

Rabobank DiagnoseScan: interessante eerste bevindingen

Banken verkennen hun verandervermogen

drs. Wiebren Pool, namens NIVISC

Met de Rabobank DiagnoseScan wordt het verandervermogen van de organisatie in kaart gebracht. Acht banken lieten in 2015 de scan al uitvoeren. De bevindingen stemmen positief maar wijzen ook duidelijk op ontwikkelpunten.

De klant moet centraal staan. Het is een bij Rabo al vaak herhaalde conclusie, ook weer in deze scan. Tegelijk blijkt dat het streven nog steeds niet is bereikt, en dus klinkt het: de klant moet nu écht centraal staan. De drang om dit op te pakken is ook duidelijk aanwezig. Positief daarbij is dat de randvoorwaarden gunstig zijn. Zo is er bijvoorbeeld veel informatie over klanten en hun behoeften beschikbaar.

Een andere conclusie die duidelijk naar voren komt is dat leidinggevendenden zich bewuster moeten zijn van de invloed van hun sturing. Zijn ze dat, dan zijn ze beter in staat om richting te geven. ‘Sturen aan de voorkant’ en goed leiderschap zijn de centrale thema’s van de komende tijd. De hamvraag luidt dan vervolgens natuurlijk: hoe breng je dit in de praktijk? Gelukkig biedt de Rabobank Diagnose Scan banken al direct aanleiding tot optimisme. Men heeft het gevoel dat men er uiteindelijk wel uitkomt.

De cyclus ‘rondmaken’

De scan wijst uit dat er al op brede schaal beleid wordt gemaakt op integrale sturing. Tegelijk komt ook naar voren dat leidinggevendenden nog steeds voornamelijk beheersmatig en intern georiënteerd zijn: processen en structuren zijn leidend, sturen is een reactief procedé. ‘Eigenlijk’, zo zei iemand treffend, ‘zijn we aan het bijsturen.’

Een visie is er zeker, zo ervaart men, maar de uitwerking daarvan is te weinig terug te vinden in het dagelijks werk of wordt onvoldoende doorgezet. Is hier sprake van een gebrek aan daadkracht? De PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) zou hier een goed middel kunnen zijn, maar in de praktijk blijkt deze niet als cyclus te worden gebruikt. Het ‘niet rond maken van de cyclus’ komt in veel voorbeelden naar voren.

De veranderingen die bij de verschillende banken gaande zijn, spelen zich af in het kader van de transformatie waarin de gehele Rabo-organisatie zich bevindt. Op de werkvloer echter blijken de ‘grote verhalen’ niet altijd zo relevant. Daar gaat het er vooral om dat men met haalbare stappen verandering kan realiseren.

De flow meer benutten

In de scan komt opvallend sterk naar voren dat er een hoge mate van flow wordt ervaren. Er is veel energie en de motivatie bij medewerkers is hoog, nieuwe situaties zijn een uitdaging en zorgen voor een gezonde spanning. De energie kan nog wel veel meer gebruikt worden, zodat die zichzelf versterkt en op gang houdt. Het ervaren van flow geeft daarnaast ook een aangenaam gevoel van rust, het vertrouwen dat de dingen lekker lopen. Tegelijk stellen meerdere mensen de vraag of dit positieve gevoel blijvend is.

Belangrijk is ook dat sturen niet formeel wordt gemaakt; sturen doe je niet alleen op ‘officiële’ momenten, maar juist de hele dag door, onder andere *by walking around*. Hoe je dit toepast vraagt inzicht van leidinggevendenden, maar als het lukt heeft het een groot positief effect. Medewerkers halen immers niet alleen voldoening uit het bereiken van resultaten, maar net zo goed uit de erkenning van hun persoonlijke kwaliteiten.

Collectief leren

Een belangrijke positieve bevinding is dat competenties over het algemeen goed in balans zijn. Bovendien heeft men het idee dat de competenties aanwezig zijn die nodig zijn om veranderingen waar te maken. Wel signaleren leidinggevendenden dat het nu aanwezige zelfveranderend vermogen te volgend is.

Ook zien ze een gebrek aan ‘zelfontbrandend’ vermogen. Teams kijken te weinig over hun grenzen heen en men zoekt elkaar te weinig op. Leren gebeurt vooral individueel; zou er meer van elkaar geleerd worden, dan wordt het vervolgens ook mogelijk om mét elkaar, als collectief, te leren.

Om deze stappen in leren te kunnen zetten moet er bij de banken meer vorm worden gegeven aan reflectie en feedback. Momenteel wordt nog vooral geleerd op basis van structuren, iets wat juist leidt tot plichtmatig leren. Deze bevindingen blijken bij de meeste deelnemende banken te spelen, zij het in verschillende gradaties. De scan brengt fundamentele vraagstukken aan het oppervlak, zoals: Leren we wel echt? Beschikken we met elkaar nog over de juiste competenties als we als collectief willen leren?

Bij enkele banken is nu al duidelijk een ontwikkeling gaande naar ‘meer collectief’ en wordt al meer gezamenlijk van elkaar geleerd.

Hier is het aanspreken op gedrag geen wens meer, maar een vanzelfsprekend wordende praktijk.

Sturen vanuit de kern

Voor banken is het zaak ervaringen in de organisatie en bevindingen zoals uit de Rabobank DiagnoseScan, *voor zichzelf* tot een kern te brengen. Binnen de bredere samenhang moet worden toegespitst op de belangrijkste elementen. De sturing die hieruit voortkomt moet vervolgens voor iedereen, op elk niveau herkenbaar zijn, op elke situatie toepasbaar, maar altijd vanuit de kern. Het is belangrijk om te kunnen werken met cycli van verschillende snelheden. Een cyclus kan alleen goed werken als er collectief wordt geleerd. Banken die dit kunnen zijn prima in staat zich verder te ontwikkelen.

Met dank aan Rob Blom MBA, Hans Blom MBA en drs. Han van Bussel voor hun bijdrage aan de analyse.

NIVISC Rabobank DiagnoseScan

De NIVISC Rabobank DiagnoseScan is een snelle, effectieve meting vanuit twee invalshoeken:

1. Het Rabobank Sturingsmodel
Hoe is de bank georganiseerd, wat zijn de resultaten?
2. Spiegelvragen: hoe krijgen ontwikkelingen vorm?
Hoe worden resultaten behaald?
(aan de hand van vijf elementen: Veranderen, Leren, Inspelen (op), Sturen en Flow)

Over de uitkomsten en constatering vindt een dialoog plaats. De conclusies worden per onderdeel gezamenlijk geformuleerd. In samenspraak met NIVISC bepaalt iedere organisatie zelf wie actief in de scan worden betrokken.

De NIVISC Rabobank DiagnoseScan is ontwikkeld op basis van praktijkonderzoek en literatuurstudie en in samenspraak met de Rabobank geoptimaliseerd. De kaders van de Rabobank zijn in de methode verwerkt, evenals de uitgangspunten van de DNB en AFM over het verandervermogen.

Meer informatie over de NIVISC Rabobank DiagnoseScan is te op de [site van NIVISC](#).