

## NAAR EEN MEER RESULTAATGERICHTE CULTUUR. De ervaringen van Rabobank Montfoort-Oudewater.

### Het programma, aanleiding en aanpak

Aan de hand van onze presentatie in het management team van september 2008 werd aan Het Ontwikkelaarsgilde gevraagd om te ondersteunen bij de cultuurverandering van de bank. Er was behoefte aan een meer resultaatgerichte cultuur.

De volgende randvoorwaarden werden hierbij aangegeven:

- ▶ Bepaal samen met ons de nieuwe kernwaarden;
- ▶ Maak een programma dat er voor zorg draagt dat medewerkers de cultuurverandering zelf vorm willen geven;
- ▶ Draag zorg voor een gemeenschappelijk vertrekpunt;
- ▶ Maak inzichtelijk welk gedrag gewenst is;
- ▶ Laat de teamleiders een belangrijke rol spelen in deze verandering.



Om samen de verandering succesvol te bewerkstelligen, maakten Johan Blom en Mirjam Bollema van Het Ontwikkelaarsgilde een voorstel dat voldoet aan de volgende principes:

- ▶ Cultuurverandering: vormgeven aan de gewenste cultuur door krachtig leiderschap;
- ▶ Integraal management: manager is integraal verantwoordelijk en kent meerdere rollen;
- ▶ Action Learning: verbinding van theorie en praktijk door reflectie op eigen functioneren en toepassing in de praktijk, door feedback en intercollegiale consultatie;
- ▶ Samen ontwikkelen door samen leren en dit samen toe te passen.

### Voorbereidingen en workshops

De aftrap van het Cultuurveranderingstraject vond plaats tijdens een workshop voor het management team en teamleiders. Tijdens deze aftrap was cartoonist Peter Koch aanwezig. Hij verwerkte wat hij hoorde en zag in cartoons die gedurende het gehele traject zijn gebruikt.



Aan het einde van deze dag werd het lonkend perspectief geformuleerd:

**Een Top 40 Bank blijven in een sterk veranderende omgeving. Alleen als “lerende organisatie” zijn we in staat om te blijven voldoen aan de wensen en behoeftes van onze klanten. Betrokken medewerkers en een goede rentabiliteit zijn daarbij essentieel.**

Gezamenlijk werden de volgende vijf kernwaarden vastgesteld:

- ✓ Klant komt altijd van rechts!
- ✓ Eigen verantwoordelijkheid nemen én geven
- ✓ Afspreken = Aanspreken
- ✓ Inzetten op persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Samen succesvol willen zijn

De medewerkers van de bank werden tijdens een personeelsbijeenkomst op de hoogte gesteld van de workshops en daarmee de start van het Cultuurveranderingstraject.

Tijdens deze avond werd er gebruik gemaakt van de metafoer de populaire Top 40. De gehele avond werd verzorgd door het MT en een aantal Teamleiders.



Ter voorbereiding op de workshops voor medewerkers werd gevraagd om foto's mee te nemen die passend voor hen waren bij de kernwaarden en de vragenlijst in te vullen voor de MDI gedragsanalyses. De beelden werden opgeplakt bij de kernwaarden en aan de hand van deze beelden ontstonden er levendige en inspirerende discussies.

Aan het einde van de workshop werd gevraagd om doelstellingen te formuleren die verband hielden met de kernwaarden en de nieuwe gewenste cultuur. De uitkomst van de workshop werd verder opgepakt door de leidinggevende van de afdeling of het team. De teamleider leverde een week na de workshop zijn plannen voor het team in bij het MT. Aan de hand van dit plan werden alle activiteiten op het gebied van Cultuurverandering vastgesteld en uitgevoerd.

## Deelnemers aan het woord

De workshops vonden plaats in april 2009. In januari 2010 vroegen wij de deelnemers naar hun ervaringen met en de uitkomsten van het Cultuurveranderingstraject. Hieronder leest u hun reacties.

### *Wat vond je van het cultuurtraject?*

#### **Groot draagvlak**

Alle geïnterviewden zijn zeer enthousiast over de workshops en het feit dat de bank zoveel gelegenheid heeft gegeven om draagvlak te creëren en onder begeleiding te praten over je eigen gedragstijl.

#### **Beeldmateriaal verhelderend**

Het veelvuldig gebruik maken van beeldmateriaal was leuk, helder en creëerde een groot draagvlak voor de gewenste cultuur. Het beeldmateriaal bestond uit de eerder genoemde cartoons maar ook uit foto's, spreuken en voorwerpen.



#### **Verbeterd onderling begrip**

“De workshops zijn een goede gelegenheid om jezelf en elkaar (nog) beter te leren kennen en vooral te leren begrijpen waarom mensen reageren zoals ze reageren.”

#### **Openheid in gedragstijlen**

Ook werd de openheid om elkaars gedragstijlen te bespreken zeer op prijs gesteld. De workshops verliepen in een bijzonder prettige en open sfeer. “De gedragstijlen zijn een goede tool voor leidinggevenden om aan de hand van de uitkomst medewerkers te coachen. We spreken met elkaar dezelfde taal.”

#### **Nieuwe blik op klanten**

Tevens heeft de MDI-analyse een goede handreiking gegeven om naar klanten te kijken en passend op de klanten te reageren.

#### **Cadeau**

Een aantal medewerkers gaven aan dat ze het uniek vonden dat deze ontwikkelingsmogelijkheid zo werd aangeboden door de bank: ze noemen het ook wel een cadeautje!

### Zwaar traject

Een MT-lid geeft tijdens het interview aan dat het Cultuurtraject intensiever was dan hij het zich van tevoren had gerealiseerd. Door de intense aanpak werd het draagvlak onder de medewerkers voor de cultuurverandering groter. Het MT wilde in korte tijd veel bereiken. Omdat het gewone werk ook moest doorgaan, was het nodig om in de tweede helft van het jaar op de rem te gaan staan.

### Betere resultaten bank

Een van de kernwaarden is “de klant komt altijd van rechts”. Door een aantal teams is hier de toevoeging bij gemaakt “klantgericht betekent niet altijd klantgezwich”. De bank wil uiteraard graag zijn klanten behouden of nieuwe klanten aan trekken. Maar de bank wil ook graag normale tarieven in rekening kunnen brengen. Vroeger verlaagde de bank haar tarieven om klanten tevreden te houden, maar nu houdt zij vast aan de prijsafspraken. Hierdoor worden er betere resultaten behaald. De bank is na het Cultuurveranderingstraject duidelijk zakelijker geworden. Hierdoor heeft deze bank een stap voor op andere banken.



### *Wat is nog meer gedaan naast de workshop gedrag en cultuur?*

#### **Toepassing MDI-analyse**

Met name de uitkomsten van de MDI-analyse worden veelvuldig gebruikt na de workshop. De analyse wordt gebruikt voor coachingsgesprekken en er wordt geoefend in het feedback geven naar elkaar. De kracht van het blijven herhalen is belangrijk.

#### **Gebruik kernkwadrantenspel**

Door een paar teams is er gebruik gemaakt van het kernkwadrantenspel om inzicht te krijgen. Het staat op de agenda voor alle teams in 2010.

#### **Kernwaarden en gedrag cultuurprogramma**

In de overige programma's en projecten, zoals Verkoop en Servicemanagement, is er verbinding gemaakt naar de kernwaarden en gedrag uit het cultuurprogramma. Er hebben workshops “Stresshanteren” plaatsgevonden en er staan workshops feedback geven gepland.

## Welke resultaten zijn met dit cultuurtraject bereikt?

### Hechtere teams

Meerdere teams zijn hechter geworden en hebben elkaar beter leren kennen. De medewerkers zijn duidelijker naar elkaar geworden door directer en opener te communiceren. Er wordt vaker een compliment gegeven of waardering uitgesproken.

### Betere communicatie leidinggevenden

Vanuit de leiding wordt opener gecommuniceerd.

### Professionelere teams

Er wordt binnen de bank professioneler en zakelijker met elkaar omgegaan met aandacht voor de menselijke kant. "Afspraken worden beter nagekomen, de vrijblijvendheid is er vanaf: dat is wel zo prettig."

### Resultaatgerichtere cultuur

De cultuur is resultaatgerichter geworden, dat merken de medewerkers met name aan de grotere daadkracht en de meer professionele en zakelijke manier van omgaan met elkaar.

### Klaar voor groei

Deze bank is klaar voor verdere groei op diverse fronten. Resultaatgericht werken creëert een professionele werksituatie die naar "meer smaakt".

### Teamleiders coachen beter

Teamleiders hebben een instrument met DISC in handen gekregen om medewerkers beter te coachen. Afspraken worden beter nagekomen.

### Klant en medewerker meer tevreden

In de KTO is naar voren gekomen dat de kernwaarde "de klant komt van rechts" resultaat boekt, de klanttevredenheid is toegenomen. En uit een onderzoek van september blijkt ook een hogere tevredenheid onder medewerkers.

### Gericht op resultaat

In de begroting van 2010 zie je dat de lat hoger is komen te liggen. We willen meer resultaat bereiken en willen elkaar daar op gaan aanspreken.

### MT is transparanter

Het MT handelt volgens de medewerkers transparanter. In de laatste personeelsbijeenkomst kwamen zo veel vragen naar voren dat er besloten is om in kleinere groepen lunchbijeenkomsten te organiseren. De medewerkers stellen deze aandacht zeer op prijs.



## Waar kunnen we nog verder verbeteren?

Veel programma's die de bank in het afgelopen jaar heeft gedaan hadden een verbinding naar de gewenste cultuur, voor de medewerkers had dat explicieter gemaakt kunnen worden.

### Zorgvuldig communiceren

Open communicatie wordt gewaardeerd; een aandachtspunt is wel om in je communicatie voldoende zorgvuldig te zijn.

### Meer daadkracht leiding

De medewerkers ervaren een actieve leiding, wat ons betreft mag het nemen van beslissingen "spijkers met koppen slaan" nog wel wat sneller.

### Gedragsanalyse bij verandering teams

De gedragsanalyse kan vaker ingezet worden bij bijvoorbeeld verandering van teams.

### Communiceren over Cultuurveranderingstraject

Communicatie over de resultaten van dit traject moet frequenter en moeten met elkaar gedeeld worden. De medewerkers zijn benieuwd hoe nu de stand van zaken is: is de destijds geformuleerde gewenste cultuur inmiddels bereikt? Of is het noodzakelijk om de gewenste cultuur opnieuw te formuleren.

## Hoe verder?

### Verder ontwikkelen samenwerking

De onderlinge samenwerking binnen de teams/afdeling is op veel fronten verbeterd. De volgende uitdaging is om de samenwerking tussen teams en afdelingen verder te ontwikkelen.

### Geef vervolg aan ingezette beweging

Er wordt met veel enthousiasme en energie gesproken over het afgelopen jaar; de kunst is nu wel om een vervolg te geven aan de ingezette beweging.

### Leiderschapstraject teamleiders

Leiderschapstraject van teamleiders wordt verder ingezet. Het is nodig om hier blijvend aandacht aan te besteden. Er wordt gestart met intervisiebijeenkomsten.

### Nieuwsbericht

Plaats een afsluitend artikel in de Nieuwsbrief over dit onderwerp.

### Workshops feedback geven

Voor 2010 staan workshops feedback geven gepland. Bedoeling is dat dit een cafetariaprogramma is waaraan iedereen in zijn eigen tempo en behoefte in twee jaar tijd meedoet.

