

Interview met:

Martin Kroos – senior manager Schadeservice
 Interpolis - Achmea



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

Algemene info

Martin Kroos, is senior manager binnen Achmea en geeft leiding aan de Schadeservice Interpolis. Dit is het contactcentrum dat de particuliere schades van alle klanten van Interpolis behandelt dus alle autoschades, huisschades, inbraak, brand, reisschades en aansprakelijkheid. De afdeling zoals die nu staat, bestaat al sinds 2002 (in die tussentijd natuurlijk verschillende transformaties en reorganisaties meegemaakt). Op jaarbasis hebben zij zo'n 500.000 klanten die een claim indienen. Per claim gaan ze uit van gemiddeld 2 ½ contactmomenten via mail of belletje, wat neerkomt op zo'n 1.250.000 contactmomenten per jaar en gemiddelde schadelast van 200.000.000 euro per jaar. Een belangrijk aandachtsgebied van Martin is Digitale Transformatie.

Op de afdeling werken zo'n 400 mensen, in totaal 330 fte. De afdeling draait ontzettend goed. De klanttevredenheid kent over de hele dienstverlening een gemiddelde netto promoterscore* (NPS) van +43, de dienstverlening van de medewerker kent een gemiddelde NPS van +80. Dit is enorm hoog, mogelijk één van de hoogste in Nederland op dit vlak.

Martin was voorheen luitenant binnen defensie. In zijn huidige rol als manager heeft hij hier veel profijt van. In gesprek neemt hij ons mee a.d.h.v. twee thema's die destijds centraal stonden: 'vrijheid van handelen' en 'wederzijds vertrouwen'. Hij vertelt hierover het volgende: "Wat heel sterk is bij Defensie is dat je kleine eenheden hebt die een hele duidelijke opdracht hebben, een duidelijk doel. Er wordt ze niet verteld hoe ze dat doel moeten bereiken. De kaders worden aangegeven. Dat klinkt mega hiërarchisch en sturend, maar is het helemaal niet", aldus Martin.

Motto van Martin:

"In een grote organisatie moet je soms een beetje ongehoorzaam zijn."

** De Net Promoter Score (NPS) is een belangrijke KPI voor klanttevredenheid en klantloyaliteit. Hoe hoger deze score (9 of 10), hoe meer tevreden en loyaal klanten en gebruikers zijn. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is dat klanten het bedrijf of merk zouden aanbevelen aan anderen.*

“Als ik de parallel doortrek naar zelfsturende teams zijn dezelfde thema’s van belang. Zeker in deze tijd. Wat heel belangrijk is in mijn optiek in het kader van zelfsturende teams is dat je niet alleen je eigen opdracht kent. Maar ook de opdracht van degene naast je. Evenals de opdracht van degene boven je. Dit is in het bedrijfsleven lastiger.

Ik heb mijn eigen ontwikkeling binnen Achmea gehad. Zoals ik er nu op terugkijk, zag ik het destijds nog niet. Destijds had Defensie het heel goed uitgesproken (vrijheid van handelen en wederzijds vertrouwen). Op dat moment begreep ik de gedachte nog niet. Jaren later zag ik het wel.”

Hoe kijk jij aan tegen zelfsturende teams?

“Zelfsturende teams: Ik heb het nog niet gezien en ik geloof er ook niet in. Ik denk wel dat je met mega veel ruimte moet kunnen werken. Ik denk als je hele kleine teams hebt van echte ondernemers, en dan denk ik bij klein aan 5 mensen of bij ondernemers bedoel ik niet mensen die in loondienst zijn, maar er zelf geld in hebben zitten. Bij professionals in loondienst wordt het al lastiger. Dan zit je misschien in de IT-hoek, misschien software-ontwikkelaars of marketing teams. Maar je ontkomt er niet aan dat je ergens een besluit over moet nemen. Dat ligt dan nooit in het groepje zelf, maar dat ligt altijd bij diegene daarboven.

Ik denk wel dat je zelfsturing een heel eind kan benaderen. Daar ben ik wel van overtuigd.”

Waar geloof je wel in als het gaat om meer zelfsturing en zelforganisatie?

“Ik maak een stapje terug. Achteraf geef je daar betekenis aan in je leven. In ben in 1993 afgestudeerd van de KMA, officiersopleiding. Iedereen denkt en vindt defensie mega hiërarchisch. Daar stonden destijds twee dingen centraal: “Vrijheid van handelen” en “Wederzijds vertrouwen”. Ik ben destijds afgestudeerd en heb ook onderzoek gedaan naar dit beleidsconcept. Dit concept werd net uitgegeven en dat ging zoals op zoveel plekken als volgt: lees dit boek door en ga ermee aan de slag.

Ik had toen nog niet zo door wat die thema’s inhielden. Ik begon net met leidinggeven. Deze thema’s zijn altijd blijven hangen.

Ik was al fan van defensie, maar dit wordt steeds meer. Ik had een instructiekaartje destijds, want als leidinggevende is het verplicht om altijd je instructiekaartje bij je te hebben. Op dat instructiekaartje staat niet hoe, welke uitvoering van je opdracht je moet doen, maar de stappen die je moet nemen om tot je doel te komen. Er wordt een format aangereikt voor je denk- en organisatieproces. En als je dat format doorloopt, kom je altijd uit op een plan om je resultaat te bereiken. Er werd dus georganiseerd op: Hoe organiseer jij jouw denken om te komen tot jouw doel?

Dat heette destijds: OTVEM (Opdracht - Terrein - Vijand - Eigen Middelen). En hierbij zijn je eigen middelen bijvoorbeeld je wapens, voertuigen en je mensen. Dit kan je voor alles gebruiken. Daarmee heb je een compleet setje van alles wat je moet overwegen om te komen tot je analyse en te komen tot een plan om je doel te bereiken. Dit is ding 1, wat defensie in mijn ogen heel goed doet.

Het was heel structurerend in welke stappen doorloop je, maar niet in wat moet jouw plan zijn. Die stappen helpen je enorm om je doel te bereiken.

Ding 2 wat destijds heel sterk geleerd werd is dat je dit allemaal samen doet met je team. En realiseer je goed, dit was 1993. Je doet het samen met het team. Iedereen denkt mee op zijn niveau en binnen zijn verantwoordelijkheid. En dit kan het team op het laagste niveau zijn, 6 - 7- 8 man met een sergeant erboven. Voor mij als luitenant had ik destijds vier van dit soort teams onder me, dan kom je op de 30 - 35 mensen. Dit hangt af van de organisatie van die eenheid. Als peletonscommandant had ik een team van 40 - 45 mensen qua organogram, was in praktijk altijd meer.

Dat 'vrijheid van handelen' en 'wederzijds vertrouwen' is vooral vanuit de gedachte dat een generaal op afstand niet 5000 man kan besturen. Hij kan alleen maar praten over wat het doel is wat hij wil bereiken. Dit doel werd dan opgeknipt in subdoelen. Denk bij een subdoel dan aan 'een heuvel bereiken' of 'een stad innemen' of 'een vijand verslaan'. Hele concrete doelen.

Wat ik achteraf fantastisch vond bij defensie dat de meeste generaals zich dus niet bemoeiden met dit niveau. Die keken naar 'ik wil de stad veroveren'. En de groepssergeant die keek naar 'twee huizen doen', een collega sergeant deed de andere twee huizen enz. De generaals zijn in staat om erboven te blijven hangen. Sergeanten en soldaten zie ik hierbij als professionals. Zij kregen de kaders om daarbinnen hun eigen ding te doen.

Dus samenvattend:

1. Ik vond het proces om te komen tot een aanpak heel sterk.
2. Het op verschillende niveaus werken en die ruimte ook laten, ook bij de niveaus onder je.
3. Dat iedereen de opdracht weet van zichzelf, van degene naast hem en erboven.

Wat heel sterk is bij Defensie is dat je kleine eenheden hebt die een hele duidelijke opdracht hebben, een duidelijk doel. Er wordt ze niet verteld hoe ze dat doel moeten bereiken. De kaders worden aangegeven.

Dat klinkt mega hiërarchisch en sturend, maar is het helemaal niet."

Hoe zelfsturend ben je zelf geweest de afgelopen jaren?

"Ik wilde persé senior manager worden. Nu zit ik op het niveau en heb ik behoorlijk veel autonomie en verantwoordelijkheid. Deze functie matchte heel goed bij mij: een operationele omgeving, in een klantsetting. Behoorlijk gestructureerd, waar ik wel van ben. Het voordeel wat ik hier kan brengen, ik ben autonoom genoeg om ruimte te maken in mijn eigen organisatie. En dat is dan mijn defensie ervaring, ik weet dat structuur belangrijk is om in een crisissituatie snel te handelen en daarbij is het belangrijk om de ruimte hebben om de eigen verantwoordelijkheid in te kunnen vullen. Wat je vaak hebt in het bedrijfsleven, is dat grote organisatie waar veel structuur is dat het een dogma wordt: we doen het omdat het zo moet/omdat we het altijd zo gedaan hebben.

Achmea had in 2016 net de lijn ingezet om meer te gaan delegeren toen ik begon in deze rol. Ik ben in deze nieuwe functie gaan verkennen hoe ik het anders kan doen. Moest ook wel. Binnen deze functie ben ik als senior manager verantwoordelijk voor leidinggeven aan 15 teammanagers plus 7 scrum masters / productowners op twee verschillende locaties. Daar geloof ik niet in. Daarnaast moest ik naast leidinggeven aan het contactcenter ook leidinggeven aan de change van het contactcenter, het digitaliseren, dat (digitale transformatie) is nu een beetje mijn ding aan het worden.

Advies 1 van Martin

Doe wat je gevoel je ingeeft. Meestal klopt dat feilloos. Je weet direct op het oké is of niet. Je voelt het gelijk, of het nou een persoon is die je voor het eerst een hand geeft in een sollicitatiegesprek of op de inhoud.

Ik was toen noodgedwongen om me te verdiepen in digitalisering, verdiepen in het team, ik moest samenwerking met het merk. Ik had eigenlijk twee opdrachten in één. Beide opdrachten waren te groot voor één persoon, maar dat ga je natuurlijk niet zeggen als je net in een nieuwe rol zit. Dus ik ben gaan zoeken waar zit voor mij de ruimte. En die ruimte zat voor mij in het team. Ik had een paar zeer ervaren teammanagers en diverse teammanagers waren zeer gericht op samenwerking en teambuilding. Ik weet nog dat ik één van mijn teammanagers zei 'Ja, we moeten meer gaan samenwerken'. Ik heb meteen gezegd dat ik daar niet in geloof met een team van 15 man. Dat slaat nergens

op. Er zijn altijd groepjes. Jullie krijgen de ruimte om te overleggen. In een overleg met 15 man zit alleen iedereen maar z'n punten te maken. Dat gaan we niet doen.

Ik heb ervoor gekozen om een eigen kern MT in te richten bestaande uit 3 teammanagers en ikzelf. Vanuit elke kerndiscipline binnen mijn afdeling heb ik 1 teammanager aangewezen, deze is verantwoordelijk om namens de andere teammanagers besluiten te nemen. Die teammanager heeft de opdracht om vanuit de eigen kerndiscipline invloed te hebben. De achterban, dus de andere teammanagers (zonder beslissingsbevoegdheid) heeft de verantwoordelijkheid om de teammanagers te voeden. Iedereen mocht bij alle stukken. De afspraak is dat bij het MT-overleg alle stukken voorafgaand bekeken worden. Dat controleerde ik ook (beetje mijn defensie achtergrond). Heb je het gelezen? Wat is de uitkomst van dit besluit? Wat gaan we nu doen? Op deze manier deed ik mijn overleggen. Dit was schools. Het zat er niet op dat ik hen niet vertrouwde. De reden om dit zo te doen was dat ik toen ik net binnen kwam kritiek van mijn teammanagers kreeg dat ze niks te zeggen hadden. Dat er geen vertegenwoordiging was in het MT vanuit de operationele teammanagers. Nu komt niet meer aan op dat ene MT-overleg. De ruimte die ik iedereen bied is dat het MT kan rouleren. Dit MT was flexibel. De eis die ik hierbij wel stelde is dat je moet weten wat er speelt. Als je wilt meepraten moet je weten waar het over gaat. Anders ben je geen leidinggevende. Als je tegen mij zegt ik wil invloed, moet je je stukken lezen. Als je het niet leest, dan neem ik je niet serieus. En dat weten mijn teammanagers ook.

Advies 2 van Martin

Creëer ruimte voor jezelf: Richt je op datgene wat je vanuit je functie moet doen. Iedere functie is vast omschreven. Om iedere functie zit ook ruimte, zogenaamde grijze ruimte. Creëer ruimte buiten je eigen functie, in het grijze gebied, om je autonomie / verantwoordelijkheid / beslissingsbevoegdheid te vergroten. Je creëert dus je eigen ruimte door de lijnen van je functie te vergroten.

Ik heb een keer een collega gehad die tijdens een MT-overleg wat reageerde en aan het schieten was op een stuk. Toen ik hem rechtstreeks vroeg of hij het stuk gelezen had, gaf hij toe dat dit niet het geval is. Dan zijn we uitgepraat, hoeven we niet te reageren op wat jij zegt. Dit draagt niet bij aan de efficiency van ons overleg. Dan stoppen we ermee. Destijds heeft deze collega zijn excuus aangeboden. Daarna gingen de overleggen top.

Dit klinkt nu achteraf allemaal heel beredeneerd, maar dat was toen gewoon rechtstreeks vanuit het zadel. Ik reageerde op wat er op dat moment gebeurde: bedacht wat ik ervan vond en gaf een reactie. Het afgelopen jaar ben ik nog wat verder gaan experimenteren. Sinds dit jaar heb ik geen MT meer. Dit is zo gaaf. Alles loopt door: alle informatie loopt gewoon door en besluiten worden gewoon genomen. We hebben per jaar vier afdelingsbijeenkomsten die worden door medewerkers georganiseerd. Fantastisch. En die medewerkers vragen dezelfde dingen aan mij om te vertellen als hetgeen ik zelf wil vertellen. Met 1 belangrijk verschil: als de medewerkers het zelf organiseren dan vindt iedereen het fantastisch en luisteren iedereen wel. En als ik het zou doen en ik zeg dit is mijn verhaal, dan wordt het toch een beetje als verplicht nummertje gezien om mijn verhaal aan te horen."

Wat zijn voor jou belangrijke leermomenten geweest?

“Wat ik als beginnend teammanager van Interpolis en manager destijds heel hard heb proberen te doen is voldoen aan een ideaal. Ik probeerde tastbaar te maken voor Achmea dat ik voldoe aan het keurslijf, oftewel het profiel waar een goede teammanager van Achmea aan moet voldoen. Ik was dus heel breed inzetbaar en zorgde dat ik alles goed ging doen. Dus ook mijn minder goede kwaliteiten probeerde ik op te krikken naar beter zodat alles omhoog ging. Dat is in mijn ogen de standaard aanpak van een beginnend leidinggevende, die wil alles goed doen. Alles willen ontwikkelen.

Doordat ik het traject door ben gegaan van teammanager, naar manager, naar senior manager ben ik me wel veel bewuster geworden van mijn aanpak als leidinggevende (waarom doe ik iets)?

Mijn leidinggevende indertijd Ditte Dupker stimuleerde me destijds door te zeggen:

“Nou Martin, je zit nu op een niveau, ga nu maar eens je eigen ding doen!”. Ik begreep dit in eerste instantie niet echt. Zij lichtte nog toe dat ik vooral bezig ben met alles goed doen. En dat is ook één van mijn talenten: ik kan mezelf van alles aanleren, ik word nooit een topper maar kan wel veel dingen leren. Ditte stimuleerde me om vooral te gaan doen waar ik goed in ben en datgene waar ik minder goed in ben te laten. Ik weet nog dat ik dit met haar sprak en het gevoel had dat ik me hiermee in mijn loopbaan zou beperken. Ditte gaf vervolgens aan dat ik me moet realiseren dat ik met mijn persoonlijkheid helemaal niet blij wordt om alle functies te doen. Dat klopt. Ik vond dat ik mezelf beperkte als ik alleen maar op de kwaliteit zou gaan zitten en zij zei dat ik me juist aan het beperken was door te me richten op wat ik niet kan.

Ik heb er jaren over gedaan overigens om dit echt goed door te hebben. Deels door toeval en ook door lastige situaties.

Mijn tijd bij Defensie heeft me gebracht dat ik me veel bewuster ben geworden van wat zit ik hier nu te doen: waarom doe ik de dingen zoals ik ze doe? Ik ging voorheen altijd al erg mijn eigen gang. Ik geloof erin dat je zeker in een grote organisatie ook gewoon je eigen gang moet gaan en een beetje ongehoorzaam moet zijn. Liever sorry zeggen achteraf, dan vooraf toestemming vragen.

Want wat je ook vraagt.. als je aan een leidinggevende vraagt: ‘vind je het goed?’, krijg je altijd een maar. Dan kun je het beter maar gewoon doen. Als je maar goed nagedacht hebt over wat je doel is. Dat doel moet je wel afstemmen met je baas, maar dat is vaak wel helder. Daarna moet je gewoon gaan handelen. Vragen betekent per definitie beperkingen.”

Wat betekent dit alles voor jou als manager / professional?

“Mijn oplossing is altijd, ik geef richting. Dus ik kom ermee weg, dat is mijn overlevingsstrategie en tegelijkertijd ook mijn kracht. Ik kijk naar wat is de richting. Als mensen mij vragen wat vind je van dit inhoudelijke ding, dan toets ik het aan mijn eigen richting. Past dit in de richting? En dan ga ik geen antwoord geven op de inhoudelijke vraag. Dan zeg ik ‘de richting is dat.., en daar past dit in!’.

Ik ben me de laatste jaren hierop verder aan het doorontwikkelen. Om deze reden heb ik onlangs ook zelf een opleidingstraject Digital Transformation te gaan. De afspraak met Karin was dat ik mijn ervaringen over deze opleiding zou vertellen aan het DO, directie-overleg. Maar ik had dit een beetje laten liggen. Had het druk. Twee weken geleden kwam de directeur IT met de mededeling dat we samen een presentatie over digital

Quote van Martin

Het afgelopen jaar ben ik nog wat verder gaan experimenteren. Sinds dit jaar heb ik geen MT meer. Dit is zo gaaf. Alles loopt door: alle informatie loopt gewoon door en besluiten worden gewoon genomen.

transformation zouden geven aan directie en senior management. En eerlijk is eerlijk: de afgelopen dagen heb ik het heel druk gehad om mijn verhaal voor te bereiden en mijn visie uit te werken. Het was gisteren. Uiteindelijk heb ik veel complimenten gehad van collega's, het was gaaf om te doen. Ik kan het wel, maar ik moet mezelf even de tijd en ruimte gunnen om een visie uit te denken te komen. Zo'n presentatie helpt mij ook wel.. Ik kreeg de ruimte om mijn visie te vertellen, ik heb deze ruimte met een duwtje ook gepakt. En hiermee heb ik ook weer een stap gezet in de richting gekomen. Dit helpt mijn eigen afdeling en de afdelingen naast mijn. Het schept ook ruimte voor mijn eigen ontwikkeling.

Ik heb geluk gehad met een baas waarbij ik er mee weg kom dat ik het soms niet weet. Ik stuur vaak mijn mensen naar mijn directeur. Dat pikt niet iedere baas. Ik vind dat onzin. Ik ben niet het beste jongetje van de klas, nooit geweest. Als een directeur specifieke antwoorden wil, dan moet hij/zij die krijgen van degene die er verstand van heeft.

Het grootste probleem in een grote organisatie dat je als senior manager geacht wordt om alles te weten. Dat is onzin, dat kan helemaal niet terwijl je er wel voortdurend op wordt aangesproken. En als je zegt 'dat weet ik niet', dan wordt er een beetje smalend naar je gekeken, zowel door je omgeving als door je baas."

Quote van Martin

Het grootste probleem in een grote organisatie dat je als senior manager geacht wordt om alles te weten.

Wat is hiervan een voorbeeld uit jouw werkwijze?

"Ik denk nu aan een paar momenten met mijn eigen team (teammanagers) waarbij ik in de appgroep aangaf 'jullie hebben mij helemaal niet nodig, hahaha'. Dat heb ik een paar keer letterlijk geschreven. Grappig genoeg zijn er een paar, vaak de vrouwen, die dit oppikken en zeggen: maak je maar geen zorgen, jij bent hartstikke

belangrijk voor ons. Dat heb je soms wel. Omdat je veel vrijheid geeft aan mensen zelf aan de slag. Dat is precies wat je wilt, maar soms weet je als laatste dat er wat veranderd is. Daar moet je dan wel goed mee om gaan."

"Het gekke is wel dat er zoveel meer ruimte ontstaat voor andere dingen. En als je die ruimte niet goed kan vullen zelf, dan wordt het heel lastig. Dan zit je in de fase 'ik ben helemaal niet hard aan het werk'. Het nadenken over de volgende stap voor een afdeling voelt niet altijd als hard werk. En ik houd van hard werken. Dat vind ik nog steeds lastig. Als ik niet uitkijk heb ik de neiging om allemaal mailtjes beantwoorden om maar het gevoel te hebben dat je dingen aan het doen bent omdat er ruimte ontstaat. Je eigen karakter zit je soms in de weg. Je wilt hard werken, maar (ver) vooruit denken voelt niet als hard werken. En dan voelt dan soms niet alsof je alles gegeven hebt. Terwijl het hartstikke belangrijk is om (ver) vooruit te denken.

Wat ik mooi vind aan mijn directeur Karin Bos. Zij daagt mij uit om wat meer strategisch te werken. Zij stimuleert mij om met een verhaal te komen."

"Dus het komt steeds vaker voor dat mijn directeur mij iets vraagt over wat wij aan het doen zijn, dan ik het niet meteen weet en wel kan zeggen dat ik ervan uitga dat het goed was. Een briljant succes is het verhaal van Kees Pullens, start in 2016. Ik was net binnen en ik was bij het planning event van de scrum teams. Zij vroegen mij wat ze moesten doen waarbij ik meteen de bal bij hen teruglegde door te zeggen: 'joh, ik ben net week binnen, verzin zelf wat!'. Opdracht = dat ik graag online schades wil afhandelen. Succes. Na twee werkdagen presenteerde het scrumteam hun voorstel voor het online verwerken van stormschades. Goed verhaal, doe maar.

Mijn directeur vond dit voorstel niks: waarom kiezen jullie voor deze oplossing? waarom besluit jij dit? Hoe vaak komt er nou een storm voor? Mijn antwoord was: "Volgens mij is het een goed voorstel. Wij hebben besloten. Ik heb dit team een paar controlevragen

gesteld en het klinkt voor mij heel logisch. De vragen die jij mij nu stelt kan ik niet beantwoorden. Maar we gaan het wel zo doen! Ik geef toe.. een beetje bluf. Januari 2018: grootste storm in Nederland sinds 50 jaar. Bij Interpolis is de helft van alle claims online behandeld. We hadden 50.000 claims in drie dagen, 25.000 claims zijn online behandeld. Als dat niet gelukt was, was het hele contactcentre onbereikbaar geweest door de grote hoeveelheid telefoontjes. Dan hadden we het nooit getrokken met z'n allen. Briljant. En ik gebruik Kees ook vaak als voorbeeld. Dit is Kees z'n werk. Het schept ruimte als anderen gewoon doen waarvoor ze opgesteld staan. Dan komt er ruimte voor jou om de volgende stap te maken. Zowel voor jezelf als naar je afdeling toe. Dit was gaaf moment.

Een ander voorbeeld is de adviesaanvraag die ik moest schrijven. De adviesaanvraag was nog niet MVP (staat voor Minimum Valuable Product, oftewel slechts 60-70% is af). In dit geval zeker nog niet 60%.. Ik heb hem toch aan mijn leidinggevende en de HR-manager gegeven en hierover een gesprek gepland. Het voorstel werd behoorlijk bekritiseerd op de vorm en deels ook de inhoud. Het werd mij wel een beetje kwalijk genomen dat ik deze in dit stadium al had aangeleverd. Daarna zijn we in tweede instantie, in ditzelfde overleg, verder in gesprek gegaan en kwamen we tot de ontdekking dat de richting niet aansloot en we de richting bij moeten sturen.

Er ligt nu een perfecte adviesaanvraag. De hele afdeling is meegenomen. Het is uitstekend verwoord. In mijn optiek omdat ik begonnen ben met een MVP. Daar is wel mijn naam aan gekoppeld, in eerste instantie wel negatief. Wat lever jij voor slecht werk op? En uiteindelijk kijkend naar het totale traject, ik wist dat het voortraject goed was, het papieren document slecht was, ik ben het aangegaan en er ligt nu een geweldig document.

Ik heb meerdere keren voor schut gestaan door het niet te weten. Maar als ik terugkijk naar die storm is het een zegen geweest. Dit is voor mij wel een voorbeeld waarbij ik niet meer degene ben die alles weet. Ik kan alleen maar steekproeven doen. Weet je de kaders? Heb je gedacht over je doel? Heb je afgestemd met je collega's?"

Wat zijn nog hele andere voorbeelden uit jouw werkpraktijk die in het kader van meer zelfsturing van belang zijn?:

"Het management team van mijn afdeling heeft twee keer per week een dagstart van een half uur en daarin praten we bij over de operatie op dit moment. Een leidinggevende is voor mij echt een leidinggevende, dus die is verantwoordelijk voor zijn team en die besluit. Een tijd terug zag ik dat de leidinggevende wat meer naar de rol van coach werd gedrukt. In mijn ogen is coaching een onderdeel van de rol van een leidinggevende. We kwamen in de setting dat de kwaliteitsauditors, is een apart team binnen mijn afdeling, gingen bepalen of een audit wel/niet van toepassing was op een medewerker. Een voorbeeld: een medewerker heeft een nieuwe rubriek geleerd voor de vakantie. Komt na de vakantie terug en heeft meteen op dag 1 de audit. Hij had nog geen ervaring in het werk, net opgeleid en net terug van vakantie.. dan heb je geen hoge score. Dus de teammanager zei dat de score niet meetelt, maar de auditor wilde dat deze wel meetelde. De betreffende teammanager zei 'oke' en komt dan bij mij klagen die die wel meetelt. Ik uitte mijn verbazing: "hoezo kom je hier bij mij voor? Jij bent verantwoordelijk hiervoor. Het kader werd bepalend. Ik snap wel dat die auditor zo denkt, want in termen van output was het slechte output voor de klant. Dus je moet het

Advies 3 van Martin

Goed = genoeg. Ga voor een minimum valuable product (MVP), oftewel 60 - 70 % af, dan moet je het gaan introduceren en beter maken onderweg. Veel leidinggevende zijn perfectionisten dus hebben allemaal de neiging om het 100% af te maken. Is onzin, zonde van jouw tijd.

Advies 4 van Martin

Zie je werk en je loopbaan als een ontwikkelingsspel: Als je het te serieus neemt allemaal, is het heel moeilijk om los te laten en word je snel boos en venijnig. Als je het spel meespeelt, een spel waarin je kunt leren resultaat te bereiken, wordt het leuker en kun je ineens veel meer bereiken.

wel weten als organisatie. Maar nu komt het punt 'je moet weten wat er naast mij gebeurt': als teammanager moet ik inzien dat het geen waarde heeft om een medewerker te gaan coachen op een audit die weinig zegt. Het kader werd te bepalend op de afdeling."

Dit heb ik wel geprobeerd om er steeds meer uit te halen. Dat is een heel langdurig proces trouwens. Als je tegen mensen zegt "dit is een hek (een kader) en je haalt dat hek later weg, dan blijven ze toch nog heel lang langs dat randje lopen, want dat hek was er toch". Mijn

teammanagers weten inmiddels dat die ruimte er ook echt is. En dat ik ze niet affakkel als ze die ruimte toch pakken.

En wat er dus gebeurt. Nu word ik regelmatig verrast door teammanagers die mij zeggen 'o, we hebben jou nog niet geïnformeerd, maar we gaan ervan uit dat jij het daar wel mee eens bent'. En dit is dan ook een goede oplossing. Vervelend dat ik er niet in meegenomen wordt voor mezelf, maar jij hebt het prima gedaan. Helemaal binnen de kaders, binnen de ruimte die je mag nemen. Uitstekende oplossing."

Hoe stuur jij vanuit jouw rol op resultaten?

"Ik heb mega veel informatie. Die delen we wekelijks via de dagstartborden. Wekelijks hoort de medewerker hoe het team ervoor staat en maandelijks hoort de individuele medewerker hoe hij er zelf voor staat. Daarnaast heeft iedere medewerker 1 keer in de 2, 3 weken een coachingsgesprek. Er zit veel individuele tijd in de medewerker.

Het kwaliteitsmonitoring systeem dat ze gebruiken is gebaseerd op COPC. Ze hebben een gemiddelde kwaliteitsscore van 85%, dus 85% is foutloos. Als je nagaat hoe we weten: Wij meten in een gesprek op 14 onderdelen (kritische vragenlijst). Op die 14 onderdelen kan je ook verschillende dingen verkeerd doen, waarmee we uitkomen op in totaal 52 punten die fout kunnen gaan in een gesprek (van zo'n tien minuten). Per maand monitoren we dit per medewerker twee keer. Als we het over zelfstandige teams hebben...er is een team dat dit jaar de 100% score heeft gehaald. Een aantal teams scoort regelmatig meer dan 90% foutloos. Dit zijn teams bestaande uit zo'n twintig medewerkers, waarbij al die twintig medewerkers zo'n twee of vier keer zijn gemonitord en zij allemaal op alle 52 punten foutloos hebben gescoord. Dat is echt super, fantastisch! Ik kom serveren bij zo'n fantastische score. Dan gaan we met z'n allen lunchen in de stad. We hebben afgesproken dat bij iedere 90 of hoger ik taart kom brengen."

Binnen mijn afdelingen doen we geen standaard bila's meer. 1 Keer in het kwartaal doen we een benen op tafel sessie en mag je me alles vragen wat je wil. Dit is een richtingsgesprek, zodat collega's ook voldoende verbinding blijven houden met wat er in mijn hoofd gebeurt en welke richting ik met de afdeling op wil: waar is Martin mee bezig en waar wil hij naartoe. Dan kunnen de teammanagers medewerkers dingen toetsen. Daarnaast hebben we iedere 4 maanden een heidedag of trainingsdag gebaseerd op een bepaald jaarthema (vorig jaar was dat besluitvorming in crisis situaties, dit jaar is dat beïnvloedend vermogen/politiek)."

Wat wil je ons als laatste nog meegeven?

"Schadeservice Interpolis is één van de beste afdelingen van Achmea in mijn optiek. En niet door mij hoor, ik ben slechts een passant. Alles wat we hebben staan, een

opleidingsclub, een kwaliteits-club, een operations-club die de werkstromen aanstuurt, een bedrijfsbureau dat verantwoordelijk is voor de verbetering en innovatie. Iedereen is extreem begaan met de klant. We hebben een paar hele goede teammanagers die in staat zijn om dit proces goed te laten draaien, mits ze maar de ruimte krijgen om hun ding te doen.

Dit is in fasen gegaan. Je kunt het vergelijken met de sergeant van defensie, de ruggengraat van het bedrijf is in mijn optiek de sergeant want die weet alles. De beste leidinggevende in een grote organisatie zijn in mijn optiek te teammanagers, zij moeten richting geven en het structureren van een bedrijf. Het hele samenspel dat is ontstaan is gericht op dat ene contactmoment met de klant. En dat perfectioneren we steeds verder. Ik heb een heel goed proces waarin ongeveer 80 mensen als een soort van trechter klaarstaan om die ene medewerker te ondersteunen bij dat gesprek met die klant (dus de opleiders, auditors etc.). En we hebben niet alleen het proces goed ingeregeld, maar op alles hebben we een KPI. In kan op een gesprek van 10 minuten (inclusief verwerken in systeem) a.d.h.v. 52 punten monitoren, is bijna een natte droom van iedere manager. En tegelijkertijd ook heel gevaarlijk omdat je op al die punten kunt gaan zitten.

Ik weet van mijn mensen wat ze goed doen en wat ze niet goed. En dit is tegelijkertijd ook wel moeilijk. Want als je op 52 punten te horen krijgt wat je niet goed doet en je moet dan vertalen naar een vertelplan is dat best wel moeilijk. Keuzes maken dus.”



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 leidinggevenden, HR adviseurs en professionals aan de slag kunnen om in hun organisatie samen te gaan bouwen aan meer zelfsturing.