

Interview met:

Janneke Tettero – Programmadirecteur Bankieren met de menselijke maat - de Volksbank



Dit interview vond plaats in het najaar van 2018. Onderdelen hiervan zijn terug te vinden in het boek "Professionals aan het stuur".

De Volksbank is een familie van bankmerken met één missie: Bankieren met de menselijke maat. Vier merken (ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank, SNS) die gaan voor een duurzame, rechtvaardige samenleving, het realiseren van woonwensen, menselijker en normaler en een bank dichtbij. De bank telt ruim 3200 FTE en heeft zijn hoofdkantoor in Utrecht.

Janneke Tettero werkt sinds 2000 bij de Volksbank, momenteel in de functie van Programmadirecteur Bankieren met de menselijke maat, in een team van acht mensen. Het kerndoel van het team is het richten en ondersteunen van de organisatie om tot bankieren met de menselijke maat te komen. Ze heeft alle hoeken van de bank gezien en is een gevraagd spreker over dit thema.

De Volksbank heeft gekozen voor een olievlekmethode en niet voor een uitrol van boven af naar beneden. Er werken nu (oktober 2018) 20 teams volgens de principes van de holacracy, dat binnen de Volksbank de naam Vaart! heeft gekregen. Elke week melden zich weer mensen die over willen naar deze nieuwe manier van werken.

Janneke Tettero: "Als je als dienstverlener daadwerkelijk je missie wilt waarmaken, dan moeten alle medewerkers in staat gesteld worden die klant goed te helpen.

Wij hebben gekozen voor meer zelfsturing volgens de principes van holacracy. Het is een vorm, een andere manier van organiseren. Gebaseerd op heel veel duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden, waardoor mensen heel goed weten wat er van ze verwacht wordt.

Als je weet wat er van je verwacht wordt, kan je ook veel harder rennen. Alles moet transparant zijn, iedereen moet de informatie die hij nodig heeft om de klant goed te helpen tot zijn beschikking hebben. Het is doel gedreven. Niet gebaseerd op een hark, maar gebaseerd op doelen. Je moet met elkaar gezamenlijke doelstellingen hebben om het te kunnen laten werken.

Motto:

"Ik houd wel van een beetje guerrilla."

Door zo te organiseren ontstaat er structuur waarin vrijheid en structuur worden gecombineerd. Dat past bij deze sector. De achterliggende filosofie daarbij is: iedereen is volwassen. Je kan zelf besluiten nemen. Je weet zelf wat goed is.”

Kan zelfsturing wel bij een bank?

Op de vraag of het mogelijk is om zelfsturing te implementeren als je als bank ook te maken hebt met wet-regelgeving, risico's en toezichthouders antwoordt Janneke: “Ja, dat kan. Alles loslaten kan natuurlijk niet, daarom hebben we gekozen voor een hele gestructureerde vorm van zelfsturing. We leggen heel duidelijk in een systeem vast wat de verantwoordelijkheden zijn. Dat passen we steeds aan waardoor het blijft kloppen. Wel zo prettig voor het toezicht. Als het ergens fout gaat is meteen duidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is, in plaats van uit te komen bij iemand drie lagen hoger die geen overzicht meer heeft. Bij zelfsturing ga je er ook vanuit dat iedereen een sensor is. Iedereen kan zien dat dingen niet kloppen. Die zaken komen in het overleg op tafel, daar is een methode voor, en we kijken direct: wat gaan we eraan doen.

Met zelfsturing komen de dingen juist veel eerder op tafel, omdat mensen verantwoordelijkheid nemen. Het hoeft niet meer via de leidinggevende, die zoveel dingen op zijn bordje had liggen waar hij onmogelijk allemaal aan toe kon komen. Nu komt het direct op tafel en kijken we wat de eerstvolgende actie wordt en de verantwoordelijke gaat dat doen. Het hoeft allemaal niet meer omhoog of naar beneden. De besluitvorming wordt duidelijk vastgelegd, dus alles is heel overzichtelijk.”

Advies 1

Als teams geen kerndoelen hebben, of als ze niet in staat zijn om hun kerndoelen te realiseren: begin er dan nog eventjes niet aan.

“Vertrouwen is belangrijk, zowel in elkaar als in je klant. Richt je systeem goed in, waardoor je vertrouwen groeit. Je hoeft niet alles te controleren, omdat je veel updates krijgt, je weet dus heel goed hoe we ervoor staan. Het mag niet makkelijk zijn om de boel te bedonderen. Vertrouwen is het uitgangspunt en je doet vervolgens een paar checks.”

“Voor wie zou het niet weggelegd zijn? Voor mensen die achteroverleunen werkt het huidige systeem ook niet. Die komen in het huidige systeem er misschien nog wel mee weg, maar in deze manier van werken niet. Die radicale transparantie is soms ook vervelend, want kan duidelijk maken dat je niks doet. Je gaat beter zien wat er wel werkt en wat er niet werkt. Soms moeten we dan de feedbackworkshop nog eens inzetten, zodat mensen elkaar beter gaan aanspreken. Maar dan moet je wel bereid zijn om het aan te pakken.”

Rol van de leidinggevende

“De leidinggevende moet dit willen. Anders wordt het een hopeloos verhaal. Die moet als eerste zeggen: ‘Ik zie hier wat in’. Daarna ga je zaken in rollen onderbrengen. Mensen moeten nog steeds gecoacht worden, dat is een rol. Mensen moeten nog steeds aangenomen en ontslagen worden, dat is een rol. Er moeten nog steeds rapportages gemaakt worden richting directie. Heel veel onderdelen van die functie van leidinggevende blijft bestaan in die rollen, maar de leidinggevende die alles moet goedkeuren, dat bestaat niet meer. Daarmee is iedereen een leider in het team.

Soms zijn er leidinggevendenden die het lastig vinden om los te laten. Dan gaan we als begeleiders daarover het gesprek aan. Sommigen laten vanaf het begin los. Dat is heel divers. We passen het aan op de persoon.”

“Een team kwam met de mededeling: “We hebben geen leidinggevende meer en dat willen we zo houden.” Die zijn toen overgegaan. Leuk om te merken dat mensen zelf willen, dat er pit in zit. Iedereen neemt veel meer verantwoordelijkheid, ze voelen zich veel vrijer om datgene te doen wat goed is, zonder het af te stemmen.”

“We kunnen een team pas goed ondersteunen als het een team is met een gezamenlijk kerndoel en met mensen die ook in staat zijn om dat kerndoel te realiseren. Met een logische samenstelling en niet te groot.

Je maakt eerst je eigen kerndoelen van je eigen afdeling. Daarna ga je rollen maken waarin je duidelijk verantwoordelijkheden vastlegt. Elke rol heeft ook weer een kerndoel. Er komt daardoor duidelijk alignment tussen missie van de organisatie en wat doe ik nu elke dag. We werken daarbij met metrics. Wat moet ik meten om te zien wat ik nog moet doen aan mijn kerndoel?”

Iedereen krijgt verantwoordelijkheid

“De professional krijgt eigen verantwoordelijkheid en eigen rollen. Je moet uit de reflex om nog even af te stemmen met je eigen leidinggevende, want die is er niet meer. De basis is dat je al je creativiteit erin mag stoppen om je kerndoel te halen. Je begint zonder regels. Wij maken alleen maar regels als het echt moet. Mensen gaan nog harder lopen, want ze hoeven het niet meer met hun leidinggevende af te stemmen.

Je krijgt een aantal rollen, vooral waar je goed in bent. Je kunt daarnaast nog eens wat uitproberen, zonder dat je van functie hoeft te veranderen. Je kan veel makkelijker switchen, in meerdere cirkels werken. Je kan je talenten ten volle benutten.

Van hogerhand mogen directeuren alleen iets vragen aan mensen als dat past bij iemands rol en zijn kerndoel. Nu heeft vaak iemand een ideetje en dat wordt de organisatie ingeschoten. En omdat dat ideetje van iemand van hogerhand komt gaan we het ineens allemaal doen. Je zou moeten vragen: vanuit welke rol vraag je dit en waarom vraag je dit aan mij, maar dat durft lang niet iedereen. In dit systeem word je getraind om wel de vraag te stellen: Waar draagt dit aan bij en waarom vraag je dit aan mij.”

“Overleggen zijn zeer gestructureerd. Dat vertellen we er op voorhand ook bij. Je mag soms alleen maar ja en nee antwoorden, soms alleen maar cijfers noemen, alleen maar om de beurt praten, het is verschrikkelijk. Mensen die niet houden van structuur, en zeker als die opgelegd worden, vinden het niets. Daar houden wij dan ook mee op. Dat werkt niet. We zeggen aan het begin van het 15 weken traject, met allerlei workshops en vergaderingen, ‘Ga het aan, zit het uit en als je het na die 15 weken nog steeds niets vindt, schaf het dan af.’

Reacties zijn ook: ‘Wat fijn dat er zoveel structuur is, dat er meer rust is in vergaderingen, fijn dat niet steeds dezelfde mensen de boventoon voeren, want iedereen komt aan bod.’ Het geeft heel veel meer snelheid. Wat fijn is dat niet iedereen overal wat van gaat vinden. Je hebt namelijk je eigen verantwoordelijkheid, jij bent ervan en jij mag het ook gaan doen.

Je moet steeds nadenken, wat wil ik nu met dit punt. Wat heb ik concreet nodig? Fijn als anderen dat ook weten.

We lenen veel uit Getting things done. Wat is de eerstvolgende actie die je gaat oppakken? Daardoor krijg je snelheid. Als je niet bijdraagt aan een constructieve oplossing voor een probleem, dan mag je niet meer meedoen.

Het afleren van altijd maar gewoon gaan praten, je niet meer bemoeien met alles is heel moeilijk, het aanleren van hoe doe je dat dan wel is hard werken.”

“Nu werken we nog in teams en zetten we de veranderingen ook uit in teams die willen. Uiteindelijk willen we niet per se in deze teamsamenstellingen blijven werken. Ik zou willen naar teams die geconcentreerd zijn rondom klanten en dat je daarin ook staffunctionarissen hebt. Multidisciplinaire teams. Die stafleden mogen heus nog wel ergens een vakgroep met elkaar hebben.

Iedereen moet echter eerst de methodiek snappen. Daarna kan je zelf weer andere samenwerkingsverbanden gaan inrichten. ”

Advies 2

Ga bij anderen kijken en stel jezelf de vraag wat zou er nou bij ons passen.

Hoe helpen jullie de teams?

“We bieden teams die over willen stappen naar de nieuwe manier van werken meerdere workshops aan, een stuk of zes in een 15 weken traject. Ze gaan veel over procesgevoeligheid en vaardigheden, bijvoorbeeld hoe ziet feedback eruit, hoe kan je dat doen en laten we er eens mee beginnen. We hebben ook een rolleiderschapworkshop. Daarbij kijken we welke rol geeft je energie, welke leveren ook daadwerkelijk een bijdrage en welke wat minder, zijn er misschien dingen die we helemaal niet meer moeten doen omdat ze weinig bijdragen en niemand er energie van krijgt. Ook zaken als: waar ben je goed in, waar wil je in groeien, welke collega kan je daarbij helpen, komen aan bod. In het begin begeleiden wij tien vergaderingen, later neemt het team dat zelf over. Na drie maanden komen we nog eens terug. Procesgevoeligheid erin brengen is drillen. Iedereen voelt aan zijn water dat het nodig is. Iemand die heel veel praat, die weet wel dat het eigenlijk niet goed is. Ze voelen wel een urgentie om het anders te doen.”

Advies 3

Doe iets wat klopt, ga niet een beetje wat aanrommelen, huur ook mensen in die snappen hoe het werkt en denk niet, zelfsturing, dat kan ik wel. De allergrootste valkuil is: dat doe ik al. Dat is niet waar als je nog gewoon een hiërarchie hebt.

“We hebben een extern bureau om dit te begeleiden want het is een behoorlijke verandering. We gaan nu ook interne mensen opleiden om de begeleiding op te kunnen pakken.

In zo’n begeleidende rol moet je ontzettend vasthoudend zijn. Je moet kunnen spelen met wanneer laat ik de regels prevaleren, wanneer laat ik het wat vieren. Je moet heel goed mensen kunnen inschatten. Er komt namelijk heel veel naar boven, omdat alles transparant is. Alles wat er niet goed is in een team, komt op tafel. Je moet daarbij behoorlijk stevig in je schoenen staan.”

“We werken op dit moment in een duaal systeem, op sommige plaatsen vanuit de hiërarchie, elders vanuit de zelfsturing. Dat is soms lastig, maar is altijd nog beter dan alles top-down uitrollen. Je moet echt zijn waar de energie is. Om van het oude naar het nieuwe paradigma te komen moet je het systeem aanpassen. Zeggen: je mag het nu zelf doen werkt niet. Je moet iets kraken om iets voor elkaar te krijgen!”



In 'Professionals aan het stuur' beschrijven Chris Peek en Véronique Willems 10 pijlers die het fundament vormen onder zelfsturing. Per pijler worden veel voorbeelden en suggesties gegeven hoe je die kunt versterken. In het boek komen professionals van verschillende organisaties en sectoren aan het woord om hun inzichten en ervaringen met betrekking tot zelfsturing te delen. Hierdoor is het een praktisch boek geworden, waarmee leidinggevendenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.