyclische werkwijze. Het management moet goed de strategie neerzetten (de wat) en het team bepaalt hoe die doelstellingen bereikt moeten worden. Justin de Bolster beargumenteert dat als er geen doelstellingen zijn dat er paniek komt.

8. De intentie om te transformeren moet vanuit oprecht geloof zijn dat zelforganiserende teams efficiënter werken.

De wereld is zo complex geworden dat hiërarchie geen bestaansrecht meer heeft geeft Klaas Ariaans aan. Zelforganisatie is dus een logisch gevolg na jaren van hiërarchie. Ton Hagens geeft wel aan dat de hype zo groot is dat er vaak teveel over de methode wordt gesproken en te weinig over wat het doel is. Justin de Bolster geeft aan dat als zelforganisatie wordt geïntroduceerd om midden managers te kunnen ontslaan het nooit succesvol zal worden.

9. De manager zelf is cruciaal in het veranderproces.

Klaas Ariaans geeft aan dat managers een hele andere rol krijgen en daarvoor getraind moeten worden. De rol verandert van controleren naar inspirerend leiderschap. Het is belangrijk dat de manager zijn nieuwe rol begrijpt want zoals Bas Bisschops aangeeft doet het meer kwaad dan goed als een manager ingrijpt in het proces. Managers moeten een winnend team smeden en hun specialisme overdragen. Ook Mascha Kooijman geeft indirect aan dat loslaten van het beslissingsproces voor de managers belangrijk is omdat de teams dan autonomie en transparantie krijgen en dat zorgt voor energie.

Op basis van deze input uit de interviews zijn de volgende rode draden afgeleid uit de negen proposities:

- Je moet er zelf over nadenken.
- Het is een middel om tot een doel te komen.
- Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat.
- Heldere doelstellingen zijn nodig om richting te geven.
- De manager is een enabler geworden
- Binnen de teams is transparantie noodzakelijk voor goede resultaten
- Vaste cadans belangrijk voor meenemen van stakeholders

7 Analyse onderzoeksresultaten

De vier onderzoeksonderdelen, literatuur, expert podcasts, desk research ABN AMRO en diepte interviews zijn samengevat op de probleemspecificatie en probleemstelling. Vervolgens is alle input gegroepeerd om categorieën aan te merken.

Aan de hand van de negen proposities uit het literatuuronderzoek en expert podcasts zijn de volgende zeven rode draden afgeleid uit de diepte-interviews:

- Je moet er zelf over nadenken.
- Het is een middel om tot een doel te komen.
- Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat.
- Heldere doelstellingen zijn nodig om richting te geven.
- De manager is een enabler geworden
- Binnen de teams is transparantie noodzakelijk voor goede resultaten
- Vaste cadans belangrijk voor meenemen van stakeholders

Deze zeven rode draden zijn gecategoriseerd en benoemd als thema. Er zijn dus zeven thema's geïdentificeerd in deze analyse fase. In dit hoofdstuk wordt telkens een overzicht gegeven van de input per onderzoek onderdeel en de conclusies getrokken met betrekking tot de hoofdvraag: "Welke thema's zijn essentieel voor het succesvol implementeren van zelforganiserende teams en hoe is ABN AMRO binnen de kantorenorganisatie van Retail daar mee omgegaan?"

Rode draad	Thema
Je moet er zelf over nadenken.	Implementatie is geen kunstje
Het is een middel om tot een doel te komen.	Belief
Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat.	Cultuur
Heldere doelstellingen zijn nodig om richting te geven.	Visie
De manager is een enabler geworden	De rol van de manager
Binnen de teams is transparantie noodzakelijk voor goede resultaten	Samenwerking binnen de teams
Vaste cadans belangrijk voor meenemen van stakeholders	Samenwerking buiten de teams

In deze analyse wordt een gedetailleerde onderbouwing gegeven van alle input per thema.

7.1 Implementatie is geen kunstje

Het thema 'Implementatie is geen kunstje' kwam prominent uit elk onderzoeksonderdeel naar voren. Helaas is er geen handboek of stappenplan waarmee een organisatie de transformatie in kan gaan. Wel zijn er drie duidelijke aandachtspunten:

- Altijd starten vanuit de vraag "wat wil je ermee bereiken?"
- Begin klein en experimenteer: het is een continue proces van evalueren, leren en aanpassen.

Zelf organisatie is in feite een besturingssysteem, een systeem dat draait om het inrichten van regels en rollen. Binnen ABN AMRO draait zelforganisatie of agile om een verzameling van waarden en principes die een bepaald gedrag aanmoedigen namelijk focus op waarde generatie en samenwerking.

Onderbouwing thema 1: implementatie is geen kunstje (bron dit onderzoek)

Implementatie is geen kunstje		
Literatuur		Het feit dat er in de literatuur geen stappenschema's beschikbaar zijn, ondersteunt dat implementatie geen kunstje is. En zeggen dat een team zelf sturend is werkt ook niet. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op waardoor continue verandering het meest effectief is, dit vraagt om een flexibel iteratief proces.
Expert podcasts	JDB	Niet alleen in een deel van de organisatie doorvoeren dat geeft twee werelden
	LO	Je kunt het kunstje niet kopiëren, je moet er zelf over nadenken. Think big (abstracte droom), start small (pilots doen)
	HJ	Stap voor stap introduceren met pilots en feedbackloop voor medewerkers, zodat continue geleerd en verbeterd wordt.
	JP	Niet one way is the best way. Van A naar B veranderen impliceert werken op de B manier terwijl A dit veranderproces geïnitieerd heeft.
	DJ	Holacracy is geen organisatie-model maar een besturingssysteem. Het draait om het inrichten van regels en rollen. De optimale inrichting is afhankelijk van de organisatie.
Deskresearch AA		ABN AMRO is een groot bedrijf met veel verschillende organisatie onderdelen. Binnen ABN AMRO worden 4 verschillende modellen gehanteerd. En er wordt altijd gestart met experimenteren. Het proces is eentje van continue veranderen en reviseren want over 5 jaar is de denkwijze volledig veranderd.
Interviews	TH	Altijd starten vanuit de vraag: wat wil je er mee bereiken?
	BB	'Don't trust the guru's'. Denk er zelf over na.
	KA	Van te voren goed nadenken over een plan en leren van andere organisaties. Maar op een gegeven moment moet je beginnen.
	MK	Implementatiefase is vaak chaos. In het begin is de meerwaarde lastig te zien.
	HVD	Samen met team draagvlak creëren om een nieuwe werkomgeving te introduceren.
	PP	Essentieel is om na te denken welke organisatievorm past bij de strategie.
	JB	Agile/zelforganisatie te vaak als doel gesteld ipv als middel.

7.2 Belief

Tweede belangrijke thema is het belief over de methodiek van zelf organiserende teams. Het belief moet een intrinsiek geloof zijn dat zelforganiserende teams beter werk zullen afleveren. Wanneer de feitelijke intentie een besparingsintentie is, blijkt dat bedrijven dan minder succesvol zijn op diverse doelstellingen.

Onderbouwing thema 2: belief (bron dit onderzoek)

Belief		
Literatuur		
Expert podcasts	JDB	Filosofie van zelfsturende teams gaat uit van menselijke principes. Een van die principes is vertrouwen in het vakmanschap van de medewerker.
	LO	Belief is belangrijker dan de methode en het belief moet vanuit de business komen.
	HJ	Spark/Holacracy werkt ook in grote organisaties. Holacracy legt autoriteit bij de medewerkers.
	JP	Zelfsturend team moet zelf besluiten nemen.
	DJ	Belief vanuit de menselijke insteek. Als een bedrijf gedreven is vanuit een menselijke insteek, is het bedrijf vaak het meest succesvol, ook op financiële vlak.
Deskre-search AA		Het belief binnen ABN AMRO is dat de wereld om ons heen snel veranderd en dat ABN AMRO volledig mee moet veranderen om de aansluiting te blijven houden. Verandering is geen doel op zich maar een manier om tot resultaat te komen.
Interviews	TH	Zelforganisatie is een middel om tot een doel te komen.
	BB	Vertrouwen hebben dat medewerkers de juiste intenties hebben.
	KA	De wereld is zo complex geworden, dat hiërarchie geen bestaansrecht meer heeft.
	MK	Agile gaat uit vanuit de behoefte van de klant.
	HVD	Zelforganisering heeft invloed op hoe we de ruimtes moeten inrichten.
	PP	Klein beginnen, kijken wat werkt en vervolgens uitrollen.
	JB	Zelforganisatie kan niet worden toegepast op run afdelingen. Als zelforganisatie wordt geïntroduceerd om middenmanagers te kunnen ontslaan, zal het nooit succesvol worden.

7.3 Cultuur

Om te transformeren naar zelforganiserende teams is een compleet nieuwe mindset en cultuur nodig. Dit is een lastig te beïnvloeden thema omdat medewerkers dit met elkaar maken in een bedrijf. Het duurt geruime tijd voordat oude gedragingen en processen zijn uitgebannen en nieuwe werkwijzen zijn geadopteerd. Een open en transparante cultuur waarin iedereen gemakkelijk zijn inbreng kan geven is essentieel voor zelforganisatie. Daarbij is vertrouwen randvoorwaardelijk. En invoering van nieuwe terminologie belangrijk om de verandering te benadrukken.

Onderbouwing thema 3: cultuur (bron dit onderzoek)

Cultuur		
Literatuur		Zelforganiserende teams hebben vertrouwen nodig. Echter te veel vertrouwen werkt schadelijk. 'Blind trust, trust without a warrant is foolish trust'. Gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen en feedback kunnen geven aan elkaar zijn belangrijke elementen. Verder is taal en terminologie belangrijk want 'The way that people talk about the world has everything to do with the way the world is eventually understood and how people act in it'
Expert podcasts	JDB	Ander gedrag, andere manier van doen en een andere cultuur is nodig. Vertrouwen in vakmanschap hebben. Veilige omgeving creëren waar medewerkers kwetsbaar kunnen zijn
	LO	Verandering van mindset nodig, een andere manier van denken, daar moet je ook mensen op aannemen.
	HJ	Terminologie moet passen binnen de cultuur anders gaat het niet vliegen.
	JP	Elkaar aanspreken is cruciaal. De juiste feedback geven is belangrijk en heeft als dat goed gebeurt positieve impact op de kwaliteit. Taalgebruik impliceert een hoop zoals plek, positie in de organisatie en is daarom belangrijk.
	DJ	Macht en autoriteit werken anders. Dit levert vrijheid, autonomie, werkgeluk en innovatiekracht. Het doorvoeren van nieuwe taal is belangrijk, nieuwe termen bevorderen fris denken.
Deskresearch AA		Er is een cultuur omslag nodig van bureaucratisch, hiërarchisch naar snelheid van innovatie en slagkracht.
Interviews	TH	Ownership moet vanuit de afdeling zelf komen, want elke afdeling heeft haar eigen cultuur.
	BB	Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat. Transparantie is de basis.
	KA	Betrokken medewerkers door zelforganisatie.
	MK	Openheid is de basis om goed samen te werken.
	HVD	Symbolen uit het verleden zoals een directiekamer verdwijnen en sommige managers hebben daar problemen mee.
	PP	Groot verschil tussen de werkwijze hoe je het organiseert en de mindset. Aan de mindset kan worden gewerkt.
	JB	Een cultuur is niet van de ene op de andere dag veranderd, bijvoorbeeld de 'Great Conversations.'

7.4 Visie

Het vierde geïdentificeerde thema is visie. Deze visie draait om de essentie, purpose van het bedrijf, de onderneming of de instelling. De visie moet op alle lagen, in alle onderdelen of zelforganiserende teams helder zijn. Alleen zo kunnen zelforganiserende teams zelf bepalen wat de optimale bijdrage van het team is aan de purpose van de organisatie. Dit is van fundamenteel belang bij het nemen van beslissingen over de prioriteiten van een team.

De visie van een bedrijf wordt inmiddels kort cyclisch bepaald en is derhalve een iteratief proces geworden. Grote projecten om de visie te bepalen, zoals in het verleden, passen niet meer.

Onderbouwing thema 4: visie (bron dit onderzoek)

Visie		
Literatuur		Het literatuuronderzoek toont aan dat zelfsturende teams gecommitteerd zijn aan een gemeenschappelijk doel waar zijzelf verantwoordelijk voor zijn. Ook in organisatie theorieën komt naar voren dat visie nodig is voor bezieling en focus.
Expert podcasts	JDB	
	LO	Werk vanuit een heldere purpose. Het is cruciaal om scherp te hebben wie KPN wil zijn en welke transformatie daarvoor gerealiseerd moet worden
	HJ	Purpose en activiteiten moeten centraal staan en helder zijn.
	JP	Collectieve ambitie, 'de bedoeling', is de driver voor allen
	DJ	Holacracy is een hiërarchie van doelen. Deze hiërarchie van doelen wordt ook wel purpose genoemd.
Deskresearch AA		Er is binnen ABN AMRO een heldere visie op de Agile way of working in alle facetten. Uiteraard heeft ABN AMRO een heldere purpose: 'Wij zijn een ondernemende bank met social impact'. Deze purpose is per bedrijfsonderdeel concreet vertaald in strategie, speerpunten en doelstellingen.
Interviews	TH	We moeten af van de term endstate, maar doelstellingen meer voor de richting gebruiken.
	BB	Visies moeten samen gecreëerd worden.
	KA	
	MK	Van lange termijn visies naar werken in een kort cyclische werkwijze.
	HVD	
	PP	Grote plannen maken is niet meer van deze tijd. Met visie en strategie moet je iteratief omgaan. Waar slaat een vijfjaren plan nou nog op?
	JB	Doelstellingen zijn essentieel en als dat niet duidelijk is komt er paniek bij de medewerkers.

7.5 De rol van de manager

De rol van een manager bij een transformatie van een hiërarchische organisatie naar zelforganisatie is totaal anders. In een zelforganiserend bedrijf wordt top-down de centrale kaders uitgezet maar de teams bepalen zelf concrete doelstellingen en de wijze waarop zij deze doelstellingen gaan bereiken.

De manager moet zichzelf ontwikkelen van een top-down controlerende manager naar een manager die inspireert. Het aanpassingsvermogen van de manager is essentieel in de snelheid van transformatie.

Onderbouwing thema 5: de rol van de manager (bron dit onderzoek)

De rol van de manager		
Literatuur		Het literatuuronderzoek wijst uit dat de rol van de manager fundamenteel anders is in een hiërarchische organisatie vergeleken met een zelfsturende. Het grootste verschil zit in het nemen van besluiten. Verder moet een manager in staat zijn de nieuwe rol te accepteren. En krijgt de manager idealiter meer een rol van iemand die duiding geeft en aanwijzingen geeft voor de verandering, in feite als een coach.
Expert podcasts	JDB	Een manager voegt niks toe aan de inhoud, zij beperken alleen maar het vakmanschap en de kennisontwikkeling van de professionals.
	LO	De manager is een belangrijke schakel in het veranderproces. De verandering is bedreigend voor de eigen positie van de manager en daarom heeft de manager een toekomstvisie nodig ook op de eigen rol.
	HJ	Andere manier van leidinggeven is nodig, de leidinggevende is niet meer in de lead.
	JP	Managers moeten loslaten en dit is een moeilijk proces omdat managers denken de grip en controle kwijt te raken.
	DJ	Holacracy is dat veel functies die normaal bij een manager liggen meer op teamniveau belegd worden.
Deskre-search AA		De rol van de manager (management group en directeur) is gewijzigd. De manager is sponsor geworden. Eigenaarschap is essentieel en binnen ABN AMRO belegd bij de teams. Dat wil zeggen dat de managers niet meer de prioriteiten bepaald en de oplevering.
Interviews	TH	De top zet de strategie uit. Maar geen topdown sturing meer.
	BB	De kaders moeten gezet worden. Maar pick your battles. Als je in het proces ingrijpt doet dat vaak meer kwaad dan dat het oplevert.
	KA	Wat willen we bereiken vertelt de manager, maar hoe bepaalt de medewerker. Van controleren naar inspirerend leiderschap.
	MK	Manager zet de doelstellingen neer, maar laat de verantwoordelijkheid bij de teams.
	HVD	Betrokkenheid om de werkvloer te veranderen is essentieel.
	PP	De manager is een enabler en ruimt de rotzooi uit de weg.
	JB	Als middenmanagers verantwoordelijk blijven voor projecten maar zonder hiërarchie levert dat niet veel op.

7.6 Samenwerking binnen de teams

Thema zes draait om samenwerking binnen een zelforganiserende team. Gebleken is dat goede samenwerking voort vloeit door het centraal stellen van de purpose welke vertaald wordt naar de doelstellingen van alle activiteiten. Zo wordt een 'common ground' ontwikkeld die richting geeft aan de focus en activiteiten van een zelforganiserend team.

De omvang en samenstelling van het team is belangrijk voor goede en efficiënte samenwerking. Bovendien moet het team zo overzichtelijk zijn dat de medewerker zich veilig voelt. Dit is belangrijk omdat transparantie in samenwerking ('wie heeft wat toegevoegd') vereist is. En de beoordeling ook binnen het team plaats vindt.

Onderbouwing thema 6 : samenwerking binnen teams (bron dit onderzoek)

Samenwerking binnen de teams		
Literatuur		Het literatuuronderzoek wijst uit dat de omvang en samenstelling van het team belangrijk is voor goede efficiënte samenwerking. Essentie is kleine teams met verschillen kwaliteiten of expertise en duidelijke gedefinieerde , gezamenlijke output en verantwoordelijkheid Ook vanuit de verander principes blijkt dat common ground, dialoog en visie nodig is om goed samen te kunnen werken als team.
Expert podcasts	JDB	Hou het overzichtelijk door te werken met kleine teams (ongeveer 12) omdat kleine teams zichzelf kunnen organiseren en medewerkers zich dan veilig voelen en zij zichzelf beter kunnen ontwikkelen (doordat ze zich kwetsbaar durven opstellen).
	LO	
	HJ	Goede samenwerking vloeit voort uit het centraal stellen van de purpose en de doelstellingen van alle activiteiten.
	JP	De groep (lees team) moet zelf vertrouwen krijgen. Over de output moet niet veel te bediscussiëren zijn.
	DJ	In feite vindt continue evaluatie van samenwerking plaats in het team. Samenwerking wordt bevorderd via twee views namelijk vanuit werk en rollen. Via werkoverleg en overleg over rollen wordt alles besproken, verstoppertje spelen (via de manager) kan niet meer.
Deskre-search AA		Samenwerking binnen het team vereist transparantie, continue delen binnen het team, wat de medewerker heeft gedaan. Dit kan voor extra druk zorgen bij de medewerker, kan controlerend voelen. Veel verplichte overlegstructuren, dag starts, weekstarts...
Interviews	TH	Het type werk bepaalt welke methode van samenwerken gekozen moet worden.
	BB	Teamleden moeten elkaar beoordelen. Maar de manager is verantwoordelijk voor loopbaanontwikkeling.
	KA	Teamleden gaan elkaar intern beoordelen.
	MK	Zonder een prestatiepremie kunnen medewerkers elkaar open feedback geven. De basis om als team te groeien.
	HVD	Teams willen aan elkaar hun werk visueel laten zien op de muur.
	PP	Breng een cadans in de samenwerking binnen de teams.
	JB	Waar productie gedraaid moet worden, beter om geen agile/zelforganisatie te introduceren.

7.7 Samenwerking buiten de teams

Zelforganisatie betekent dat je het zelf organiseert en betekent niet dat je alles zelf doet. Stakeholders en belangrijke teams worden middels structuren in een vaste cadans (zoals een review) meegenomen in de denkwijze en oplossingen van het team. Zo wordt enerzijds bij stakeholders commitment gecreëerd en anderzijds inzicht gegeven in de benodigde capaciteit van andere teams.

Onderbouwing thema 7 : samenwerking binnen teams (bron dit onderzoek)

Samenwerking buiten de teams		
Literatuur		
Expert podcasts	JDB	
	LO	
	HJ	
	JP	Zelforganisatie betekent dat je het zelf organiseert en niet dat je alles zelf doet. De rest van de organisatie moet dan ook meebewegen met zelforganiserende teams.
	DJ	
Deskre-search AA		Middels stakeholder reviews wordt gedeeld wat de voortgang van het team is. Ook is er een Productowner overleg waarin gedeeld wordt wat de teams doen en waar hulp gevraagd kan worden van andere teams.
Interviews	TH	Agile moet je samen doen, co-creëren van oplossingen.
	BB	Betrek stakeholders transparant in de denkwijze van het team en de betrokkenheid stijgt. Terminologie is hierin heel belangrijk.
	KA	
	MK	Het gaat er niet om wie het langst balbezit heeft, maar om als organisatie zo snel mogelijk te scoren.
	HVD	
	PP	Cadans is heel belangrijk voor buiten de teams. Eens in de drie maanden herprioriteren van de belangrijkste projecten samen met alle teams.
	JB	

8 Conclusies

Er zijn zeven thema's essentieel voor het succesvol transformeren van een traditioneel hiërarchisch team naar een zelforganiserend team welke zijn geïdentificeerd uit de verschillende onderzoek onderdelen.

Dit onderzoek spitst zich toe op de implementatie van zelforganiserende teams binnen ABN AMRO.

De hoofdvraag is:

Welke thema's zijn essentieel voor het succesvol implementeren van zelforganiserende teams en hoe is ABN AMRO binnen de kantorenorganisatie van Retail daar mee omgegaan?

In dit hoofdstuk staat een assessment van de implementatie van de kantorenorganisatie naar zelforganiserende teams centraal aan de hand van de zeven geïdentificeerde thema's. Dit assessment is gebaseerd op de interviews en deskresearch van ABN AMRO.

Tevens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de belangrijkste conclusies van de drie deelvragen die zijn gelinkt aan de beantwoording van de hoofdvraag:

- Wat is het verschil tussen hiërarchisch teams en zelforganiserende teams?
- Welke thema's zijn belangrijk voor zelforganiserende teams?
- Wat is de visie van ABN AMRO op zelforganiserende teams binnen de kantorenorganisatie?

8.1 Wat is belangrijk voor zelforganiserende teams?

Het verschil tussen hiërarchische teams en zelf organiserende teams is vooral gelegen in het besluitvormingsproces. In een traditionele hiërarchische organisatie neemt de manager alle besluiten. Terwijl in een zelforganiserend team zet de manager in feite alleen de centrale kaders uit en het team neemt zelf de belangrijkste beslissingen op gebied van doelstellingen en prioriteiten.

Tevens verschilt de cultuur. Binnen zelforganiserende teams is transparantie essentieel en in een hiërarchische organisatie kan de medewerker zich verschuilen achter de manager en niet transparant zijn naar collega's. Het team voert de verandering niet alleen meer uit, het team is eigenaar van de verandering en zal in die hoedanigheid moeten handelen.

Bovendien verschilt de manier van samenwerking. Samenwerken is gebaseerd op vertrouwen in elkaars vakmanschap en er wordt draagvlak gecreëerd door een gedeelde centrale purpose. Samenwerking tussen teams is gebaseerd op klantfocus (waarde) en focus op (snelle) output. Samenwerking in het team draait om het faciliteren van het team door onder anderen expertise en capaciteit en om het empoweren van het team zoals een duidelijk mandaat, vertrouwen en focus.

8.2 Hoe scoort de ABN AMRO kantorenorganisatie op de thema's?

Er zijn zeven thema's geïdentificeerd in de analyse:

- Implementatie is geen kunstje
- Belief
- Cultuur
- Visie
- De rol van de manager
- Samenwerking binnen de teams
- Samenwerking buiten de teams

Er is niet één manier om te komen tot een zelforganiserende organisatie. Het hangt enorm af van het soort organisatie. Zelforganisatie draait om regels en rollen. Welke afspraken worden er gemaakt voor een bepaald werkterrein. Juist de kantorenorganisatie is een deel van de organisatie waar het helder is wat ze moeten doen in de klantbediening, het is overzichtelijk zoals bijvoorbeeld bij Buurtzorg. Dit is een goed uitgangspunt voor een succesvolle implementatie. Echter de ABN AMRO kantorenorganisatie heeft niet het optimale uit de implementatie gehaald zoals onderstaande tabel duidelijk maakt.

Assessment ABN AMRO kantorenorganisatie Retail op de thema's (bron dit onderzoek)

Thema's	Aandachtspunten	Assessment ABN AMRO kantorenorganisatie Retail
Implementatie is geen kunstje	Altijd starten van uit de vraag: "wat wil je ermee bereiken?"	Binnen de kantorenorganisatie is niet heel helder en eenduidig gecommuniceerd wat er met de transformatie beoogd wordt.
	Begin klein en experimenteer. Het is een continue proces van evalueren, leren en aanpassen.	De transformatie binnen de kantorenorganisatie is een episodische verandering. Het is een grote en rigoureuze stap.
Belief	Intrinsiek geloof dat zelforganiserende teams beter werk afleveren.	In de kantorenorganisatie is minder aandacht besteed aan nut en noodzaak van deze transformatie. De transformatie lijkt eerder vanuit besparingen ingegeven. Bij bedrijven die dit doorvoeren vanwege besparingen is het minder succesvol.
Cultuur	Nieuwe mindset: vertrouwen is de basis voor zelforganiserende teams. Macht en autoriteit liggen lager in de organisatie.	ABN AMRO is een sterk hiërarchisch georganiseerd bedrijf. In de oude situatie werden de besluiten van boven naar beneden genomen en de escalatie van beneden naar boven. Nu ligt het besluitvormingsproces in het team. Dit vraagt een hoge mate van zelfstandigheid en vertrouwen tussen de teamleden. ABN AMRO bereikt dat niet met het invoeren van de nieuwe organisatie, want dat kost meer tijd. De verandering is een

Thema's	Aandachtspunten	Assessment ABN AMRO kantorenorganisatie Retail
		episodische verandering en in feite een hele grote stap om in een keer te nemen.
	Nieuwe terminologie is belangrijk om de transformatie te benadrukken.	ABN AMRO heeft gelijk vanaf het begin eigen termen gehanteerd. De zelforganiserende manier van werken heet binnen ABN AMRO Agile way of working. De termen die gekozen zijn binnen ABN AMRO passen goed binnen de organisatie. Maar de nieuwe termen zijn een grote stap in de draai naar een nieuwe cultuur. Er zijn nu al voorbeelden van managers die skill lead zijn en zichzelf toch weer directeur noemen.
Visie	De purpose van het bedrijf moet voor iedereen helder zijn zodat een zelforganiserend team zelf kan bepalen hoe hieraan optimaal bijgedragen kan worden.	De purpose van de bank: 'wij zijn een ondernemende bank met social impact' is weliswaar per bedrijfsonderdeel concreet vertaald in strategie, speerpunten en doelstellingen maar toch onbekend binnen de kantorenorganisatie.
De rol van de manager	De manager moet zichzelf ontwikkelen van een topdown controlerende manager naar een manager die inspireert. Het aanpassingsvermogen is essentieel in de snelheid van de transformatie.	In de kantorenorganisatie is afscheid genomen van de manager laag. Een deel van de managers zijn benoemd op andere meer coachende rollen. De tijd zal uitwijzen in hoeverre de oude manager in staat is het besluitvormingsproces los te laten en niet het team te beïnvloeden tijdens de besluitvorming.
Samenwerking binnen de teams	Omvang en samenstelling is belangrijk voor goede en efficiënte samenwerking. Ook bepaald de omvang in hoeverre een medewerker zich veilig voelt.	De omvang van de zelforganiserende teams in de kantorenorganisatie is goed gekozen en niet te groot. De samenstelling is echter minder multidisciplinair en dus complementair dan zou moeten om efficiënt te werken.
	Voor beoordeling binnen de teams is transparantie in samenwerking vereist. Zo kan een team groeien in het geven van eerlijke feedback.	De hele HR systematiek van belonen en beoordelen is aangepast. De prestatiepremie is afgeschaft waardoor een beoordeling over een teamgenoot niet meer direct invloed heeft op het salaris.
Samenwerking buiten de teams	Zelforganisatie betekent dat je het zelf organiseert en niet dat je alles zelf doet. Middels structuren in een vaste cadans moeten stakeholders meegenomen worden.	In de kantorenorganisatie draait het vooral om het managen van de capaciteit binnen een kantoor. Door het introduceren van nieuwe digitale oplossingen zoals beeldbankieren wordt het mogelijk gemaakt om bij gebrek aan capaciteit binnen een kantorenteam de capaciteit van een ander team te benutten.

ABN AMRO heeft goed nagedacht over de design principles voor de Agile way of working. Bij ABN AMRO is er besef dat het implementeren van zelforganisatie geen kunstje is; er is niet een uniform proces maar er zijn meerdere varianten afhankelijk van het bedrijfsonderdeel. Het feit dat een cultuurverandering nodig is voor een transformatie wordt onderkend en blijkt uit de gekozen terminologie. Bovendien wordt dit onderstreept door het afschaffen van de prestatiebonus die het mogelijk maakt om op een andere manier de prestaties te beoordelen.

De implementatie wordt binnen ABN AMRO niet top down ingezet, dus de CEO bepaalt niet wie wanneer transformeert. De keuze is afhankelijk van welke afdeling een oprechte ambitie heeft om te veranderen naar zelforganisatie.

Vanuit de kantorenorganisatie was een intrinsieke motivatie om de transformatie in te gaan. De kantorenorganisatie is volledig verantwoordelijk voor de concrete invulling en de te nemen stappen in de transformatie. Uit deskresearch is gebleken dat de reden om de te transformeren zou moeten zijn ingegeven door lagere kosten en hogere klanttevredenheid.

Uit het assessment blijkt dat de kantorenorganisatie van Retail een aantal thema's onvoldoende heeft ingevuld tijdens de transformatie.

Het belief, waarom transformeren, is enorm belangrijk en moet oprecht op menselijke waarden gebaseerd zijn. Dat is onvoldoende het geval. Het is een duidelijke besparing op managers en medewerker aantallen. Terwijl ook de verbetering van de klanttevredenheid een belangrijke reden is en in feite onderbelicht in het proces.

Naast belief is cultuur bepalend op de samenwerking binnen teams en tussen teams. Zeker in een hiërarchisch bedrijf als ABN AMRO zal het komen tot een open cultuur met feedback geven en krijgen enige tijd vergen. Dit is echter wel essentieel voor een continue verbeterloop op de kwaliteit van het werk van een zelforganiserend team. Ook dit werken aan een andere cultuur is niet duidelijk belegd in de processtappen terwijl dit thema een van de lastigste is om te veranderen.

Ook de visie mist in de processtappen. Belangrijk om nu snel de visie en daarmee indirect het belief te communiceren zodat de teams echt gefaciliteerd worden om zelf aan het stuur te zitten. Binnen ABN AMRO is het uitdragen van de visie en de bijbehorende strategie altijd een groot aandachtspunt zoals dat blijkt uit het jaarlijk terugkerende Employee Engagement Survey. Het delen van de visie is dus nodig om de teams goed aan de gang te krijgen.

Alles overziend is de transformatie te operationeel ingericht om echt succesvol te kunnen zijn. Bijsturing op hogere doelen en waarden is gewenst. De transformatie is in feite een episodische verandering die te groot is om in een keer succesvol te kunnen zijn, gezien de hiërarchische cultuur.

8.3 Aanbevelingen management kantorenorganisatie

De transformatie naar zelforganiserende teams is heel operationeel ingesteld en behoeft bijsturing op de hogere waarden. Uit de thema's kwam meermaals naar voren dat het zeer belangrijk is om de visie samen te maken. Onder medewerkers nu niet.

Klaas Ariaans heeft de transformatie met één grote bigbang ingezet. Dat is een risico. Ook zijn er veel managers tegelijkertijd ontslagen. Dit kan impact hebben op de wel benoemde managers.

Om ervoor te zorgen dat de zelforganiserende teams succesvol wordt raad ik de volgende acties aan:

- De top zet de kaders en de doelstellingen uit (de wat), vervolgens bepalen de teams zelf hoe ze daar komen. Maar de essentie en het belief van de transformatie is nu nog niet doorgedrongen binnen de teams. Het is belangrijk om het intrinsieke geloof alsnog over te dragen naar de teams. Klaas Ariaans moet dit uitdragen naar alle medewerkers.
- De rol van de manager is totaal anders met zelforganiserende teams. Van een controlerende rol moet de manager nu inspireren. De managers hebben nu andere titels en werkzaamheden, maar het oude gedrag zit nog in de managers. Met de benoemde managers sessies plannen om de nieuwe rol helder te krijgen en aan te geven hoe belangrijk zij zijn voor het succes.
- Extra coach capaciteit voor de managers om hun coaching te geven tijdens het werk.
- Extra coach capaciteit inregelen om de teams zelf hun OGSM (Objectives Goals Strategies en Measurements) op te stellen. De OGSM is een formulier waarin samen draagvlak wordt gecreëerd voor de visie, de werkwijzen en te bepalen wanneer een team succesvol is.
- Go and See vanuit het management, bezoeken aan de kantoren en gesprekken met het team om zelf te kunnen volgen hoe de transformatie verloopt. Dit voorbeeldgedrag werkt bevorderend voor een succesvolle transformatie.
- Monitoren en bijsturen waar nodig want de transformatie naar zelforganisatie is continue proces van leren en verbeteren.

8.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

De zeven thema's uit de analyse is de basis van dit onderzoek geweest. De thema's zijn door middel van triangulariteit geïdentificeerd. Voor vervolgonderzoek zouden de volgende drie onderzoeken interessant kunnen zijn:

- Validatie van de thema's binnen de financiële sector
- Toepassen van de thema's op een hiërarchisch bedrijf buiten de financiële sector
- Is een hiërarchische organisatie meer bepalend voor de thema's of is juist de sector waarin een bedrijf opereert van invloed op de thema's

9 Reflectie

9.1 Persoonlijke reflectie

Laatst was ik in gesprek met een vriend die bij een andere Nederlandse corporate werkt en ik vertelde over mijn scriptie. Vervolgens kregen we een gesprek over de beslislijnen binnen dat bedrijf en die waren zeer hiërarchisch ingesteld. De president-directeur moest daar 'ouderwets' goedkeuring geven over de tv commercial. Dat gaat er bij mij echt niet meer in en met zulke beslislijnen zou ik niet meer willen werken. Op dat moment besepte ik hoe ik zelforganisering ben gaan leven en hoe belangrijk ik dat vind. ABN AMRO heeft een grote stap gezet in zelforganisering de laatste jaren en dat is belangrijke stap in mijn ogen.

Ik ben al jaren geïnteresseerd in het onderwerp en daardoor wist ik vrij snel dat ik voor dit onderwerp wilde gaan. In de gesprekken die ik gehouden heb merk ik dat veel werknemers klaar zijn met traditionele beslislijnen en als een organisatie vanuit het juiste belief de transformatie ingaat, dat medewerkers enthousiast worden van de autonomie. Voor deze scriptie was het ook gemakkelijk om de juiste mensen te interviewen door het actuele onderwerp. De interesse voor het onderwerp is door deze scriptie alleen maar sterker geworden.

Dankzij de juiste sturing van Marja Flory op gezette tijden ben ik uiteindelijk zeer tevreden met het eindresultaat. En het was hard werken, met soms een stapje terug, om een kloppend verhaal te krijgen.

9.2 Methodologische reflectie

Van te voren had ik gepland om een praktisch manifest op te stellen waarmee een corporate in een stappenplan zelfsturende kan introduceren. Al snel bleek dat als ik dat wilde teveel overhaaste generalisaties moest trekken. Mijn conclusie bestaat uit belangrijke thema's waar aan gedacht moet worden bij het implementeren van zelforganiserende teams.

Maar hoe meer mensen ik sprak hoe lastiger dat bleek te zijn. Dus het is echt een iteratief proces geworden, zoals in de methodologie van Aertsen (Aertsen, 2011) vermeld is en volgens de regels van naturalistisch onderzoek (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993). De onderzoeksbloem geeft goed weer hoe mijn onderzoek is verlopen. Mijn onderzoek heeft zich steeds vertakt.

Door de thema's vanuit allerlei invalshoeken te bekijken heb ik een gedegen overzicht kunnen maken wat belangrijk is voor een implementatie bij de kantorenorganisatie van ABN AMRO.

Referenties

- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: PromanAd.
- Barker, J. (1993). *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*. Cornell: Sage Publications.
- Cohen, S. G. (1994). The effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47, 13-43.
- Dinten van, W., & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je orientaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon.
- Dongen van, H., De Laat, W., & Maas, A. (1996). *Een kwestie van verschil, conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2013). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic Inquiry: a guide to methods*. Newbury Park: Sage.
- Flores, F., & Solomon, R. C. (1998). Creating Trust. *Business Ethics Quaterly*, 205-232.
- Flory, M. (2008). *The Never-Ending Story*. Schiedam: RSM Erasmus University Rotterdam.
- Gerhardt, M. (2007). Teaching Self-Management: The design and implementation of Self-Management tutorials. *Journal of Education for Business*, 11-17.
- Gibson, J. &. (2001). Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The academy of Management Executive*, 15(4), 122.
- Goodman, P. D. (1988). Groups & productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. *Productivity in Organizations*, 295-325.
- Goodman, P., & Haran, U. (2009). *Self-Managing Teams*. Pittsburgh: Sage Publications: Carnegie Mellon University.
- Hond, M. d. (2018). *Onderzoek Cryptocurrency*. Amsterdam: Dag van de Crypto. Opgehaald van <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JJPoR6jAPaMAnPE9NMnzbm9ldgcsCGbTHmfNRik94zA/edit#gid=1254707485>
- Kanfer, R. (1987). Task Specific Motivation: an integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes and determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 237-264.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations: Frontiers of theory and Research. *Thousand Oaks*, Sage.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 385-399.
- Lawler, E. E. (1992). Employee involvement and total quality management: praactices and results in Fortune 1000 companies. *Jossey Bass*.

- Luyendijk, J. (2005). *De Prooi*. Amsterdam.
- Renkema, M., & Bondarouk, T. (2018). Transformation to self-managing teams; lessons learned. *Strategic HR Review*, 17(2), 81-84.
- Semler, R. (2010). *Semco-Stijl*. Amsterdam: De Boekerij.
- Simon, K. (1979). Self-Evaluative reactions: The role of personal valuation of the activity. *Cognitive Therapy and Research*, 111-116.
- Sims, H. P. (1995). Challenges to implementing self-managing teams - Part 2. *The Journal for Quality and Participation*.
- Van Nistelrooij, A., & de Wilde, R. (2012). *Large Scale Intervention; Werken aan verbinding en verandering met Whole Scale Change principes en -technieken*. Deventer: Kluwer.
- Wall, T. K. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 361-386.
- Wintzen, E. (2007). *Eckart's Notes*. Rotterdam: Lemniscaat.

Bijlage

Eerste versie analyse clusteren van de thema's

Transcriptie Expert podcasts: 1

Transcriptie Expert podcasts: 2

Transcriptie Expert podcasts: 3

Transcriptie Expert podcasts: 4

Transcriptie Expert podcasts: 5

Transcriptie interview: 1

Transcriptie interview: 2

Transcriptie interview: 3

Transcriptie interview: 4

Transcriptie interview: 5

Transcriptie interview: 6

Transcriptie interview: 7

Samengevat en geclusterd sluiten deze take aways uit de expert podcasts aan op 7 thema's.

	JDB	LO	HJ	JP	DJ
IMPLEMENTATIE IS GEEN KUNSTJE	Overzichtelijk houden, met kleine team. Niet alleen in één deel van de organisatie	Think big (abstracte droom), start small (pilots doen)	Spark werkt ook in grote organisaties. Stap voor stap introduceren	Niet one best way	Holacracy is geen organisatie-model maar besturings-systeem, voor elk bedrijf anders
COMMITMENT, BELIEF	Filosofie werkt vanuit menselijke principes	Het begint vanuit de business met topdown support. Geloof belangrijker dan doelstellingen	Holacracy legt autoriteit bij de medewerkers	Zelfsturend team moet zelf besluiten nemen	Belief vanuit de menselijke insteek
STRATEGIE		Werk vanuit heldere purpose	Goede samenwerking door heldere centrale purpose en activiteiten	Collectie ambitie, 'de bedoeling'	Hiërarchie van doelen of te wel purpose
CULTUUR	Ander gedrag nodig	Verandering van mindset	Terminologie moet passen bij de cultuur	Taalgebruik. Elkaar aanspreken.	Macht en autoriteit werken anders. Dit levert vrijheid, autonomie, werkgeluk en innovatiekracht. Nieuwe taal nodig.
SAMENWERKING	Manager voegt niks toe	Manager is cruciaal in veranderproces	Goede samenwerking door heldere centrale purpose en activiteiten	Managers moeten loslaten. 'Zelf organisatie'	Continue evaluatie samenwerking op werk en rollen
BEOORDELING			Andere manier van leidinggeven		
PRAKTISCHE PUNTEN	Kennisdeling laagdrempelig inrichten				

Transcriptie expert podcast 1: Jos de Blok, oprichter en directeur van Buurtzorg



Zorg gaat niet meer uit van menselijke verhoudingen, maar van productie. Je maakt productie afspraken en je levert producten. Systemen, structuren, beleid hebben de overhand gekregen. Ik vind dat vakmanschap weer voorop moet staan. Dat zie je niet alleen in de zorg, maar ook in het onderwijs. Leraren moeten vanuit het contact met leerlingen het beste onderwijs kunnen geven en die hele schoolstructuren zijn veel te ingewikkeld geworden, die belemmeren alleen. Politie agenten hetzelfde, een echt gepassioneerde politieagent kan een buurt lezen, maar die structuren belemmeren alleen.

Wij leveren wijkverpleging en dat is anders dan thuisverzorging. Wij gaan ervan uit om mensen zo zelfstandig mogelijk te laten leven, wij kijken altijd naar hoe mensen zelf weer de draad kunnen oppakken. Bij ons zijn de teams heel klein, zo'n twaalf mensen, en zijn altijd gericht op een buurt. Vandaar ook Buurtzorg. Dat is de essentie want daardoor houden we het overzichtelijk en hebben we geen management en overhead nodig. Een klein team organiseert zichzelf. Zo hebben wij nu negenhonderd teams in Nederland. We hebben een klein hoofdkantoor waar backoffice activiteiten plaats vinden.

Ik denk dat de Buurtzorg filosofie ook in andere industrieën een succes kan worden, want we gaan uit van menselijke principes. Kan me wel voorstellen dat het voor medewerkers lastig is als ze altijd in de piramide structuur hebben gewerkt. Om het dan te introduceren is een risico. Want het vraagt een ander gedrag, andere manier van doen en een andere cultuur. Wat ik zie is dat veel organisaties een onderdeelje introduceren zoals zelfsturing en dat zou ik niet aanraden. Dan creëer je twee werelden die eigenlijk niet bij elkaar passen.

De basis van de menselijke principes is dat iedereen een vak heeft geleerd wat iemand zo goed mogelijk wil uitoefenen dus op dat vakmanschap moet je vertrouwen. Kennisontwikkeling willen we ondersteunen om het vakmanschap steeds naar een hoger niveau te brengen. Daar is een veilige omgeving waar mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen. Dat gaat uit van hele normale menselijke verhoudingen.

Ik vind dat managers vaak niet veel toevoegen. Ze gebruiken moeilijke woorden, vaak maskeert dat het gebrek aan kennis. Vaak hebben de professionals alleen maar last van ze. Managers beginnen zich anders te kleden en zelfs hoe ze lopen als ze manager worden. Ik ben nu ook met de Rotterdam School of Management in gesprek om te kijken hoe de managers worden opgeleid.

We hebben geen HR en geen marketing. Als je kijkt naar hoe trots werkt, als mensen trots vertellen over hun baan, dan trekt dat collega's en cliënten aan. Zonder HR afdeling zijn we de beste werkgever geworden, een paar keer op rij. Ik was niet zo geïnteresseerd in de prijs, maar concurrentie zei dat werken bij Buurtzorg was alsof iemand terug naar middeleeuwen ging. Dat je bijvoorbeeld vierentwintig uur beschikbaar moet zijn. Dus die prijs interesseert me niet zoveel, maar het is wel leuk.

Klanten voelen heel snel of de zorg ingericht is voor de klant zelf of dat het gewoon activiteiten leveren. Mijn stelling is dat als je luistert naar mensen en de dingen doet die nodig zijn met vakmanschap, dan kom je gunstiger uit dan als je kijkt naar efficiency-achtige dingen. Je moet tijd nemen, zeker als je een relatie opbouwt met een klant, je moet weten hoe de familie er uit ziet. Ik vind dat als je begint dat je goed naar de vraag kijkt. Want ik ben wel heel erg tegen onnodige zorg.

Beleid wordt opgebouwd van bovenaf naar beneden. Dat begint bij het ministerie, daar zitten veel economen en bestuurskundigen, die weten niks van de zorg. Vervolgens gebeurt hetzelfde bij de zorgverzekeraars die ook hun eigen beleid maken. Een cliënt komt dan terecht in een wirwar van beleid en regels. En ik weet dat die bestuurders wel echt het beste met de cliënten voor hebben. Maar die manier werkt gewoon niet. Het zou niet top-down moeten zijn, maar bottom-up.

We monitoren wel heel goed en halen veel data op. Consequent noteren onze professionals over wat het probleem is en de behandeling. Daar halen we steeds meer informatie uit op. We hebben meteen een IT bedrijf opgericht toen we Buurtzorg begonnen. Gelijk hebben we een platform opgericht zoals Facebook. Daar staan mijn blogs op en andere professionals delen hun ervaringen. Daar zien we dat iedereen zich eigenaar voelt om de zorg steeds beter in te richten.

Er is zeker een basis voor de zelfsturende teams. Een team bevat sowieso professionals die op verschillende niveaus zijn opgeleid. En we hebben in het team wel wat rollen verdeeld, zoals iemand die een tijdje de voorzitter is van het overleg, wie de voorbereiding van de planning maakt, wie een soort huismeester is, wie de resultaten van het team op de agenda zit. Het is de bedoeling dat mensen een tijdje een rol uitoefenen, maar het is belangrijk dat die rollen gerouleerd worden onder de collega's. Als aanvulling daarop: we hebben coaches die mee kunnen kijken. Die hebben een belangrijke rol, maar die zijn geen manager.

Bij ons hebben we geen managementteam en we hebben geen vaste overlegstructuren. Ik kijk gewoon wat belangrijk is op het moment. Nu ben ik druk om Buurtzorg ook in het buitenland op te zetten. In Nederland heb ik een belangrijke rol om te zorgen dat de regeldruk niet de organisatie in komt om te garanderen dat we de beste zorg kunnen leveren.

Ik word geïnspireerd door wat er dag in dag uit gebeurt bij ons in de organisatie. Soms krijg ik wel eens een brief van een klant die we hebben kunnen helpen en dat vind ik dan heel mooi. Ik heb niet zo heel veel met grote namen.

Als afsluiter: Het is makkelijk om dingen ingewikkeld te maken en het is moeilijk om dingen simpel te maken.

”

Transcriptie expert podcast 2: Lisette Oosterbroek, VP Organisational Excellence KPN



De change moet vanuit de lijnorganisatie zelf komen, maar ik ben wel diegene die daar ruimte voor kan bieden. Ik ben verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling in de breedte. Een belangrijke vraag vind ik de waarom vraag. So what als de worst case scenario gebeurt, gewoon die vraag blijven stellen.

Als KPN maken we de switch van telecombedrijf naar modern communicatiebedrijf, een brede ICT speler. Het hoofdthema voor KPN is verbinding, dat is onze purpose en why. We willen het leuker en vrijer maken, de groene verbinders. Maatschappelijk en duurzaamheid zijn ontzettend belangrijke thema's. Een voorbeeld is de eenzaamheid onder ouderen waar we belangrijk voor willen zijn of kinderen die ziek zijn met klassencontact.

Veranderprocessen starten vanzelf, dat kun je niet top down sturen. De reden dat wij nog in eigen handen zijn en niet overgenomen door een internationaal bedrijf is omdat wij onszelf steeds kunnen heruitvinden. Agile beweging heeft wel wat gedaan met mensen. Binnen IT is de organisatie innovatie begonnen omdat daar de traditionele manier van werken niet meer werkte. Van nieuwe software werd vaak maar 30% van de functionaliteiten gebruikt omdat een jaar later de wereld weer veranderd was.

Ik denk dat er anderhalf jaar geleden een kantelpunt is gekomen. Altijd de lijnorganisatie en de managers die zelf nieuwe ontwikkelingen introduceren. Mijn rol is meer als het verticuteren van gras, hoe kun je voor een voedingsbodem zorgen om nieuwe dingen te laten groeien.

Het gaat vooral om de verandering in mindset. Scumborden ophangen kan iedereen. Een andere manier van denken, ja daar begint het wel mee. Op een gegeven moment hebben we een droom neergelegd bij de Raad van Bestuur (RvB), een abstracte visie waar je nooit tegen kan zijn. Want je hebt top down support nodig. Want naast een beweging van onderop, heb je ook sponsorship van de top nodig. Door die abstracte visie waar de RvB in meeging kregen we die ook. Toen zijn we experimenten gaan uitvoeren in verschillende plekken van de organisatie. Na een maand gaven we dan een update over de agile achtige experimenten. Toen gingen ze langzaam mee in de denkwijze en vielen er wat kwartjes. En ondertussen in alle lagen van de organisatie. Daardoor ontstond onderaf een olievlek met bovenaf voeding.

Toen zijn we het KPN Compass boekje met hele groep mensen uit organisatie gaan ontwikkelen met de basis concepten uitgewerkt met de richting waar we heen willen. We willen wel echt dat het geen kunstje, methodiek is, maar we willen een mindset ontwikkelen. Dat doen we in kleine stapjes. Voor de eerste stap inspirerende sprekers van binnenuit en van buiten. En dan de ruimte geven zodat mensen zelf te experimenteren. Iedereen kan zijn of haar eigen technieken gebruiken, maar het moeten geen agile postzegels worden. Want daardoor ontstaan weer handovers die niet goed zijn voor wendbaarheid en doe je het nog niet voor de klant. Dan is het toch goed om het management te betrekken.

Voor het middenmanagement is het vaak lastig om de nieuwe werkwijze te omarmen. Want zij raken veel kwijt en weten niet wat ze er voor terug krijgen. Niet iedereen kan mee hierin, maar de meeste zijn toch bereid om te veranderen. Het is bepalend om managers een toekomstvisie te geven welke rol ze dan toch kunnen hebben. Soms doen we systeeminterventies om te kijken wat een manager belemmert.

Een andere manier van denken begint het mee. If you want to master a new way to do, you first want to master a new way to think. In de zoektocht naar talent zoeken we veel meer naar mensen met deze manier van denken en niet of iemand cum laude is afgestudeerd.

Doelstellingen heb ik wel afgegeven maar daar moet het niet over gaan. Bij ons gaat het niet over een reorganisatie en moet er niet zoveel mensen uit. We zien wel dat er 30% meer efficiency is. Ik vind het een irrelevante discussie, want hier moet het niet over gaan. Er moet een geloof zijn dat je meer klantwaarde kan realiseren en meer uit je mensen kan halen, dat het gaat met minder mensen is mooi meegenomen.

Als afsluiter: Uiteindelijk is het een heel lang proces en beschouw elke stap als een stap voorwaarts. Want weerstand is ook een vorm van vooruitgang. Blijf oog houden voor de goede dingen.

”

Samenvatting expert podcast 3: Harm Jans, Business lead bij Bol.com



Autonome zelfsturende teams, deze methodiek is uitgemond tot de Spark methode.

Bijna iedereen gaat er vanuit dat als een organisatie groter wordt dat het stroperiger wordt. Ik wil graag laten zien dat het niet hoeft, als je niet de pyramide structuur gebruikt. Tegelijkertijd hebben we gezien dat heel veel verantwoordelijkheid, zo laag mogelijk in de organisatie, een limiet heeft. Op een gegeven moment heb je namelijk wel structuur nodig. Wij hadden altijd een hele platte organisatie gehad en die cultuur wilden we niet kwijt.

De aanleiding voor mij was dat ik op een gegeven moment als midden-manager 35 tot 40 man onder me had bij logistiek, dus dan kun je laagjes er tussen creëren of op zoek gaan naar een andere organisatievorm. In de tien jaar dat ik bij Bol.com werkzaam ben heb ik meegemaakt dat het bedrijf tien keer zo groot is geworden.

Bij IT werken we sinds een aantal jaar met de scrum methode. Die methode is echt wel bedacht voor software development. Dat werkt voor die teams heel goed, maar niet elk type werk is geschikt voor sprints van een week of twee weken. Bij logistiek werkte scrum in ieder geval niet.

Toen heb ik een boek gelezen waar werd geschreven over zaken die we al toepassen zoals veel autonomie en het team voorop zetten. Maar daar werd het concept holacractie ook uitgelegd en dat sprak me aan. Holocratie neemt afstand van traditioneel top-downmanagement en verdeelt autoriteit over alle medewerkers in de organisatie. Bij holocratie staan de purpose van de gehele organisatie en de doelstellingen van alle activiteiten centraal. Die manier van samenwerken sprak me aan. Wel waren er een aantal zaken die te Amerikaans waren. Zoals het tekenen van een 'constitution' waar de CEO haar macht overdraagt aan de medewerkers. Ik heb het gepitcht in het bestuur, maar dat was echt een brug te ver. We hebben taal aangepast omdat sommige mensen jeuk kregen van de terminologie. Als we dat niet hadden gedaan, had het nooit kunnen vliegen. Zo hebben we Holacracy vervangen voor de Spark methode.

We zijn begonnen met een pilot bij twee teams en die waren meteen heel enthousiast. Dat gaf ons goede feedback. En wat gebeurde is dat teamleden tijdens de lunch aan directieleden vertelden hoe enthousiast ze waren over de nieuwe manier van samenwerken. Natuurlijk waren onderdelen die verbeterd konden worden. Door middel van de Net Promotor Score (NPS) zijn we gaan meten hoe medewerkers over de nieuwe manier van samenwerken dachten. De NPS is een methode om de loyaliteit van de respondenten te meten door middel van een rapportcijfer. We vragen aan klanten: 'Zou je bol.com ook aanraden aan vrienden en familie?' De NPS gebruiken we al om feedback van klanten op te halen, omdat we altijd gefocust op zoek zijn naar verbetering. We hadden de methode nog niet eerder gebruikt voor medewerkers. De feedback die we kregen was continue input om de Spark methode te kunnen verbeteren.

We zitten ongeveer op 45 teams, zijn 400 collega's nu. Dat zal nog verder uitbreiden naar 900 collega's totaal. Niet alles zal de Spark methode worden, want we gebruiken ook de Scrum methode voor 300 collega's en over die methode zijn we ook heel erg tevreden aan de IT kant. Wel lijkt de Spark methode zich verder uit te breiden, ook onze commerciële kant heeft interesse in de methode.

Holacracy als methode is heel generiek opgezet en breed toepasbaar. Nadrukkelijk voor cross functionele teams, op basis van rollen en buiten de afdeling kan werken. Daarom is het heel handig om

teams te vormen die op basis van hiërarchie niet kunnen. Bol heeft een hele functionele structuur: logistiek, sales, marketing, finance, enz zijn aparte afdelingen. Terwijl als de strategie verandert zoals bij ons de focus op klanttevredenheid over de laatste mile, dat het pakketje echt bij de klant terecht komt, daar alle afdelingen voor nodig zijn. En dan heb je een cross functioneel team nodig. Lastig is dat teams aan verschillende afdelingen verantwoording moeten afleggen. Maar daar kom je wel uit.

Toen zijn we mensen intern gaan opleiden tot Spark coach, dat zijn er nu zeven. Die zeven doen dat nu een dag in de week. Nu hebben we een fulltime coach aangenomen en hij helpt de coaches verder. We helpen in de opstartfase van een team. Daarna gaan ze zelf verder. Spark is eigenlijk een andere manier van organisatie, het is gebaseerd op zelforganisatie. In het begin is het leidinggeven heel rommelig, want dat moet het team in een keer zelf doen. Om toch de slagvaardigheid naar het team te helpen geven we structuren en handvatten aan hoe vergaderd moet worden.

Een verschil tussen scrum en holacracy is dat er nog wel een gelaagdheid zit in hiërarchie. Bij holacracy is er een lead link die de prioriteit bepalen. Soort van management rol, maar hij zet alleen de kaders en gaat niet over de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker. Om doelen te stellen voor de teams maken we gebruik van een Objectives Goals Strategies Measures (OGSM).

Als afsluiter: Autonomie naar teams zorgt voor verantwoordelijkheidsgevoel en willen mensen echt het verschil maken.

”

Samenvatting expert podcast 4: Jaap Peters, Organisatieadviseur Rijnlands Organiseren



Autonomie maakt je gelukkiger, maar het is niet altijd makkelijker.

In traditionele organisaties is de afdeling van de manager, bij 'Rijnlands werken' is de organisatie in handen van de vakmensen, dus dan zijn er eigenlijk niet eens managers. Het eerste management boek is uit 1911 en daarvoor was het ook Rijnlands organiseren. Belangrijk is dat de manager niet beslist. Soms word ik als adviseur gevraagd om te helpen een beslissing te nemen, maar dan loop ik altijd weg. De essentie is dat een zelfsturend team besluiten leert te nemen. Het klinkt paradoxaal maar ik help ze door er niet te zijn.

Na de introductie vinden mensen het spannend vinden om zelf besluiten te nemen. Vakmensen delegeren ook heel veel dingen naar boven. In de zorg bijvoorbeeld gaf een zorgverlener altijd aan de manager door wanneer iemand op vakantie ging, maar bij Thuiszorg bijvoorbeeld moeten ze onderling regelen wie wanneer op vakantie kan. En vakmensen kunnen ook ontzettend makkelijk zijn. Ze praten managers een schuldcomplex aan door te zeggen: 'waar leidt het dan naar toe en kan het concreter?' Terwijl ze thuis wel constant besluiten nemen.

Voor managers is het loslaten en de controle kwijt raken vaak een moeilijk proces. Het gebeurt pas als je het loslaat. Je moet het zien als zoetjes in een hand, je kan de hand stevig omgekeerd vasthouden maar ook de hand naar boven waar zoetjes gewoon liggen. Holding space heet dat in het Engels. Het gaat er om dat de managers met hun poten uit de beslisvorming blijven. De groep moet zelf het vertrouwen krijgen.

Ik begeleid teams als er weeffouten in de teams zijn gemaakt. Daarbij ga ik altijd uit van zelforganisatie, niet zelfsturing. Zelforganisatie betekent natuurlijk ook dat je het zelf organiseert en niet dat je alles zelf doet. De rest van de organisatie moet dan ook meebewegen met zelforganiserende teams.

Het taalgebruik vind ik heel belangrijk. Zoals het woord werkvloer vind ik niet goed, want dat impliceert dat er iets boven en onder zit. Bij het Rijnlands model spreken we van een front office en een back office. De zorg is erg geschikt als veel maatwerk geleverd moet worden, dat niet alles constant aan de manager gevraagd moet worden. Bij Buurtzorg noemen ze het ook niet het hoofdkantoor, maar de achterkant.

Als ik bij organisaties kom en ik vraag aan de stafdiensten: 'wie ondersteunen jullie nou?' Dan hebben veel stafdiensten moeite om een antwoord te formuleren. In een Angelsaksische logica ondersteunen ze de baas in de uitvoering van de planning. Stafdiensten zijn dan vaak 'denken voor een ander.' In een ondersteunende situatie vanuit de achterkant ondersteunen ze de vakmensen die in de voorste linie staan. Ondersteunen bedoel ik dan het primaire proces. Dat hebben ze niet vaak scherp.

Het woord 'de bedoeling' is heel populair geworden de afgelopen jaren. De voorkant van een organisatie is vaak het hart van de organisatie. Communicatiemensen en financiële specialisten kunnen overal werken. Rijnlanders praten trouwens niet over de bedoeling, maar over de collectieve ambitie. Want die gaat ook over de achterkant ofwel het hoofdkantoor in het oude jargon.

Na het aanstaande faillissement van ISN thuiszorg heb ik de bewindvoerders gebeld met de vraag of een doorstart mogelijk was zonder alle overhead. Ik heb ze het concept van Buurtzorg uitgelegd en

daar zijn ze akkoord mee gegaan om dat te doen. Dus het hele management er uit. Samen met Jos de Blok van Buurtzorg zijn we het traject ingegaan. We zijn toen twaalf mensen per team op postcode gaan indelen en gevraagd of ze mee wilden in de nieuwe organisatie. Toen hebben we ze verteld waar ze zelf zeggenschap over kregen: roosteren, plannen, teamproductie, de acquisitie, vergaderen zelf, aannamebeleid en ontslaan en de eigen administratie.

Het gaat over vakmensen, dan maakt de opleiding niet zoveel uit. Vakmensen leveren een product op waar over de output niet zoveel te bediscussiëren valt. Een huis is schoon of vies en een vis is goed gefileerd of slecht. Terwijl voor hoog opgeleiden valt heel veel te bediscussiëren of een beleid goed is of slecht. Aanspreken op elkaars kwaliteit is wel heel lastig voor collega's onderling maar ook voor klanten. Als klanten horen dat er geen manager is vinden ze het lastig, want bij moeten ze klagen als de kwaliteit slecht is. Bij de medewerker zelf. Het aanspreken op elkaar weer mogelijk maken is constant het zeggen vanuit je hart. Belangrijk om de collectieve ambitie steeds voorop te stellen, niet vanuit een ik durf iemand terecht te stellen.

Om zelforganiserende teams te introduceren is er niet een one best way. Dus om te zeggen waar je moet beginnen is heel moeilijk. Vaak komt een directeur bij mij, die denkt dat er een omslag moet komen. Dan ga ik samen met de vakmensen het business plan opstellen zonder het management. Ik probeer steeds onzichtbaarder te worden voor de organisatie zodat ze zelf beslissingen leren nemen. Dat is op basis van de grondwet van de veranderkunde door Joop Swieringa, die zegt dat als je van A naar B wil veranderen dat je het op de manier van B moet doen. Leren gaat in verschillende snelheden.

Agile is ook een manier om horizontaal te organiseren. Die organisaties doen het vaak beter dan verticale organisaties, maar hoe ver ga je daarin? Agile projectleiders herkennen vaak in het Rijnlands model de oorsprong.

Als afsluiter: Alles is hetzelfde, maar uiteindelijk ziet het er aan de buitenkant steeds anders uit.

”

Samenvatting expert podcast 5: Diederick Janse, partner bij Energized



Holacracy is een hele gedisciplineerde methode voor zelforganisatie.

Zelforganisatie is geen vrijheid voor iedereen, zeker met deze methode, het is namelijk heel gedisciplineerd. Het heeft hele duidelijke spelregels en processen, zodat je er bij wijze van spreken maandag al mee kan beginnen. In het begin van mijn carrière ben ik adviseur geworden en we hadden veel snel groeiend MKB bedrijven als klant. Heel vaak zag ik dat bedrijven succes hadden ondanks de structuur, in plaats van dankzij de structuur. Toen dacht ik dat kan niet waar zijn en dat moet anders kunnen. Toevallig liep ik tegen deze methode aan en er stonden niet alleen oneliners in, maar het was heel methodisch. Veel vrijheid en autonomie op een hele gedisciplineerde manier. Holacracy is meer zelforganisatie en niet zelfsturing. Er zit geen hiërarchie in, in de zin van welke rollen, status en poppetjes. In de holacracy methode zit alleen een hiërarchie van doelen. Holacracy noemt dat de purpose, waarbij je uiteindelijk kijkt wat hebben we als organisatie te doen en wat zijn dan de afgeleide smallere doelen. Als je in een holacracy team werkt, dat noemen we een cirkel, kan het dat het doel en bepaalde kaders zijn gegeven door een hogere cirkel. Binnen de cirkel doet een team alles zelf. Het is dus geen verzameling teams zoals zelfsturing, maar echt een organisatie.

Holacracy levert meer werkgeluk en innovatiekracht op. Los van wat het oplevert is dit echt een methode waarvan ik vind dat die klopt. Zelfs al zou het niet meer opleveren zou ik nog voor deze methode gaan want het sluit aan bij hoe ik naar de wereld kijk. Het paradoxale is dat ik zie dat bedrijven die dit implementeren omdat het menselijk klopt en niet direct voor de winst, dat die bedrijven het meest succesvol zijn. Ik zeg ook het levert van alles op, maar dat is niet waarvoor je het moet doen.

Een van de belangrijkste kenmerken bij holacracy is dat veel functies die normaal bij een manager liggen meer op teamniveau belegd worden. Al het werk wat managers deden is niet overbodig, maar dat moet het team doen. Holacracy biedt hele duidelijke spelregels aan voor hoe je dat organiseert, omdat je niet meer de luxe hebt van een manager die met een vuist op tafel slaat om een besluit te nemen. Ik zeg luxe, omdat als het wat slechter gaat het heel moeilijk is om zelf de besluiten te nemen. Soms is het best wel lekker om een manager te hebben.

Er zijn twee soorten overleg bij holacracy: werkoverleggen en overleggen over de rollen. Dat zijn twee niveaus van gesprekken, terwijl dat normaal gesproken vaak door elkaar heen loopt. Het is belangrijk om soms een helikopter view te nemen om te kijken naar hoe mensen samen werken. Steeds word je op allerlei manieren uitgenodigd om eigenaarschap neemt van de uitdagingen. Een medewerker kan klagen bij het koffieapparaat, maar dan komt de wedervraag: 'breng je dat in het overleg?' Een soort positieve groepsdruk komt er.

Holacracy kent best veel termen en dat kan afschrikken, zoals moet een team nou een cirkel heten? Ik denk dat dit wel degelijk van belang is, want daardoor kan er fris worden nagedacht over de manier waarop je werkt. Nieuwe taal kan daar bij helpen. Het denken in rollen in plaats van functies, zorgt voor een goede discussie bijvoorbeeld. Een rol beschrijft veel beter wat iemand doet dan een functie. De methode is Amerika ontwikkeld en daar is best een cultuurverschil. Het gaat echter om de inhoud van de methode, maar met de taal speel ik altijd mee.

Er zijn spelregels binnen Holacracy en daar moet iedereen zich aan houden, niemand staat daar boven. De directie committeert zich daar ook aan en ondertekent dat ook. Als er echt een issue is dan legt de scheidsrechter het spel stil om met elkaar de spelregels te bespreken.

Het is geen trucje wat ik beheers. Het meest ingewikkelde vind ik om medewerkers een gedragsverandering te laten doormaken. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers in een keer zelf de beslissingen nemen? Dat is een langzaam proces. Een hele grote les is dat je deze methode beter volledig in een gedeelte van een organisatie kan implementeren, dan een gedeelte van de methode in de hele organisatie. Je kunt hier allerlei dingen uitpikken die wel degelijk nuttig zijn, zoals het denken in rollen, iedereen die iets op de agenda mag zetten, als je ergens tegenaan loopt dat je gelijk met een voorstel mag komen. Maar in de kern van de methode werkt macht en autoriteit anders, want dat wordt echt gedistribueerd. Dat kun je niet half doen. Het liefst, hoe ironisch ook, moet de directeur volledig toestemming geven dat de teams zelf organiserend zijn.

Ik zie holacracy meer als een set aan spelregels, soort besturingssysteem, dan als een organisatiemodel. Het laat daardoor volledig de ruimte aan de organisatie over om het zo in te richten dat het past bij het werk. Ik zie het meer als een meta-model, die open source is. Want een organisatie moet echt zelf nadenken, zoals waar hoort een rol in de organisatie en hoe breed is die rol.

”

Transcriptie interview 1: Ton Hagens

Interview 1:



Agile: Not a goal, but always a means to an end.

Een organisatie staat binnen de eigen cultuur van een maatschappij. Onze maatschappij is een matriarchale. En uiteraard heeft een bedrijf haar eigen cultuur, waarbinnen afdelingen zijn welke ook haar eigen cultuur hebben. Binnen een bedrijf werken mensen, die thuis weer 100% anders zijn. Dus in hoeverre kan een organisatie gemaakt worden? Ricardo Semler komt uit Brazilië welke maatschappij egalitair is. Dan is zelfsturing makkelijk te introduceren. Dus je moet uitgaan van een bestaande setting en dan is de vraag: hoeveel kun je bereiken? Wat kan wel en hoe ver kun je medewerkers stretchen? Er zijn twee dimensie waar invloed op uitgeoefend kan worden om medewerkers door de transformatie te laten gaan: techniek en gedrag. Onder techniek kan zaken worden verstaan zoals welk type kanban⁴ bord gaan we gebruiken, kan per afdeling verschillen. En gedrag is universeel, bijvoorbeeld een van onze bankbrede principes is give trust. En nogmaals per afdeling verschilt de cultuur. Dus de cultuur en de techniek/systeem zijn de onderdelen waar we aan kunnen werken. Tegelijkertijd nemen we dat onder handen. Je kunt niet zeggen dat cultuur belangrijker is dan het systeem, maar het gedrag is wel doorslaggevend. Echter moet het systeem kloppen. Anders krijg je reinforcing mechanisms, zoals het consultancy bedrijf McKinsey het noemt: system hits back. Al die jaren hebben we in zo'n hiërarchisch systeem gewerkt en dit systeem hebben we zelf bedacht. Het is een aantal keer omhoog springen tussen systeem en gedrag. Wij bij ABN AMRO hebben heel veel kennis, meer dan de andere banken, maar medewerkers delen de kennis niet goed en zitten op hun kennis, delen het ook niet met collegae. Is een gedeelte van hun identiteit, 'jij moet naar mij komen.'

Wat grappig is dat als je een gedeelte van een afdeling laat ruiken aan zelforganiserend, er geen weg meer terug. Andere teams zien dat en willen dan ook overstappen. Uit de transformatie van de grids⁵ hebben we geleerd: 1. Grid moet zelf ownership nemen en 2. Geen top down sturing. Agile moet je samen doen, co creëren van oplossingen. Het is belangrijk dat iedereen mee moet willen en de leiders inclusief. We zien wel eens dat leiders niet altijd mee willen in de transformatie want die vinden het eng. Hun hiërarchische plek krijgt op een andere manier vorm en is minder directief dan het eerder was.

De metrics laten niet meteen zien dat er een positieve verandering gaande is. Ook de Employee Engagement Onderzoeken⁶ zijn zelfs vaak negatiever. Zelf-organisering wordt altijd tegelijkertijd met een reorganisatie ingevoerd, dus mensen zijn dan nog altijd zoekende naar hoe hun rol zich gaat ontwikkelen. Ook het meten op waarde voor de klant aan de output zijde is zeer ingewikkeld. En dat hebben we nooit goed gekund bij ABN AMRO. Ons doel is om sneller, beter en leuker te opereren met zelf-organisering. Onze tijd zit er op. Zullen we een volgende keer verder praten?

Interview 2:

Wat wil je meten?

⁴ Software voor Agile werkwijze

⁵ De retail productgroepen zoals betalen, lenen en hypotheek

⁶ Meet de tevredenheid en betrokkenheid onder medewerkers

Zelforganisering is een middel voor een ander doel om iets te bereiken. Wat wil je ermee bereiken? Bij grids hebben we als belangrijkste doel gesteld om sneller te worden. Als doel hebben we gesteld dat de grids 3x sneller en 20% goedkoper gaan opereren. We zien in de markt dat onze change afdelingen (zoals de grids zijn) een stuk duurder opereren dan in de rest van de markt.

Voor de grids hebben we het volgende geformuleerd:

- Beter: sturen op klantwaarde
- Sneller: een kortere time to market
- Leuker: voor medewerkers

Het is belangrijk om doelstellingen op te zetten voor de richting, maar de term endstate moeten we vanaf. Er geen eindstation waar we rustig op onze lauweren kunnen rusten. En het is ook niet erg als doelstellingen worden bijgesteld want we moeten ons blijven ontwikkelen en voegen naar de markt. Dus belangrijk om doelen op te stellen, maar wel onderweg bijstellen. We zien wel dat het heel lastig is om goede metrics op te stellen. Hebben we nooit goed gekund bij ABN AMRO. Hoe meet je meer klantwaarde dan vroeger? Niet te meten. De NPS⁷ kan gemeten worden, maar dat is een lagging indicator en wordt zwaar beïnvloed door een hele hoop andere omgevingsfactoren. Dus we zijn op zoek naar indicatoren die je vaker kunt meten en precies op een bepaald proces waar een team voor verantwoordelijk is. Een voorbeeld van een indicator welke we vaker gaan meten zit op leuker. De Employee Engagement Onderzoek is een keer per jaar, dus we gaan nu pulse metingen van vier keer per jaar doen. Vaak wordt agile ingevoerd na een reorganisatie, dus dan is het lastig meten omdat er veel onrusten zijn. Voor beter willen we na ieder gesprek, productbeleving, een korte feedbackloop van de klant hebben. Ieder Block⁸ moet de klanttevredenheid meten over het product/proces waar zij voor verantwoordelijk zijn. Ze moeten zelf een meetmechanisme ontwikkelen. Eigenlijk is sneller het meest lastig te meten. We hebben geen referentiegroep en het is lastig vergelijken met verleden. Het enige wat je zou kunnen doen is kijken naar het aantal userstories per sprint. Als die stijgt zit het team op de goede weg en stijgt de velocity. Ieder team kan zelf de punten geven, dus dit kun je niet vergelijken met andere teams. Alleen de trend kun je vergelijken. Bij IT zou je ook het aantal fouten kunnen meten in code per sprint.

In de opstartfase heeft een team veel begeleiding nodig van een coach. Echter als je te veel coachingscapaciteiten in een team stopt, neemt het team te weinig eigen verantwoordelijkheid. Zeker omdat je autonomie en zelfsturing wil bevorderen. De coach gaat een beetje de leider worden.

Het doel van het team is bepalend voor de techniek en welke manier van samenwerken het beste past. Als het gaat om voorspelbare output, een delivery team, is een scrum manier van werken vaak de juiste. Het werk wat gedaan moet worden gaat naar de teams toe, teamleden gaan niet zelf op zoek naar wat gedaan moet worden. Deze teams zijn vaste teams qua teamleden. Teams leveren Minimum Valuable Products op voor de klant (eindklant of een interne klant, andere afdeling kan de opdrachtgever zijn). Binnen Agile proberen we snel naar de markt te gaan en het beter te maken met klantfeedback. Het is belangrijk dat deze team een vaste cadans krijgen, waarin ze steeds efficiënter worden en steeds minder fouten maken. Zo krijgen de teams een sustainable pace, eigenlijk een uiterst industriële manier van samenwerken. De teams worden steeds beter. Het wordt heel voorspelbaar welke kwaliteit en hoeveel werk uit een team na een sprint komt.

⁷ Net Promoter Score: meet de loyaliteit van klanten in een cijfer 1 t/m 10

⁸ Een Block is een afdeling binnen een Grid

Indien een team zelf naar het werk toe moet gaan omdat de output totaal niet voorspelbaar is zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe propositie is een andere manier van samenwerken beter. Een manier van samenwerken kan dan zijn Business Model Canvas of Value Propositioning Team. Per onderwerp kun je een andere manier kiezen en de teams zijn dynamisch, afhankelijk van wie je nodig hebt voor die specifieke propositie. Een belangrijke overeenkomst is dat de teams een vaste ritmiek/cadans hebben en Minimum Valuable Products opleveren.

Agile is een containerbegrip en er valt heel veel onder, maar het klinkt goed dus wij hebben het Agile@ABNAMRO genoemd. Voor ons is het een dagelijks zoektocht om te kijken wat wel werkt en wat niet werkt. We zijn nu smaken aan het ontwikkelen van Agile binnen ABN AMRO en het worden er steeds meer. Overall is een Minimum Valuable Product, vaste cadans, team denken en lean gedachten aanwezig. Onderwerp moet leidend zijn voor welke smaak zelf-organisatie.

Als laatste: de mooiste case van mislukking binnen ABN AMRO. Ging heel goed fout bij Risk modelling. Dat lijkt bijna programmeren, daar werken nerds, apart soort mensen. In relatief korte tijd zetten zij modellen op, maar ook maintenance aan die modellen. Het is cyclisch werk welke sterke verwantschappen heeft met wat in de Grids gebeuren. Op zich zeer geschikt werk voor zelf-organisering. Anderhalf jaar geleden zij gingen ook agile werken. Ze hebben teams geformeerd, een Product Owner en een coach aangewezen. De lijnorganisatie mocht zich er niet mee bemoeien. Dat was het aanvalsplan.. Wat ging er fout? Als eerste al: vanaf 1 jan 2017 gaan we aan zelf-organisering doen werd verkondigd. Was fout nummer 1, want dit moet gedragen worden door de hele afdeling en niet alleen door de manager. Teams hebben nooit leren scrummen, want ze waren niet geïnteresseerd. Niemand had ze meegenomen in wat voor effect zelf-organisering kon hebben. En de Product Owners waren niet de belangrijkste mensen. Dus de nerds accepteerde de rol van Product Owner niet. Ook de scrum masters werden door het team uitgekotst. De wat, de inhoud, aan Product Owner kant werd gechallenged en de hoe, manier van samenwerken, kant aan scrum. 'Wie ben jij om mij te vertellen wat ik moet doen?' Toen niet iedereen juichend van de gang liep, werd er alleen maar harder geduwd. In het transformatieplan stond: we vinden jullie heel belangrijk, maar je moet anders leren werken. Dat kwam verkeerd binnen bij de medewerkers. Alle draagvlak in een keer weg. Zelforganisering transformatie moet je samen ontwikkelen met de medewerkers. De performance was zwaar gezakt en het moraal helemaal weg. Die teams weigeren om nog agile te werken of te sprinten.

Uithuilen en over een tijd opnieuw beginnen. ”

Transcriptie interview 2: Bas Bisschops Directeur Marketing & Communicatie Retail



De reden om naar zelforganisatie over te stappen drie jaar geleden was heel duidelijk om een kortere time to market te behalen. We hadden een stroperige organisatie doordat er zoveel overleggen waren zoals een kanaaloverleg en een commsboard. In zo'n overleg namen de managers van allerlei afdelingen samen de marketingplannen van gemiddeld acht pagina's door. Voordat we dan naar de markt gingen gebeurde er zoveel om ons heen. Toen zijn we ons gaan afvragen of dat anders kon. Uiteindelijk zijn we op het agile pad gekomen. We zijn klein begonnen met eerst één team wat heel goed werkte. Dat gaf vertrouwen aan ons en onze stakeholders om alle teams agile te laten werken. Doordat we klein zijn begonnen konden we continu bijsturen en eigenlijk zijn er vrij weinig issues geweest tijdens de transitie. Klein starten, experimenteren en uitbouwen geloof ik meer in dan een big bang.

Agile en zelforganisatie is niet iets wat in zes weken geïntroduceerd kan worden. VODW bijvoorbeeld kwam presenteren dat zij zelforganisatie in zes weken konden introduceren, maar dat kan natuurlijk niet. Ik begin een presentatie altijd met 'Don't trust the Guru's.' Het kleine starten en experimenteren was daarom voor ons een zeer goede methode. Op een gegeven moment hadden we een agile specialist rondlopen, die zeer streng in de leer was en vond dat we de agile regels rigoureuzer moesten toepassen. Maar we konden niet vanaf dag één het goedkeuringstreintje afschaffen. Ik geloof wel dat je vanuit de belangrijkste principes van agile moet beginnen. De belangrijkste principes zijn fact based, transparantie en wendbaarheid.

Onze marketingorganisatie is gebaseerd op multidisciplinaire teams (MDTs). De teams die wij hebben zijn verantwoordelijk voor de campagnes van Wonen & Lenen, Inkomen & Vermogen, Draai naar Digitaal, Dagelijkse Bankzaken en Corporate Banking. Elk MDT bestaat uit een marketeer, data specialist, traffic & productiespecialist, copywriter communicatiespecialist, advertising communicatiespecialist en een agile coach. Daarnaast heeft een MDT een aantal belangrijke stakeholders die de brug naar de rest van de organisatie zijn. De specialisten staan hiërarchisch onder een manager/skill lead, dus data, marketing, communicatie, agile en traffic & productie. Boven een MDT staat niet hiërarchisch iemand. Het MDT heeft het mandaat hoe we campagnes voeren, maar niet om te zeggen dat we een nieuwe propositie uit het Grid niet oppakken, terwijl het een strategisch besluit is. We moeten uiteraard wel bekijken of het een marketable product is. Daarom is het belangrijk dat in deze organisatie iedereen dezelfde doelen heeft. Zelforganisatie werkt alleen als je heel transparant bent.

Agile biedt mechanismen om te zorgen dat teams heel effectief te werk gaan, niet topdown gestuurd maar vanuit het team. Ik geloof dat er een groot zelfreinigend vermogen zit in openheid en transparantie. Ik denk dat je teveel vertrouwen kan hebben in mensen, maar de situaties waar de intenties niet juist zijn, die zijn veruit in de minderheid. In het verleden werd iemand per definitie gewantrouwd, terwijl 90% keihard aan het werken was om het beste er van te maken. En als het dan niet lukte, kwam dat ook vaak door de organisatie of ontbrekende vaardigheden. Dus ik heb liever terecht vertrouwen in negentig procent van de mensen en onterecht vertrouwen in de tien procent, dan onterecht wantrouwen in negentig procent en terecht wantrouwen voor de tien procent. Begin gewoon maar eens bij vertrouwen.

Een belangrijk mechanisme van zelforganisatie en agile vind ik de reviews. Op de review presenteert een MDT elke twee weken, waar het team aan gewerkt heeft. Ik vind het heel belangrijk dat er veel

stakeholders staan en ook de managers van de Grids. Zelforganisatie begint bij betrokkenheid. Het is de taak van stakeholders om te komen en de taak van het team om de stakeholders betrokken te houden door de transparantie. Daardoor snappen stakeholders waarom bepaalde keuzes gemaakt worden.

Ik heb wel eens ingegrepen op een proces waarbij ik het niet mee eens was. Het team had besloten om van een tweewekse sprint naar een driewekse sprint te gaan en vertelde dat op de weekstart van de hele afdeling. Daar heb ik heel veel last van gekregen. Het vertrouwen in mij dat ik vertrouwen heb in de teams werd geschaad. Maar in dit geval zou ik wel weer hebben ingegrepen, want er zijn bepaalde kaders waar de teams zich aan moeten houden. Ik heb er wel van geleerd dat duidelijk moet zijn aan welke kaders niet te sleutelen valt. Daarnaast zou ik de volgende keer pas ingrijpen na de weekstart en het team persoonlijk vertellen dat ik dit geen goed idee vind. Het lastige is dat je niet weet wat de kaders zijn als iemand tegen de kaders aan loopt. Toch vind ik dat je als manager moet opletten wanneer je ingrijpt. De kosten van ingrijpen op het vertrouwen van medewerkers is vaak groter dan wat het oplevert. Pick your battles.

Dat de prestatiepremie is afgeschaft vind ik een positieve ontwikkeling, want daardoor kan iedereen vrij zijn teamgenoten beoordelen. Daarnaast vind ik dat salarisontwikkeling door de manager/skill lead moet worden beoordeeld, want dat vind ik een onderdeel van loopbaanontwikkeling. Wel willen we gaan introduceren dat teams kunnen beslissen wie een prijs kunnen winnen en niet zozeer cash op de bankrekening, maar meer een uitje voor het hele team.

Een belangrijke rol van een leidinggevende/manager/skill lead vind ik dat ze zorgen voor een team die wedstrijden winnen. Visies moeten samen gecreëerd worden. Een manager is verantwoordelijk voor het behouden van talenten. Salaris is nu eenmaal een belangrijk hulpmiddel om te zorgen dat je een goed team krijgt. Een andere belangrijke rol vind ik dat de managers kaders vanuit hun expertise neerzetten waarbinnen de MDTs kunnen opereren. Zoals dat Tanja Bom, manager advertising, die de nieuwe reclame strategie bewaakt zodat een advertising communicatie specialist de vrijheid heeft om binnen die strategie te opereren. Vervolgens is het niet zo dat de skill lead de keuze van de specialist aftekent.

Ik denk dat het niet specifiek voor agile en zelforganisatie is dat de juiste terminologie heel belangrijk is. De oude termen dekken niet meer hoe we samenwerken en de nieuwe moeten goed gekozen worden. Zoals het pitch proces wat we hadden geïntroduceerd met agile. Het pitch proces is voor stakeholders, waarin ze kunnen beargumenteren waarom er campagne gevoerd moet worden over een nieuwe propositie. Als een team uit de Grids hard heeft gewerkt aan een nieuwe propositie en wij als marketing zitten er bij als een jury of iets naar de markt gaat, is dat heel gek. Dus de term pitch was niet goed, want we bedoelen meer een intake. Daarnaast worstel ik wel eens met de terminologie van functies. Zelf ben ik een directeur, maar ik noem mezelf een manager. Tegelijkertijd moet het herkenbaar zijn naar buiten omdat ik wel eens contact met klanten heb. Het zijn een beetje symbolen uit het verleden. Net als mijn Management Team overleg. Maar moet je dan krampachtig nieuwe termen aannemen zoals skill lead? Als ik daar mee communiceer naar buiten zegt klanten dat niks.

Waar het eigenlijk over gaat en wat ik echt heel mooi vind aan zelforganisatie/agile is eigenaarschap. Eigenaarschap maakt het leuker voor medewerkers als je buiten de eilandjes heen gaat werken. Ben je verantwoordelijk alleen voor de campagne of voor het aantal gesloten hypotheeklen door tevreden klanten? Binnen deze organisatie komen vaak genoeg problemen voor waar een team niet altijd

invloed op kan hebben, maar de vraag moet dan zijn: 'wat kan dan wel?' De open dialoog is heel belangrijk binnen een grote organisatie als deze. Daarnaast zorgt eigenaarschap voor kennisdeling onder de specialismen binnen de MDTs.

De volgende stap binnen ABN AMRO is denk ik dat de top mee moet gaan in deze werkwijze. Deze werkwijze gaat niet weg en de top praat er veel over. Maar wat het voor hun rol betekent beseffen ze nog niet. Vooral op de belangrijke momenten.

Als afsluiter: iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen mandaat. Als een medewerker verantwoordelijkheid toont, krijgt diegene meer mandaat en wordt diegene een mini-CEO. ”

Transcriptie interview 3: Klaas Ariaans, Directeur Personal Banking



Eigenlijk wil ik een center of expertise opzetten. Binnenkort komen er drie professoren van de Universiteit Utrecht om onderzoek naar onze introductie. Ik geloof dat als we het hier kunnen laten vliegen, ik ben het grootste onderdeel van ABN AMRO, het ook in de rest van ABN AMRO kan gaan vliegen. Maar waarom alleen ABN AMRO? Dit gedachtegoed kan ook werken bij andere bedrijven in Nederland of misschien wel de hele wereld. Er is veel animo over, je kan het een hype noemen. Maar de wereld is zo complex geworden, dat een hiërarchie in mijn ogen geen bestaansrecht meer heeft. Dat je toch met een soort netwerk gedachte aan de slag gaat. Het begin zal complex zijn, want wij gaan over naar zelforganisering maar de rest van de bank is nog niet zover. Ik ben nu straks drie managementlagen kwijt, ik ga naar 25 managers en ik had er 278. Die 25 gaan in een multidisciplinair team werken en die gaan niet meer coachen zoals we dat altijd deden. We krijgen 60 skill coaches en team coaches. Zelforganisatie heeft alles te maken met vertrouwen in de professionaliteit van je medewerkers. En waarom heb je in godsnaam leiding nodig om je werk te doen. Dat zijn fundamentele uitgangspunten. We hebben altijd meet hiërarchie gewerkt, dus het gaat nog niet overal even goed. Ik zie al hele mooie dingen gebeuren, maar ook grote uitdagingen. In Arnhem gaat het al heel goed, daar laat de kantoor directeur heel vrij. Daar zijn de vergaderingen kort en iedereen pakt zijn rol. Terwijl vroeger tijdens vergaderingen opdrachten werden gegeven. Sommige mensen vinden die overgang eng: wat mag ik nou wel en wat mag ik nou niet bijvoorbeeld?

Hierdoor krijgen managers een hele andere rol. Al mijn managers gaan getraind worden in inspirerend leiderschap. Hoe geef je richting aan je collega's. Het is de rol van een manager om te vertellen wat we willen bereiken. Hoe dat gebeurt laten we helemaal vrij. De wat we willen bereiken hebben we vastgelegd. Uiteindelijk zou ik naar het ideaal beeld willen gaan en dat is dat mensen zelf hun doelstelling gaan bepalen, maar dat is nog te vroeg op dit moment.

Ik heb overwogen om het stapje voor stapje te gaan doen. Maar besloten om niet te doen. Stel ik had de helft van de leidinggevendenden laten zitten, zou alsnog iedereen naar die leidinggevende zitten kijken. Ik gebruik de metafoor zwemmen altijd maar even. Als je mensen snel wil laten leren zwemmen kun je twee dingen doen. Je kan iedereen het water ingooien of je geeft ze een reddingboei erbij. Dan leren ze het nog niet. Als we het doen, dan moeten we het ook in een keer doen. En vergis je niet, heel veel managers staan hier niet achter want hun baan houdt op te bestaan. Dus het kan niet in stapjes. We krijgen straks 350 multidisciplinaire teams.

Eigenlijk ben ik op zelforganisering gekomen doordat we het heel erg slecht deden op klachten. We kregen een 4,2 van klanten waar de klacht van was opgelost notabene. Van alles geprobeerd maar niks lukte. We gingen dan in onderhandeling met de klant en kwamen we uit op bijvoorbeeld ieder de helft. Vaak waren we zoveel tijd bezig met een klacht, dat het hartstikke duur was aan manuren en de klant liep nog ontevreden naar buiten. Toen kwam het idee om klachten op te lossen naar eigen inzage tot en met €500. Er waren twee richtlijnen. De eerste: het gaat me niet om wie het fout heeft gedaan maar los het op. En de tweede: de medewerker hoefde niet aan zijn leidinggevende te vertellen waarom diegene het had uitgekeerd. Er was veel angst om het te introduceren en of we helemaal gek waren geworden. Toen kwam de stelling op tafel: durven wij te accepteren dat 95% van onze klanten de waarheid spreekt? Ja dat was eigenlijk wel zo. Na de start vlogen de vergoedingen omhoog. Er gebeurden twee interessante zaken. Van een 4,2 steeg de tevredenheid over klachtoplossing naar een 7,7. En twee voor iedereen in de organisatie werd duidelijk wat een verkeerd proces kost. Toen dacht

ik zelforganisering werkt. Hoeveel medewerkers nemen nou meer stomme beslissingen dan de medewerkers? Laat die nou de ruimte om zelf beslissingen te maken.

Buiten de klachtoplossing kwamen er meerdere onderwerpen bij elkaar zoals het coachen van leidinggevend. Want jij bent mijn baas en ik moet al mijn zielenroerselen aan jou vertellen. Hoe veilig is dat dan? Dus wat we hebben gedaan is coachen compleet los hebben gemaakt van de hiërarchie. Coachen is ook niet meer verplicht. Als medewerkers op handen worden gedragen door hun klanten, waarom moeten ze dan gecoacht worden? Het coachgesprek was de afspraak die het meest werd afgezegd zo ongeveer. Dus we gaan het iedereen vragen en zonder dat je bang hoeft te zijn dat er in je beoordeling iets uit het coachgesprek terug komt. Natuurlijk moeten de medewerkers zich wel blijven ontwikkelen en op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen.

Beoordeling hoe ga je dat nou doen als er geen leidinggevend zijn? Er zijn verschillende varianten die we onderzoeken. Bijvoorbeeld we geven het aan de groep en die mogen het zelf verdelen. Of iedereen krijgt hetzelfde, maar dat ligt heel gevoelig. Je wil eigenlijk dat het team bepaalt hoeveel iemand mag verdienen. We denken oprecht dat het team zelf de beoordeling gaat bepalen.

Er zijn wel bepaalde kaders waarin we gaat opereren. Als de DNB ons zegt dat we iets moeten oplossen, dan kan de medewerker niet zeggen dat doen we volgend jaar wel. Ik wil wel echt naar leiders en geen managers meer. We vertellen niet meer in detail wat medewerkers moeten doen.

We hebben straks zeven Key Performance Indicators. De eerste is de Net Promotor Score, als die goed is ben ik heel tevreden. De andere is Beeldbankieren, waar we het digitale domein aan het persoonlijke advies koppelen. De andere 5 indicatoren zijn commerciële targets.

Nu we dit aangekondigd hebben zie je van alles gebeuren. Sommige managers doen al niet meer hun best en sommige blijven tot de laatste dag hun stinkende best doen. De klant blijft toch naar kantoor komen en de kantoor medewerkers doen hetzelfde alleen met meer eigen initiatief.

We hebben gesproken of de performance een beetje gaat teruglopen en zo heb ik het ook verkocht naar boven, maar het mag geen self fulfilling prophecy worden. Vroeger was de aanname dat het in de vakantie altijd minder ging. En toen we er een keer de schouders onder zetten bleek er een nog beter resultaat uit te komen ten opzichte van normaal.

De ask me anything hebben we geïntroduceerd, waar mijn management de medewerkers op de vloer informeren over dagdagelijkse zaken via beeldbankieren. Daar hebben we een regelmaat van eens in de twee weken ingebracht. Dat blijkt heel goed te werken. Ik zou bijvoorbeeld heel erg trots zijn als in werknemer onderzoeken blijkt dat de afstand tot het topmanagement kleiner is geworden. Of dat de missie en visie veel beter over komen. Daar scoort ABN AMRO traditioneel laag op.

Misschien gaat dit niet lukken, maar een ding is zeker: de betrokkenheid van medewerkers is nog nooit zo hoog geweest. ”

Transcriptie interview 4: Mascha Kooijman Agile coach



Agile gaat uit vanuit de behoefte van de klant.

De implementatiefase is het lastigst en de start is vaak chaos. In het begin is vaak lastig de meerwaarde te zien voor de teamleden. Een veel gehoorde klacht is dat deelnemers vinden dat er alleen maar overlegd wordt, stickies worden opgehangen en stand-ups zijn. Op een gegeven moment hoor je die klacht niet meer, maar bij sommige duurt dat heel lang. Ik weet nog heel goed dat een event manager na de zesde of achtste retro zei dat ze er eigenlijk heel blij mee was. Tijdens een retro wordt de afgelopen sprint besproken, wat goed ging en wat beter kan. Ze zei dat ze blij was met de structuur die het haar gaf. Openheid is de basis om goed samen te werken.

Het is een omslag in denken. Bij een bank wordt meestal nagedacht over lange termijn visies en dat denken krijgt een omslag naar kort cyclisch. Ik zeg heel vaak experimenteer, rol het uit naar de klant en kijk maar wat er gebeurt. Het gaat er niet om wie het langst aan de bal is, maar hoe er zo snel mogelijk gescoord kan worden. Dat geldt op individueel, team en gehele organisatie niveau. Als het lukt dan is het mooi en anders heb je wat geleerd. De behoefte van de klant verandert continue en steeds sneller, daardoor was een andere manier van samenwerken nodig binnen teams. We hadden 10 jaar geleden nooit gedacht dat internet en mobiel bankieren zo snel zou worden geadopteerd door ouderen. Of dat klanten via hun webcam adviesgesprekken zouden willen hebben.

De basis is dat het management een goede strategie neerzet met doelstellingen die behaald moeten worden. Op het gebied van commerciële targets en naar welke NPS toegewerkt moet worden. Teams kunnen deze vertalen naar een OGSM (Objectives Goals Strategies Measures), welke elk half jaar wordt getoetst en bijgesteld. De objective is de purpose van het team: waarom is dit team in de organisatie en wat draagt het bij? In de goals staat wat de belangrijkste doelen zijn voor het team zoals de commerciële targets, waar het team aan wil bijdragen. Of dat er bijvoorbeeld 100.000 klanten zijn die de online omgeving van de hypotheek gebruiken in een jaar. Bij strategies staan de projecten omschreven hoe ze dat willen bewerkstelligen. En bij measures hoe en wat er gemeten gaat worden. We doen het elk half jaar, omdat de teams zo snel veranderen en de behoefte van de klant verandert ook.

Het is dus echt belangrijk dat het management de verantwoordelijkheid bij de teams laat. Het team gaat niet over wat er bereikt moet worden, maar wel over het hoe. Ik denk dat dit het belangrijkste verschil is tussen zelfsturing en zelforganisering. Het management kan de teams challengen hoe de teams staan ten opzichten van de doelen. Centraal staat altijd de klantimpact.

We zijn twee jaar geleden begonnen met deze organisatieomslag. We zijn klein begonnen met eerst één team, later twee teams en zo door. Daardoor kon de rest van de organisatie er aan wennen. Een grote omslag was dat teams geen grote marketingplannen meer maakten, die door heel veel managers goed gekeurd moest worden, de befaamde goedkeuringstrein. Vanaf dat moment werden de campagneplannen gepresenteerd tijdens de sprint review en kon een manager daar feedback geven. In het begin kwamen managers langs bij de reviews, maar al snel bleek dat hun teamleden het veel beter wisten. Deze omslag werkte zo goed dat andere teams ook snel over wilden. De time to market om bijvoorbeeld een radio campagne live te zetten is van 16 weken naar 8 weken teruggebracht.

In het begin en nog steeds eigenlijk hebben we wel lopen testen hoe we alles moesten noemen. Zoals de term user stories was een stap te ver en die zijn we deliverables gaan noemen. Hetzelfde geldt dat onze stakeholders, SPOCs (Single Point Of Contact) niks konden met het Backlog Pitch formulier. Hoe langer je bezig bent, hoe beter je merkt wat wel werkt en wat niet.

Ik zie dat zelforganisatie, waarbij agile ons middel is, helpt om focus aan te brengen. Door die focus zie ik van alles ontstaan: effectiviteit, transparantie, klant centraal en we zijn scherp voor elkaar. Waar er vroeger meer vanuit eilandjes gewerkt werden, gaan collega's elkaar helpen vanuit hun eigen expertise. De OGSM zorgt er voor dat er een team staat om samen een doel te bereiken. Het duurt natuurlijk een tijd voordat een team goed samenwerkt. Teams verschillen op hun maturity, volwassenheidsniveau met hun eigen leercurve. Als coach kun je meerdere teams begeleiden, maar niet net geboren zijn. Een team is mijn klant en ik moet van hun behoeftes uitgaan, dat doe ik ook door te optimaliseren.

Bij de Grids⁹ is er wel in een keer een big bang geweest, waar alle teams in een keer agile en zelforganiserend zijn gaan werken. Ik moet zeggen dat ik daar weinig vertrouwen in had, maar een jaar later lijkt het toch te werken. Alhoewel Product Owners de ouderwetse rol van projectmanagement zijn gaan oppakken. Maar ze hebben daardoor wel meer begrip voor ons gekregen. De volgende stap is dat klantimpact de prioriteit krijgt boven alles. Doel moet niet zijn veel balbezit, maar doel moet zijn het winnen van de wedstrijd. Dat geldt ook voor afdelingen.

Beoordeling binnen de teams wordt steeds belangrijker. Ik ben blij dat de prestatiepremie is afgeschaft, want de feedback van teamleden had invloed op hun prestatiepremie. Teamleden durfden daardoor niet altijd eerlijk te zijn over anderen want je beslist over iemands portemonnee. Het werd een te beladen onderwerp, dat terwijl feedback echt een cadeautje is, die een teamlid open moet kunnen ontvangen zonder aan zijn/haar bonus te denken. We onderzoeken of centraal een potje met geld in het team kan staan en dat de teamleden beslissen wie een extraatje krijgt. De autonomie van teams geeft energie. Ook beslist het team zelf wie wordt aangenomen en niet meer de manager alleen. Het team heeft echt veto.

En dan kom ik bij de afsluiter: Het mooiste aan zelforganisatie en agile is echt de energie binnen de teams. ”

⁹ De retail productgroepen zoals betalen, lenen en hypotheken

Transcriptie 5: Heleen van Drie, medewerker Facility Management



‘Een nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe omgeving, waar de medewerkers zelf invloed op uitoefenen.’

Om gelijk tot de kern te komen: Facility Management wil een optimale werkomgeving creëren waarin we nu en in de toekomst samen duurzaam kunnen excelleren. Met nieuwe IT-middelen en huisvestingfaciliteiten willen we een omgeving bieden die:

- De medewerker beter ondersteunt in zijn of haar activiteiten
- Keuze biedt in hoe, waar, wanneer en met wie de medewerkers werken
- Ruimte creëert voor samenwerken, delen van kennis en innovatie
- Energie geeft en het werklevens leuker maakt
- Zorgt dat Facility Management efficiënt gebruik maakt van ruimten en middelen

Wij kijken natuurlijk goed naar hoe zelfsturing en agile werken invloed heeft op hoe we de ruimtes moeten inrichten. Dat kunnen we niet alleen en doen we ook echt met de medewerkers. In het begin gaan we met leidinggevend in gesprek. Onze nieuwe Yello concept heeft vaak impact op de leidinggevend. Steeds minder leidinggevend hebben een eigen kamer en vaak vragen we of ze deze willen opgeven en op de vloer gaan zitten. Past ook bij het hele zelforganiseren. Niet iedere leidinggevende gaat daar even makkelijk mee om. Sommige hechten echt waarde aan die eigen kamer. Tegen medewerkers zeggen ze altijd wel, dat de deur altijd openstaat, maar de drempel blijkt vaak toch te groot te zijn. Eigenlijk introduceren we de Yello alleen als de leidinggevende hierin meegaat.

Als we een go hebben van de leidinggevend, dan gaan we een nieuwe vloer inrichten en dan gaan we eerst in gesprek met de aanspreekpunten. Maken we een eerste inventarisatie hoe de collega's op de vloer samenwerken en wat voor behoeftes er liggen, maar ook of er bijvoorbeeld een reorganisatie aankomt. Als we dat weten matchen we de behoeftes met de beschikbare ruimtes. Dan komt er een enquête die we naar alle medewerkers sturen om te verifiëren of we op de goede weg zijn. Een belangrijk onderdeel is bijvoorbeeld wat voor zones we instellen. We hebben een hot, medium en cold zone. In een hot zone kan iedereen met elkaar praten, overleggen, bellen en dat hoeft niet alleen zakelijk te zijn. Een cold zone is echt een soort stilteruimte en mag niet gesproken worden. Een medium zone zit er dus tussen in. Een commerciële heeft behoefte aan een hele andere verdeling dan een afdeling waar alleen financieel analisten zitten.

Wel hebben we gezien dat zelfsturing veel meer plek nodig heeft aan de muur om te kunnen schrijven met stiften dan de normale werkwijze. Het is essentieel om alles zichtbaar te maken als je als team naar een doel wilt werken. En er niet meer een vrouw of man aan het hoofd staat die alles coördineert.

Uiteindelijk willen wij natuurlijk weten of dit geresulteerd heeft in betere prestaties en meer tevredenheid over de kantooromgeving. Daarvoor hebben wij negen performance indicators ontwikkeld.

Key Success Factors	Key Performance Indicators	
EFFICIENT EN EFFECTIEF (SAMEN)WERKEN		ACTIVITEITGERELATEERD WERKEN
		INTERACTIE, SAMENWERKEN EN KENNISDELEN
TEVREDENHEID OVER WERKPLEKOMGEVING		FYSIEKE WERKOMGEVING
		VIRTUELE WERKOMGEVING
		INFORMATIEVOORZIENING
		SERVICES
		FLEXIBILITEIT EN MOBILITEIT IN WERKEN
WELBEVINDEN VAN DE MEDEWERKER		
OPTIMAAL GEBRUIK VAN GEBOUWEN EN MIDDELEN		OPTIMAAL GEBUIK VAN AFDELING EN OPENBARE GEBIEDEN
		OPTIMAAL GEBRUIK VAN DIGITALE FACILITEITEN EN TOOLS

Voor elke afdeling apart kijken we met statistici naar de tevredenheid over de verschillende punten en hoe belangrijk de medewerkers elke punt vinden. Zo komen we tot een goede evaluatie. Hierdoor is mijn werk wel erg veranderd. Vroeger was het meer bureaus tellen en kijken of er meer bij moeten.

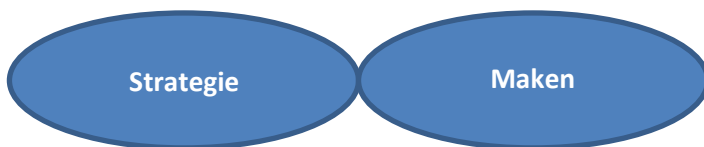
Maar zo denk ik veel meer mee over hoe medewerkers samenwerken.”

Transcriptie interview 6: Pascal van de Poll, oprichter Strategiemakers



Experimenteren is leren.

Ik kom uit de traditionele consultancy wereld. De trajecten waren vaak duur en de klant eindigt met een rapport. Mooi wat er in staat maar hoe gaan we het nou doen met zijn allen? Op dat moment zijn de consultants meestal weg. Waar onze naam vandaan komt is van strategie en maken, het is één woord en één ding. Ons bedrijf is geïnspireerd door IT- en start-up wereld. Grote plannen maken is niet meer van deze tijd. Net als een business plan, vanaf dag één ziet de wereld er al heel anders uit dan in het plan. Het lean start up, iteratieve werken waren onderwerpen waar ik met mijn compagnon wat mee wilden doen. We dachten deze kort cyclische manier van werken kan ook passen voor strategie, waar slaat een termijn van vijf jaar nou nog op. Met strategie moet veel iteratiever worden omgegaan, een strategie moet je steeds bijstellen. En die strategie moet je steeds maken. Strategie als continue proces, in een infinity teken.



Strategie en maken. De ambitie, stip op de horizon, komt tot vorm in de strategie. Dit vormt zich tot een lijst aan initiatieven welke je moet prioriteren. En deze initiatieven moet je maken. Het is belangrijk om over strategie geregeld na te denken, het liefst in een cadans. Hoe vertaalt deze lijst aan initiatieven zich tot wat we aankomend kwartaal willen bereiken? Wat komt er op ons af denk je als afdeling per kwartaal over na. Nieuwe initiatieven kunnen dan worden toegevoegd en worden hergeprioriteerd. De manager is een enabler en ruimt de rotzooi uit de weg.

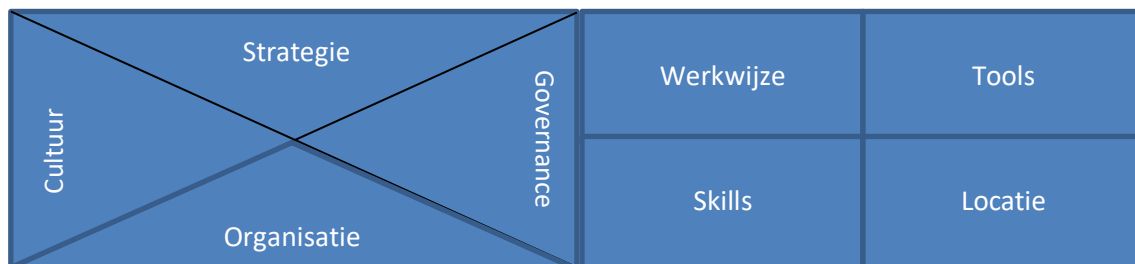
Voor deze manier van samenwerken zijn vaak nieuwe organisatievormen nodig die daarmee om kunnen gaan. Om een nieuwe organisatievorm te ontwikkelen is het zeer belangrijk om een stip op de horizon te zetten, welke thema's zijn belangrijk. Zo kun je een organisatievorm ontwikkelen die ingericht is op de customer journey of juist op klantgroepen. Of toch traditioneel op producten. Het is essentieel om na te denken over wat voor type teams nodig zijn om de strategie te maken. Centraal in een nieuwe strategie staat altijd vernieuwing.

Veel van onze consultancyprojecten komen vanuit de innovatie hoek, zoals het huidige business model innoveren, maar hoe organiseer je de innovatie? Als eerste: strategie moet sowieso uit de directie worden gehaald. Vraagt ook een andere rol van ons als consultants. De consultant wordt minder de expert maar onze uitgangspunt is dat er heel veel expertise bij het bedrijf zit. En dat we dat moeten losmaken, we moeten de ogen openen. Daarom challengen en faciliteren we veel op het proces.

Full blown strategie traject. Eerst stip op de horizon. Niet alleen met organisatie, maar ook met klanten en stakeholders. BV ROC met lokale bedrijven. Wat is hun rol in de maatschappij. Wat verwacht bedrijfsleven van hun. Die stip zetten we in een model wat we samen ontwikkeld hebben met de TU Delft. Het gedachtengoed, abstractieniveau hoger om naar de strategie te kijken. OKR objectives key results. Vanuit strategie het werk naar de teams brengt. Vassnuit IT save methode, increment, met de teams en directie 1/2 dagen hele kwartaal doorneemt. Zoeken naar efficiënt hierin. We winnen zoveel tijd met zon event. Vanuit strategie gelijk maken. Losse celletjes met eigen purpose. Moet ik die organisatie bijstellen? Met cellenstructuur, en er is een behoefte die je nergens kwijt kan, dan een

team er bij plussen. Design thinking lean startup. De organisatie is dan organisch groeiend proces. Als een team maar een kwart voor de tijd kunnen vullen moet je wat veranderen. Of 2 marketeers. Alles is voeding voor hoe anders te organiseren. Werk makkelijker of meer automatiseren. Full blown een continue proces. Een gedachtegoed introduceren. Bij Bas T2M. Legal stok tussen de wielen. Verschillende varianten: light medium high. Groot verschil tussen de werkwijze hoe je het organiseert en de mindset. Mindset is dan op zijn minst waar we aan kunnen werken. Agile regels. 4 bij 3 box principes.

Transformation machine



Agile Marketing is meer dan een werkwijze

Prioriteren op basis van klantwaarde	Efficiency en effectiviteit	Reduceren van waste	Strategie
Transparantie	Multidisciplinaire marketing teams	Flexibiliteit door kortcyclische iteraties	Werkwijze
Feedback vragen en aanpassen	Experimenteren en leren van data	Reflecteren en steeds beter worden	Test & Learn
Mandaat en accountability	Veilige omgeving en vertrouwen	All voices must be heard	Cultuur

”

Transcriptie interview 7: Justin de Bolster consultant bij Dualtec



Als eerste ik denk dat Agile een hype is. Al die training bureaus varen er wel bij. Het komt natuurlijk uit de IT development en daar moest een andere manier van samenwerken komen. Dat zijn zulke grote trajecten waar van te voren niet overzien kan worden welke functionaliteiten gebruikt gaan worden in de praktijk en dan is tussentijds bijsturen handig. Maar voor organisaties waar productie moet worden gedraaid, waar juist die standaardisatie belangrijk is en wendbaarheid niet, vind ik dat adviesbureaus misbruik maken van de hype. Ik vraag me dan af: is agile een doel of een middel? Oppassen dat het niet overal geïmplementeerd wordt. Het lijkt nu alleen maar over de termen en nieuwe titels te gaan zoals Product Owner. In plaats van dat het een middel is om beter of sneller te gaan als bedrijf.

Zelforganisering is wel anders dan agile. Ik kan me voorstellen dat bij een creatief proces zoals Marketing daarbinnen moet een organisatie wendbaar zijn. Uiteraard met deels vaste processen en voor de rest vrij denkrichtingen. Eigenlijk zijn deze organisatieveranderingen golfbewegingen net als outsourcen en insourcen. Op een gegeven moment komt er een manager, die zegt: 'dit kan nooit werken bij marketing. Al jouw data specialisten zitten zo verspreid, dat moet gecentraliseerd worden. Gebruikt iedereen dezelfde tooling en heeft iedereen dezelfde filosofie.'

Zo zie ik heel veel dingen die een golfbeweging zijn. In tijden dat het goed gaat is er groei en huren we mensen in. Dan komt er een onderzoek dat in de markt gedaan wordt waaruit blijkt dat een afdeling met teveel mensen opereert. Wordt verteld wat de marktstandaard is qua aantal FTE voor een afdeling. Zo is de reorganisatie van T-Mobile op de Technology afdeling ook begonnen. Als oplossing zie ik ook dat core afdelingen worden geoutsourced zoals marketingafdelingen naar reclamebureaus. En Technology van T-Mobile is voor een groot gedeelte geoutsouced naar Huawei. Die beide veranderingen vonden anderhalf jaar geleden tegelijkertijd plaats bij T-Mobile op de Technology afdeling.

De Technology afdeling bestaat uit vier delen: Strategy, Design, Deployment en Operations. De Strategy afdeling denkt na over de korte en lange termijn, wat verwacht de klant van het netwerk over drie jaar, zoals nu de introductie van het 5G netwerk. De Design afdeling denkt na over hoe het geïmplementeerd kan worden. De Deployment afdeling die voert uit wat Design bedacht heeft. En Operations zorgt voor onderhoud en optimaliseren. Deze afdelingen werken als een constante cyclus.

Dus toen kwam de transformatie naar zelfsturende teams. Ik heb altijd gedacht dat zelfsturende teams een middel was om het middenmanagement te ontslaan. Het was een gekke periode direct na de transformatie. Er werden rare titels voor het middenmanagement verzonnen, want ze konden niet direct ontslagen worden. De managers waren nog wel verantwoordelijk voor projecten, maar niet meer voor de FTE onder hun. Ze hadden nog wel projecten waarvoor doelstellingen waren, alleen konden ze hun collega's niet aanspreken. De managers werden hun gezag ontnomen en begonnen zich oncomfortabel te voelen. Uiteindelijk gingen ze weg.

De twee beoordelingsgesprekken per jaar werden afgeschaft. Tijdens de gesprekken kregen medewerkers scores over hoe ze presteerden en daar was de beloningspremie aan gekoppeld. Vanaf dat moment werden Great Conversations ingesteld, waarbij een medewerker zelf bij hun manager zo'n conversation moesten aanvragen. Een medewerker werd zelf verantwoordelijk gesteld voor zijn/haar eigen beoordeling. In dat gesprek kon iemand zelf vertellen hoe diegene ging bijdragen aan de

doelstellingen. Wat de doelstellingen waren, werd niet duidelijk neergezet. Kortom er kwam paniek bij de medewerkers. Ze zeiden ik doe gewoon mijn werk. En zelf er achteraan vonden ze moeilijk.

Het individuele deel van de bonus was dus weggefallen en veel medewerkers vonden dat naaijerij. Alleen op basis van bedrijfsperformance werd er nog een bonus uitgedeeld. Dit demotiveerde enorm, want harder werken levert niks meer op.

Er was geen implementatie partner, wel een paar droge sessies waarin de achtergrond van de keuzes niet werden uitgelegd. Die droge sessies werden Preacher sessies genoemd, waarin werd gezegd dat er drie keer zo snel gewerkt kon worden. Iedereen had dezelfde gedachte: dit gebeurde om te besparen. Vanzelf stonden een aantal mensen op, die niet officieel de manager zijn maar ze voelden zich geroepen om de lijnen uit te zetten, want anders gebeurde er niks.

Toen zelfsturende teams binnen Technology werd geïntroduceerd was de gedachte dat de afdelingen meer zouden gaan samenwerken. Het gekke, dat is wel gelukt. Ik denk dat het kwam doordat de afdeling van een paar honderd man naar tachtig terugging. En toch zie ik het nog wel weer een keer veranderen. Want was het succes nu het outsourcen of zelfsturing? Ik denk het eerste. En zoals eerder gezegd: dit gaat in golfbewegingen. ”