

De bank is er voor de klant

Innovatie van dienstverlening en cultuurverandering bij de Rabobank

Onderzoekers:

Gerhard Smid, George Bernaert en Maaïke Glimmerveen



Rabobank

Inhoud

- 2.1 Inleiding en samenvatting
- 2.2 De ambitie: onderscheiden door klantcomfort
- 2.3 De verandergeschiedenis in episodes
 - Episode 1: Start, Plan, Pilot
 - Episode 2: Vernieuwen met focus
 - Episode 3: Het vliegwiel draait
- 2.4 Resultaat
- 2.5 Leerzaam:
 - Vertrouwen
 - Veranderaanpak
 - Tijd
 - Besturing
- 2.6 Leiderschap
- 2.7 Reflectie: succesfactoren

2.1 Inleiding en samenvatting

Rond 1900 is een bank een instituut waar een klant met de pet in de hand naar binnen gaat. Daarna ontwikkelen banken zich tot instituties met diverse communicatiekanalen (persoonlijk contact op kantoor, telefoon, contact via brieven). Productdenken raakt in zwang. Banken bieden rond het jaar 2000 allemaal min of meer hetzelfde aan: spaarproducten, beleggingsproducten, hypotheek, betalingsverkeer. Het is moeilijk om onderscheidend te zijn voor klanten. De relatie tussen bank en klant is eigenlijk niet anders dan rond 1900, afhankelijkheid staat voorop: *'De klant is er voor de bank.'*

Dit levert frictie op.

Veranderend gedrag van klanten zelf is bij deze verandering de drijvende kracht. Klanten hebben zelf ervaring met nieuwe informatie- en communicatietechnologie. Daardoor uiten zij nieuwe verwachtingen naar financiële dienstverleners, zoals banken. Zij willen een andere behandeling, op een andere manier samenwerken met de bank. Ze willen 'comfort'. Banken gaan niet zomaar mee met deze teneur onder klanten. De sterke overtuiging dat bestaande producten (en daarmee werkwijzen en structuren) toch goed zijn voor de klant, zitten vernieuwing in de weg. Vernieuwen van werkwijzen en werkcultuur in zulke grote, 'oude' organisaties gaat niet vanzelf, maar het kan wél.

In de Rabobank is een heel nieuwe manier van samenwerken tussen klanten en organisatie ontstaan door het benutten van mogelijkheden van nieuwe technologie.

Anders samenwerken

Willem de Jager (programmamanager Mobile in het e-Commerce programma, nu adjunct-directeur Duurzame mobiliteit van de Rabobank): "In de jaren tachtig bezocht een kwart miljard bezoekers per jaar de lokale kantoren van de Rabobank. In 2007 was dat aantal gedaald naar drie miljoen. Dat is een aardverschuiving. Contacten via de telefoon en internet zijn fors toegenomen. De consument van nu is vooral op zoek naar gemak. En hij wil het gevoel hebben dat hij zelf aan de knoppen zit."

De multichannel-bank is er nu (2010), enveloppen met dagafschriften zijn bijna verdwenen, wachtwoorden op computers zijn belangrijk, de Rabobank koopt mobiele telefoons. Teksten in reclames en op websites zijn compleet anders, evenals de werkplekken van bankemployees. Standaardprocessen verlopen vloeiender dan voorheen, medewerkers hebben nu meer tijd voor klanten die om maatwerk vragen. Ook de onderliggende mentale modellen veranderen mee. Het model was *'de klant is er voor de bank'* met processen in een 'bankgebouw'. Het nieuwe mentale model is: *'de bank is er voor de klant'* via een 'multichannel-proces: any time, any place, anywhere, met de lokale bank als middelpunt'.

De focus op klantcomfort is een duidelijke verandering in de cultuur. Hoe is dit succes ontstaan? Wat was de veranderaanpak? Wat was de rol van leidinggevenden? Welke momenten en acties waren kritisch om dit resultaat te bereiken?

Dit cahier laat zien hoe een aantal actoren de verandering in het samenwerken tussen klanten en organisatie, in het werk en de werkcultuur, in de structuur en van de (ICT-)systemen vormgeeft. Het zoeklicht richt zich op drie periodes.

In de eerste periode opereert een innovatieteam direct onder de Raad van Bestuur, met een leider die een zeer succesvolle stijl praktiseert: 'de witte tornado'. In de tweede periode geeft een groep met nog steeds een 'status aparte' vorm aan de innovatie. Een van de managers van deze groep hanteert een duidelijk andere stijl: bedachtzaam, inhoudelijk, reflexief. In de derde periode gaat de vernieuwing als vanzelf: er is een vliegwieleffect ontstaan.

Dit cahier is interessant, omdat de veranderaars

- met succes schaalvergroting én standaardisering van systemen realiseren, waardoor efficiënte routine in de werkprocessen ontstaat die de ruimte maakt voor de aandacht voor klantvragen waar maatwerk voor nodig is;
- aandacht hebben voor de instrumentatie waar bankmedewerkers en hun leidinggevenden mee moeten werken en hun dialoog vorm kunnen geven;
- het vertrouwen van de betrokkenen weten te versterken, zodanig dat lokale bankdirecteuren op een gegeven moment de vernieuwing op eigen kracht trekken;
- de lange duur van de verandering bekwaam hanteren door met tijd en ritme te spelen;
- een slimme combinatie van veranderstrategieën hanteren;
- steeds een team weten te vormen met inspirerend leiderschap, passende competenties, visie, geheugen en lange adem;
- programmabesturing als discipline verder weten te ontwikkelen;
- er op die manier in slagen om de ICT-vernieuwing dienend te laten zijn voor het samenwerkingsproces tussen klanten en organisatie; technologie zien ze als een 'enabler' en niet als 'driver'.

Het cahier besteedt eerst aandacht aan de ambitie van de veranderaars binnen de Rabobank. Dan schetst het de verandergeschiedenis over de periode 1999-2009, waarin de activiteiten die de verandering hebben bewerkstelligd zichtbaar worden. Na een paragraaf over het resultaat gaat het cahier in op enkele saillante methodische aspecten en vervolgens op de activiteiten van enkele leiders die hebben bijgedragen aan het succes. Het cahier eindigt met een reflectie.

2.2 De Ambitie: onderscheiden door klantcomfort

Context

De Rabobank is een financiële dienstverleningsgroep op coöperatieve grondslag. De groep is actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed, met een breed aanbod van financiële diensten en producten. De groep bestaat primair uit een groot netwerk van zelfstandige lokale banken in Nederland. Samen hebben zij een centrale organisatie (Rabobank Nederland, RN) en (internationale) dochterondernemingen. In 2009 zijn er in Nederland 152 zelfstandige lokale Rabobanken met bijna 1.100 kantoren, bijna 3.100 geldautomaten en bijna 29.000 fulltime arbeidsplaatsen. Rabobank Nederland (RN) ondersteunt, faciliteert en adviseert deze lokale Rabobanken, onder meer op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe producten en in de markt-bewerking en de ICT-systemen. RN is georganiseerd op basis van marktdirectora-ten. RN heeft 6.100 fulltime arbeidsplaatsen. RN is toezichthouder. De nadruk ligt in Nederland op all-finance dienstverlening, internationaal op financieringsvraagstukken binnen de foodsector en in de agribusiness. De groep heeft de hoogst mogelijke kredietwaardigheid (Triple A rating) en behoort qua kernvermogen tot de grootste financiële instellingen ter wereld. Binnen de groep gaat het om de balans tussen drie kompassen: klantwaarde, medewerkerwaarde en financiële stabiliteit.

Ambitie

Binnen de Rabobank ontstaat rond het jaar 2000 de ambitie om de financiële dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften van klanten. Een aantal lokale bankdirecteuren, maar ook stafmedewerkers, vindt dat er een disbalans is tussen klantwaarde, medewerkerwaarde en financiële stabiliteit ten nadele van klantwaarde. De bank onderscheidt zich nauwelijks van andere banken met haar bancaire producten en diensten, kosten stijgen gestaag, opbrengsten blijven relatief gesproken achter. De bank dreigt op termijn achterop te raken bij de concurrentie. Een aantal mensen in de bank stelt dat de bank zich kan onderscheiden door uit te blinken in klantcomfort. Daar zijn veranderingen voor nodig in werkcultuur, werkwijze, structuur en systemen.

- *Cultuur.* De werkcultuur van de lokale organisaties is van oudsher passief: medewerkers wachten af tot de klant naar een kantoor (bricks) komt. Nu een klant via portals op internet (clicks) ook transacties kan doen – zelfbediening – moet er voor de kantoren een nieuwe rol komen. De klant en diens beleving moet veel centraler komen te staan, juist omdat klantgedrag verandert. Klanten moeten kunnen kiezen via welk kanaal zij toegang willen tot de bank, ongeacht het moment van de dag of de plek waar de klant zich bevindt. Dat kan

leiden tot een grillig contactpatroon. Door de contactgeschiedenis met de klant goed vast te leggen kunnen bankmedewerkers bij elk contact de dialoog met de klant naadloos voortzetten, ongeacht het gekozen kanaal. Het voordeel voor klanten is evident: de klanten hoeven niet telkens opnieuw hun verhaal te vertellen. Ook kunnen de bankmedewerkers de klanten proactief benaderen met een aanbod dat past bij hun gedrag. In plaats van het bancaire product moet uiteindelijk klantbeleving centraal komen te staan in het denken en doen van het management en de medewerkers van de lokale banken. Dat vergt consequent van buiten naar binnen denken. Kortom: de ambitie is het creëren van een andere cultuur van samenwerken tussen klant en organisatie. Het motto wordt ‘*De bank is er voor de klant*’.

- *Structuur*. Klanten variëren steeds meer in hun gedrag, krijgen meer kennis en hun vragen worden steeds specifiek. Dat leidt tot meer vraag naar specialistische diensten. Door fusies van lokale banken ontstaan grotere eenheden die het zich kunnen veroorloven om specialismen dicht bij de klanten in huis te hebben.
- *Systemen*. De bestaande ICT-systemen zijn véél te complex. Het is voornamelijk zelfbouw, voor elk kanaal en product bestaat zo ongeveer een eigen systeem. Veranderingen doorvoeren is ingewikkeld. Daardoor is snel reageren op veranderend klantgedrag moeilijk. Concurrenieren is op deze manier moeilijk. Een manager in 2009:

‘Als we wilden reageren op wat er in de markt gebeurt (...) dan was de doorlooptijd veel te groot. Het schakelen tussen de 53 systemen ging daarnaast met ‘shift-control-alt’, de kans dat dit misgaat, is natuurlijk heel groot.’

De bestaande ICT-systemen zitten een vloeiend werkproces in de weg, fungeren niet als *enabler*. Het idee ontstaat dat de systemen het personeel een integraal overzicht moeten bieden van de relevante gegevens bij een klantcontact. Het is technisch véél te complex om bestaande systemen aan elkaar te koppelen. Vereenvoudiging door gebruik te maken van één standaard softwarepakket is de oplossing. Dit vergroot bovendien de systeemstabiliteit. Oude of verouderde ICT-systemen (legacy) kunnen worden opgeruimd. Dat leidt weer tot lagere (onderhouds)kosten en een betere concurrentiepositie.

2.3 De verandergeschiedenis in episodes

Episode 1: Start, Plan, Pilot

In het jaar 2000 heeft Rabobank in Nederland circa 360 lokale banken met 1700 kantoren. Klanten hebben in Nederland vooral te maken met het bankkantoor om de hoek. Dit kan niet op alle klantvragen adequaat reageren, gezien de variëteit daarin. Verder is er een centraal callcenter en zijn er pinautomaten. Klanten kunnen ook internetbankieren via een landelijke website en daar algemene informatie over de bank betrekken. Klanten ervaren de bediening in 2000 als versnipperd. Ze moeten hun vraag en hun situatie steeds opnieuw uitleggen. Op informatieverzoeken geeft de bank geen of een late reactie en de reacties hebben lange doorlooptijden. In het jaar 2001 zijn er, van de in totaal 2,2 miljoen klantsignalen (leads), maar 600.000 traceerbaar opgevolgd. Er is dus mogelijk met 1,6 miljoen klantsignalen niets gebeurd. Medewerkers in de front office moeten tijdens klantencontact in 2001 laveren tussen 53 verkoop-/productsystemen op hun computer, daarachter zitten 160 applicaties. Bij medewerkers ligt de focus op productkennis. Het werk van de medewerkers is niet eenduidig georganiseerd. Er is slechts een beperkte mogelijkheid om kennis over klanten onderling te delen. Bij medewerkers staan klanten niet echt voorop. Medewerkers houden zich strak aan werktijden. Dat klanten vaak juist 's avonds hun bankzaken doen en dan iemand willen spreken blijft buiten beschouwing. Het werken van negen tot vijf zien de medewerkers als een 'verworven recht'. Kortom: organisatiegemak prevaleert boven de klantbehoeften en -beleving.

Initiatief van lokale bankdirecteuren

Rond 2000 signaleert een aantal directeuren van lokale banken veranderend klantgedrag. Ze wijzen erop dat nieuwe concurrenten heel lage kosten hebben door gebruik van internettechnologie. Ze vrezen de boot te missen en in de nieuwe wereld van internet onderuit te gaan. Zij vinden dat de organisatie de mogelijkheden van nieuwe ICT beter moet benutten en tot een goede combinatie van clicks (internet) en bricks (werken vanuit bankkantoren) moet komen. Ze vinden ook dat er wat moet gebeuren aan het grote aantal vernieuwingstrajecten van RN. Die lijken meer te kosten dan ze opbrengen.

De net nieuw benoemde voorzitter van de Raad van Bestuur pikt deze signalen op.

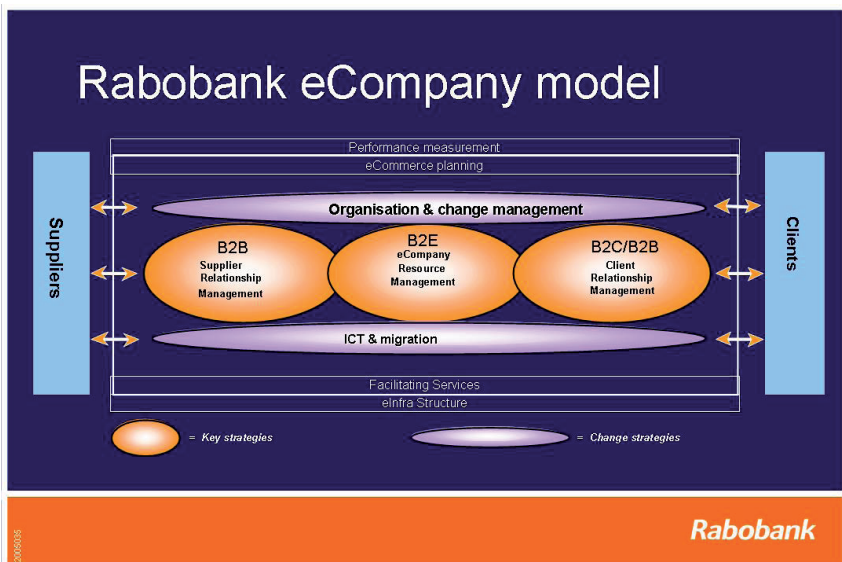
Hij huurt een manager voor een stafgroep e-Commerce in. Hij zet die stafgroep los van de marktdirectoraten, als een innovatie *venture*. De bestuursvoorzitter kiest voor deze constructie, omdat hij tempo wil maken met de vernieuwing en een team binnen de landelijke organisatie kan geen snelheid maken.

Hij is in zijn netwerk op de manager geattendeerd. Hij wint referenties in bij een CEO van de organisatie waar die manager zijn laatste klus deed:

‘ Het is inhoudelijk een goede man, hij weet waar hij over praat, hij dynamiseert, heeft drive, is systematisch, maakt waar wat hij zegt. Maar hij kost veel geld dus houd hem in de klauw, verdeel het project in ondercompartimenten, zet er een stel ambitieuze maar ook kwantificeerbare doelstellingen bij en reken hem periodiek fors af. Je zit er zelf als CEO bovenop, dan gaat het goed. Dat was de boodschap die ik kreeg. Nou, (...) toen voelde ik me zelf dubbel gesterkt om het zo te doen en met hem het gesprek te openen en aan de slag te gaan. (...) Zijn kracht is de combinatie van ICT-vernieuwing en verandermanagement. Vooral bij de lokale banken was zijn kracht de combinatie van de trainingsprogramma’s gekoppeld aan de systeemarchitectuur, de nieuwe pakketten om het maar simpel te zeggen (...). ’

De manager gaat aan de slag, haalt overal uit de organisatie en van buiten mensen en ideeën. Zijn stelregel is: *Alles is er in de organisatie al, maar zit vaak niet op de goede plek*. Hij werkt samen met enkele consultants die op basis van no cure no pay businesscases ontwikkelen en, via de verandermanager, met een kennis- en opleidingsinstituut op het gebied van de veranderkunde (Sioo).

In 2001 ligt er het e-Commerce programma. Het belooft vernieuwing van klantbediening, zowel via portals als in direct contact, vernieuwing van de inkoop, e-HRM via een persoonlijk portaal, vernieuwing van de ICT en het benutten van mobile telefoon. Dit alles geflankeerd door een veranderprogramma met aandacht voor werkprocessen en leiderschap. Dit laatste programma is opmerkelijk, meestal blijft het bij dit type vernieuwing bij business driven ICT-implementatie. De kern van de gedachte in het plan is getekend als een whopper (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1 Rabobank eCompany model

De Raad van Bestuur neemt het plan over in april 2001. Het plan visualiseert verder onder meer wat klanten in 2004 en verder zullen ervaren, als gevolg van veranderingen in de werkcultuur binnen de lokale banken, de systemen en de structuur. De strategie is: 'Bouw nu en integreer later'.

Snelle start

Het team gaat voortvarend te werk. In hoog tempo legt het uitgewerkte deelprogramma's met businesscases voor aan de Raad van Bestuur. Het team maakt met alle deelprogramma's een snelle start, met per programma een programmamanager. Elk programma heeft een klankbordgroep met daarin ook eindgebruikers. De verbetering van de inkoop is snel een groot succes. Met relatief weinig inspanning is al in het eerste jaar meer dan 60 miljoen euro aan structurele besparing behaald: een centrale inkoop voor 360 organisaties heeft duidelijk meer inkoopmacht dan een individuele bank. Een jaar later staat de teller op 200 miljoen besparingen.

Het team start een programma voor de lokale banken om iedereen meer bewust te maken van veranderend klantgedrag en nieuwe mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie (awareness programma). Het werkt avond aan avond met directeurs, managers en medewerkers van lokale banken, in een voor die tijd futuristische context (*MediaPlaza*), voor hen een beslist ongewone setting. De verandermanager:

“Rabo had al een contract met MediaPlaza. We koppelden het aan e-Commerce en maakten met MediaPlaza een specifiek programma voor Rabo. Daar werd binnen de Rabo over gepraat. We stuurden flyers rond. Ze werden nieuwsgierig. Dan belde een secretaresse van de algemeen directeur van een lokale bank om te informeren. Die dames zijn echt cruciaal. Dan zeiden wij: bel eens naar die en die bank en check wat die er van vonden. Als het je wat lijkt, kom dan. En als je het via ons doet, krijg je korting. Witte rook en verleiding, zo gaat dat.”

Meer dan 80% van de banken participeert binnen twee jaar. Het gevoel dat er iets in de lucht zit blijkt wijdverbreid. De ex-bestuursvoorzitter:

“Die manager van de stafgroep e-Commerce was als geen ander in staat om binnen de organisatie lokale managers te begrijpen, met ze te praten. (...) Hij wist in een half jaar tijd al die lokale organisaties achter zich te krijgen. Bussen vol met mensen reden af en aan naar MediaPlaza. Dat zag ik gebeuren en dat vond ik ook belangrijk. Het was een omslag die plaatsvond (...).”

Pilot: cultuur én systemen

Het deelprogramma CRM is gericht op het verbeteren van de klantbediening, het 'bouwen' van een multichannel-bank en het sterk vereenvoudigen van het ICT-landschap. Het werkt integraal aan cultuur, structuur en systeem. Het valt direct onder de Raad van Bestuur. Het werk vindt plaats in samenwerking met de (markt) directoraten, bestuurd door een kernteam. Het kernteam legt verantwoording af aan een Stuurgroep CRM met daarin directeuren van de marktdirectoraten onder voorzitterschap van een lid van de Raad van Bestuur. Het veranderteam werkt nauw samen met de directies van de lokale banken. Ze starten een pilot met vier banken. Deze pilots worden een succes. De commerciële prestatie van medewerkers (*sales per banker per day*) stijgt met ruim 40%. De functionaliteit van het nieuwe informatiesysteem bevalt. In de aanpak van het team zitten als kenmerkende elementen:

- Het businessvraagstuk van de bank – zoals de directie dat verwoordt – is het uitgangspunt (bijvoorbeeld in workshops voor lokale directievoorzitters).
- De werkwijze gericht op klanten kan beter, leidinggevenden moeten zich daarmee bemoeien. (In een proef met een Amerikaans trainingsprogramma halen ze de beste lokale commerciële managers naar voren als 'champion'. Ze trainen de champions en die trainen het personeel!)
- Er komt één centraal informatiesysteem voor multichannel-klantbediening (ze testen Siebel, een standaard softwarepakket).

Door het succes krijgt het idee om voortaan te werken met een standaard softwarepakket in plaats van met zelfbouwsoftware meer aanhang. Veel mensen zagen wel al dat alles zelf bouwen te veel tijd kost en ook te duur is. Elke keer als er iets nieuws wordt ingericht (internetapplicaties, telefonie, etc.), dan moet RN voor alles wat er al was koppelingen maken. Dat kost veel te veel tijd en geld. De toenmalige operations manager:

“Als je de ontwikkeling door anderen laat doen, die van heel veel andere klanten feedback krijgen, dan gaat het veel sneller en hoef je het zelf niet allemaal uit te vinden. Vandaar dat Siebel voor de Rabobank interessant was. Ik vond het ook belangrijk dat we niet te veel zelf gingen veranderen in het pakket. Je moet dicht bij het pakket blijven, anders zijn bij een upgrade de voordelen weg. Het heeft met snelheid, goedkoper en kwaliteit te maken. Dat is ook de reden dat we in de adviesraad van Siebel zitten, zo zitten we dicht op de ontwikkelingen.”

Integraliteit naar de achtergrond, ICT op de voorgrond

De bestuursvoorzitter, voorstander van een integrale veranderbenadering, vertrekt (2002). De CIO pakt nu CRM op. Hij laat de Raad van Bestuur besluiten om het informatiesysteem bij alle lokale banken te implementeren. In 2003 voert het

team het informatiesysteem bij nog eens twaalf pilotbanken in. Bij de nu 16 deelnemende banken zit een goede spreiding van ‘innovators’, ‘early adopters’, ‘early majority’ en ‘late majority’.

Het team heeft nu alle aandacht nodig voor de technische implementatie. Actieve steun van lokale bankdirecteuren blijkt bepalend voor de voortgang. In banken waar het team kon doorgaan met de training, zijn de resultaten, onveranderlijk, spectaculair. Dat lezen we bijvoorbeeld in de verhalen van drie geïnterviewden uit verschillende pilotbanken:

“(...) de cultuur binnen de bank is veel commerciëler geworden. Veel transparanter ook, iedereen weet wel van elkaar waar hij mee bezig is. En de gedragsverandering, ja, mensen werken gewoon veel proactiever.”

“Wat je in het begin vooral merkte is dat het een echte gedragsverandering was. Dat zag je met name door het strakke schema, met op maandag de sales meeting, de tussentijdse evaluaties en de bekendmakingen van de resultaten. Dus dat was een grote verandering. En met name ook dat je een werkwijze kreeg over hoe je klantgesprekken moet aanpakken. Het was allemaal al wel bekend, maar het werd even wat duidelijker neergezet. (...) In het begin hadden we wel huilende medewerkers bij het koffiezetapparaat. Maar dat is in de loop der tijd minder geworden en nu draait het gewoon goed.”

“Mensen zijn, in tegenstelling tot vroeger, wat meer gewend geraakt aan het idee dat ze hier zitten om klanten te helpen en om producten te verkopen. Overigens niet tegen wil en dank, maar een beetje meer servicegerichte verkoop. Daar ook op aangesproken te willen worden, dat is toch iets binnen Rabo waarvan ik zelf altijd gevonden heb, dat is ‘not done’; want je mag mensen in ieder geval toch zeker niet afrekenen op hun prestaties. Dat doe je niet. Nou, dat is wel helemaal anders geworden. Mensen vinden het nu ook niet eng meer en dat komt volgens mij ook voor een belangrijk gedeelte omdat wij eigenlijk vanaf het begin af aan gezegd hebben: “Joh, luister, het feit dat we aan jou gaan vragen wat je deze week of deze maand denkt te gaan verkopen, dat doen we niet om vooral een hele grote stok achter de deur te hebben voor als je het niet haalt, maar vooral om ook te kijken van ‘wat kunnen we er van leren op het moment dat je het wel haalt’ en wat zouden wij kunnen doen om ervoor te zorgen dat je het wel haalt. (...)” Dat was er allemaal niet. (...)”

Het team kan de training echter niet breed uitzetten. Daar hebben ze het budget en de menskracht niet voor. Er is vooral geld voor techniek.

De marktdirectoraten introduceren intussen los van de ontwikkeling van CRM nieuwe klantbedieningsformules, een onderscheid tussen verkoopmedewerkers en ondersteunende medewerkers, en voeren nieuwe processen en prestatiebeloning voor medewerkers in. De werksystematiek in Siebel blijkt te helpen om de performance van medewerkers meetbaar te maken. Dit structuurprogramma loopt tot 2005.

Episode 2: Vernieuwen met focus

De stafgroep e-Commerce is volgens plan begin 2004 opgeheven. De 'Witte Tornado' vertrekt uit de organisatie, evenals de verandermanager. CRM gaat zelfstandig verder, met multichannel-klantbediening als focus. Het CRM-team werkt aan systeemimplementatie en ondersteuning (tegen betaling) van lokale banken bij het invoeren van CRM. De Raad van Bestuur – nu met een aantal nieuwe leden – pakt de integrale ambitie weer op en besluit: doorontwikkelen tot een multichannel-systeem. Het CRM-team meet maandelijks de tevredenheid van gebruikers van de systemen. Daarbij blijkt dat bankmedewerkers aanvankelijk niet tevreden zijn met het nieuwe systeem. Herhaalde metingen en verfijning van de vraagstellingen (structuur, cultuur en systeem, marketing, verkoop en serviceproces) maken duidelijk dat het systeem technisch perfect moet zijn, maar dat dit niet genoeg is. Onomstotelijk komt vast te staan dat ook het alledaagse gedrag van medewerkers en hun leidinggevendens aandacht behoeft. Als die aandacht gegeven wordt zijn de ervaringen positief. Een medewerker van een pilotbank in 2004:

‘Toen CRM werd ingevoerd kon je wel merken dat er een totaal andere manier van werken werd gehanteerd. De verkopen gingen omhoog, we kregen briefings, alles werd bijgehouden, je had veel betere controle op klanten en op afspraken die gemaakt waren. Als je iets niet meer wist, kon je het teruglezen in verslagen die erin waren gezet. Je kreeg een beter totaalbeeld van de klant, dat was echt een verademing na wat we gewend waren. Voorheen was het zo, dat als ik een klant sprak van een andere adviseur, dan had die alles in mapjes in zijn eigen kantoor. Dan komt die klant een keer bij mij, bijvoorbeeld, en dan kon ik niet zien wat voor afspraken er gemaakt waren. Ja, met Siebel, dat is gewoon even inkloppen, het nummer van de klant, en je krijgt al zijn gegevens eruit. (...) Het werkt heel prettig. ’

Systemen op orde: medewerkergedrag op de agenda

In 2005 gaan de laatste lokale banken over op het nieuwe informatiesysteem. Doorgroei naar een volledig multichannel-systeem start nu. Op bijeenkomsten

voor bankdirecteuren geeft het CRM-team presentaties over het belang van CRM en de betekenis voor de klant. Het organiseert trainingen, e-learning en oefenomgevingen voor personeel om het nieuwe informatiesysteem te leren kennen. Daar is nu budget voor. Lokale banken kunnen instappen in een gedragsverandering-programma, gericht op het verbeteren van de klantbediening en het verhogen van de commerciële slagkracht. Lokaal eigenaarschap staat voorop. De lokale kernwaarden zijn uitgangspunt: hoe wil de bank zijn klanten bedienen, welk gedrag hoort daarbij en hoe snel wil de bank deze ambitie realiseren? Het team stimuleert dat de lokale banken een CRM-Manager en/of CRM-Coördinator aanstellen, om het gedachtegoed van CRM te verspreiden, nieuwe releases van het informatiesysteem in te voeren en de veranderingen te optimaliseren. Het is eigenlijk een tijdelijke lokale verandermanager, die rechtstreeks rapporteert aan de directievoorzitter.

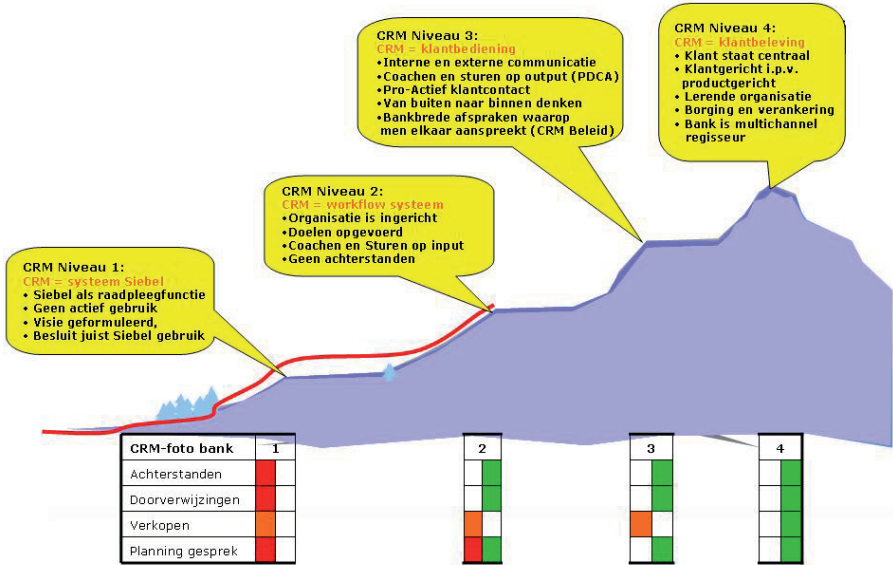
Leiderschap

Het CRM-team biedt managers een dashboard om de verkoop- en serviceprestaties van hun medewerkers te monitoren. Dit zet een manager in een lokale bank meer in de rol van verkoopleider, die inzicht heeft in de prestaties ten opzichte van doelstellingen, die de medewerkers zo coacht dat die de geformuleerde doelen halen, vooral inzake het adviseren op maat en het proactief benaderen van klanten. In 14 maanden melden ruim 1200 managers en teamleiders zich aan voor de workshop 'Coachen en Sturen met Siebel' om de nieuwe manier van werken (tegen betaling) te leren. Daarna biedt het team de workshop 'Verkoopoverleg met dashboards' aan om managers tot nog betere coaches te maken; in totaal volgden zo'n 950 leidinggevenden deze tweede workshop. Nadien gebruikt het CRM-team deze workshops steeds vaker lokaal om per bank tot werkafspraken te komen. Intussen is in 2006 het proces van fuseren van lokale banken op stoom.

De veranderorganisatie in 2007

In 2007 bestaat de veranderorganisatie uit circa 400 medewerkers. In het MT van de veranderorganisatie werken drie betrokken disciplines (business, ICT, implementatie) nauw samen. Dit MT houdt overzicht op de ontwikkelingen middels een systeem dat maturity levels monitort (zie figuur 2.2).

CRM-niveaus en relatie met CRM-foto



Figuur 2.2 Niveaus van gebruik van het CRM-systeem en klantbediening

De stijl van werken van het CRM-team is zeer doordacht. De implementatiemanager:

‘We hebben steeds de strategie gekozen van verleiden, motiveren, stimuleren en van buiten naar binnen denken. Dat laatste is misschien wel het belangrijkste. We hebben de klant als gemeenschappelijk punt. Op het moment dat wij als programmamanagement het gesprek aangaan met een lokale bankdirecteur over de behoeftes van de klant, dan ga je het ergens over hebben. Dan gaat het van buiten naar binnen. Dan gaan de lokale banken ook zeggen dat het misschien niet overal even goed voor elkaar is en dat het goed is daar wat aan te doen. Verleiden helpt dan: Zullen we eens kijken hoe anderen het deden en wat dat deze banken bracht?’

Verleiden is logisch, we zijn een coöperatie, we moeten laten zien dat het werkt. We kunnen banken niet dwingen te gaan werken op de wijze die wij het liefst willen. ’

Twintig consultants ondersteunen lokale banken op het gebied van CRM, van strategie tot en met operationele aspecten. Het zijn ervaren mensen, bijvoorbeeld ex-bankdirecteuren. Ze gebruiken het maturity model ook in de contacten met de

lokale bankdirecteuren. Daarnaast is er een team dat de invoer van nieuwe releases ondersteunt en zijn er business analisten, ICT-architecten en ICT-bouwers.

De verandermanager uit de eerste episode fungeert op de achtergrond als coach, incidenteel werkt het team samen met de kennisorganisatie die er ook in de eerste episode bij betrokken was.

De lokale directeur in the lead

In 2007 organiseert het veranderteam een reeks directieurenconferenties. De focus is 'leiderschap van de directievoorzitter'. De boodschap: er komt alleen succes als de lokale directie de verandering tot speerpunt maakt en de directievoorzitter zijn rol als leider in woord en daad oppakt. Aan de orde komen het waarom van de verandering, een visualisering van de eindsituatie, de ICT-functionaliteit die op de banken afkomt én de rol van CRM-manager. Drie directievoorzitters die voorop lopen gaan met de aanwezigen in debat. Op de eerste conferentie introduceert het veranderteam de 'CRM-foto' die vanaf de volgende ochtend maandelijks in de e-mail verschijnt. Via de CRM-foto zien directeuren op maandbasis hun prestaties op CRM-gebied met vergelijkbare banken.

De CRM-foto: feiten feedback

De banken krijgen een foto van hoe hun bank het gedaan heeft. Groen betekent dat de bank plus of min 20% rond de beste zit. De bank is oranje als deze tot -40% afwijking heeft. Is de afwijking 40% of meer dan krijgt de bank rood. De foto maakt inzichtelijk wat klanten ervaren: klanten ervaren dat zij veel beter en sneller worden geholpen, dat afspraken worden nagekomen, en als de klant drie keer per jaar een onderhoudsgesprek wil, dan gebeurt dat ook. Maar de foto maakt ook de samenwerking tussen marktdirectoraten onderling inzichtelijk. Dit format en spel met kleuren appelleert aan de gedachte dat niemand tot de slechtste banken wil behoren en er alles aan gaat doen om zo snel mogelijk groen of op z'n minst oranje te worden.

De implementatiemanager:

- De strategie van verleiden betekent niet dat je de druk niet kunt verhogen. Dit kan door bijvoorbeeld de CRM-foto. Als er meer banken groen worden, dan bewijst dit dat het kan en gaan ook andere banken hun best doen om groen te worden. Niemand wil toch achterblijven bij de rest? Daarnaast helpt het afdrukken van de best practices en de absolute verschillen daaruit afgeleid. Je krijgt dan ineens het gesprek over de vraag

‘Waarom heeft mijn bank zes keer zoveel wachtende klanten als de bank naast me?’. Dat heeft niks met het systeem an sich te maken, maar alles met gedrag en cultuur. De symboliek gaat dan meespelen. 》

Episode 3: Het vliegwiel draait

De interventie met de ‘CRM-foto’ werkt versnellend. Al snel zetten bankdirecteuren lokale projectteams op – ondersteund door consultants van het veranderteam – om de lokale CRM-prestaties te verbeteren. Met succes! De implementatiemanager:

‘We gaven toen ook banken die deelnamen aan het verkoop- en service-managementprogramma de garantie dat als ze deelnamen de sales per bank per dag tien procent hoger zou liggen dan bij banken die niet deelnamen. Zo niet, dan kregen ze hun geld terug. We hebben nog nooit terug hoeven te betalen. 》

Het gaat bij de banken nu niet meer over de vraag óf het mogelijk is, maar hoeveel en hoe snel mogelijk is. Het veranderteam bezoekt de directievoorzitters die niet op de conferentiedagen waren en bespreekt de status van de ontwikkeling. Ter ondersteuning van lokale directieteams biedt het team workshops aan (‘Best practice-CRM’), waarbij ze in opdracht van de directie de situatie in kaart brengt. In een scan bepalen ze op welk CRM-niveau de bank zit. In de workshop ontwikkelen directies een eigen CRM-Visie en zetten zij hun ambitie af in de tijd. In die visie gaat het steeds om de lokale cultuur (‘zo doen wij dat hier’) en klantbeleving. Ze expliciteren hun lokale kernwaarden en werken die uit tot en met wat een klant qua bediening en beleving mag verwachten (snelheid afspraak, doorlooptijd offertes, snelheid beantwoorden e-mails e.d.). Vaak zijn er meerdere workshops nodig om de lokale ambitie scherp te krijgen en een plan op te stellen om van CRM-niveau 1 naar CRM-niveau 4 te komen. Daarna maakt het team afspraken over de uitvoering. Maandelijks bespreekt de consultant de voortgang met de directie.

Verder op eigen kracht

Tijdens de Directeurenconferentie 2008 staat het snel veranderende klantgedrag centraal. Het gebruik van telefoon, sms en vooral internet en e-mail ontwikkelt zich razendsnel.

Het aantal klantcontacten neemt toe. Klanten willen sneller weten wat de status van hun hypotheekaanvraag is, et cetera. Dit vereist naast toenemende functionaliteit – zodat de voortgang inzichtelijk is – ook transparantie: klanten willen zelf achter de ‘marmere muren’ kunnen kijken. Daartoe moeten de banken hun processen en klantinformatie goed op orde hebben. Het lokale klantcontact-center

(KCC) wordt het hart van de nieuwe bank. Medewerkers moeten in staat zijn om klanten te woord te staan via alle mogelijke kanalen. De directies van lokale banken ontwikkelen vervolgens beleid om klanten te verleiden om van de goedkopere klantcontact-kanalen gebruik te maken. Dit laatste is vooral relevant bij de toenemende ontwikkeling van lokale marktwerkingcampagnes.

2.4 Resultaat

Anno 2009 bestaat de Rabobank uit 152 grotere zelfstandige banken (was in 2001: 360) met totaal 1100 kantoren (was in 2001: 1700). Ondanks de fusies en het verminderen van het aantal kantoren blijkt uit onderzoek in 2008 dat klanten hun bank als meer nabij ervaren. Lokale marktwerking draagt daar aan bij. Klanten hebben veel meer kanalen tot hun beschikking: direct contact op het lokale bankkantoor, internet met ook een lokale banksite, pinautomaat, (mobiele) telefoon, e-mail, sms, chat, tv, creditcards. De bank staat klanten zeven dagen per week, gedurende 24 uur per dag, real-time, bij via tal van kanalen bij nagenoeg alle economische transacties van klein tot groot, zonder dat er – buiten de pinautomaat – nog enig fysiek geld aan te pas komt.

Klant en organisatie kunnen hun dialoog naadloos voortzetten bij het wisselen van kanaal. De klant haalt geld bij de pinautomaat, raadpleegt informatie op internet en bij het eerstvolgende gesprek met de bank via de telefoon is de bankmedewerker van al die acties op de hoogte. Uit onderzoek blijkt dat klanten zich herkend en erkend voelen. Zij worden verrast met het juiste aanbod, op het juiste moment, via het juiste kanaal. Vragen van klanten worden tweemaal zo snel beantwoord als in 2001. De doorlooptijd van offertes is drastisch bekort (is nu gemiddeld een tot vijf dagen, tegen gemiddeld vijf tot vijftien dagen in 2001).

De medewerkers van de lokale bank kunnen hun klanten advies op maat geven, proactief klantcontact is toegenomen, in plaats van reageren op incidenten. Het aantal geregistreeerde klantsignalen neemt sterk toe. Medewerkers hebben beter inzicht in klanten en de eigen werkvoorraad, dankzij één softwaresysteem (CRM) dat alle kanalen ondersteunt. Medewerkers zijn nu gericht op integraal advies in plaats van op producten. Door eenduidiger werkwijzen zijn er minder klachten en hebben medewerkers meer tijd voor klanten. Medewerkers kunnen hun klantkennis nu gemakkelijk delen. Het aantal klanten is bovendien toegenomen, de klanttevredenheid is gestegen. Per klant is er een hogere productafname.

Het centrale softwaresysteem voor multichannel-klantbediening is voor alle medewerkers in Nederland beschikbaar, ondersteunt alle kanalen en is, eind 2009, voor 90% van de bancaire producten gerealiseerd. Het werken volgens het CRM-gedachtegoed varieert, eind 2009 zitten 101 banken op CRM-niveau 2 of hoger. Van de 53 verkoopsystemen (ICT) zijn er inmiddels 26 uitgefaseerd. De achterliggende ICT-systemen worden onzichtbaar. De exploitatiekosten van de ICT-systemen zijn jaarlijks met 13 miljoen euro gedaald. De landelijke website is

in 2008 uitgekozen tot de beste financiële website (STIR). De bank is in 2008 ook verkozen tot meest klantvriendelijke financiële instelling van Nederland. Het CRM-programma kreeg in 2008 de prestigieuze CRM-award, een vakprijs. Het personeel is veel soepeler. De openstelling van banken is ruimer, ook op avonden, zaterdag en soms (koop)zondagen. Het personeel maakt veel afspraken 's avonds bij klanten thuis. De implementatiemanager:

“Gelijktijdig is er een cultuur ontstaan dat het management er is om de medewerker te helpen. Dat betekent dat de medewerker naar de manager gaat als de resultaten minder zijn. De manager gaat dan coachen, begeleiden en de medewerker zo nodig naar een training sturen. Na drie maanden volgt een tussentijdse evaluatie, als het niet lukt dan volgt er nogmaals een traject. Bij een tweede keer mislukken wordt er gekeken of er een andere job binnen de bank is die beter past. Dat geeft zo'n sfeer van vertrouwen. Het is goed dat je dit steeds meer ziet ontstaan. De belangrijkste factor van verschil is de rol van de directievoorzitter zelf en de rol van de CRM-manager. Je moet het als manager echt willen voor de klant. Als je als manager geen direct klantcontact hebt, maar je collega's wel, dan is je collega dus jouw klant.”

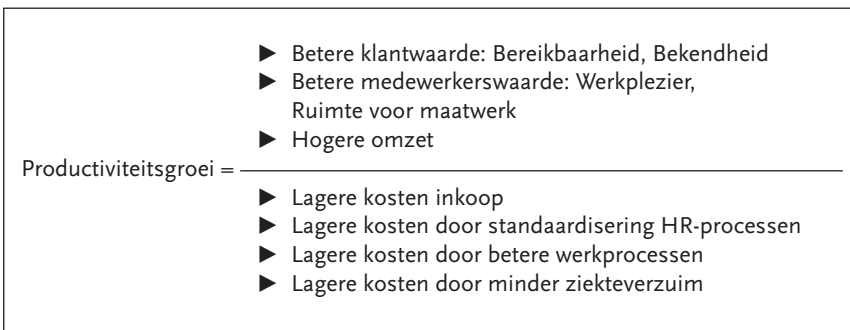
Er is een groot verschil tussen 2000 en 2009. Het oude impliciete motto *'De klant is er voor de bank'* is veranderd in *'De bank is er voor de klant'*. De balans tussen klantwaarde, medewerkerswaarde en financiële stabiliteit is sterk verbeterd. Is dit resultaat onomkeerbaar? De implementatiemanager:

“Pas als je op CRM-niveau 3 zit is de manier van werken onomkeerbaar. De directie is veel meer met de strategie bezig. De manager is veel meer bezig met het runnen van zijn eigen tent. Dan hebben directievoorzitter en de manager een gesprek over de resultaten en de samenwerking met de andere directoraten, hoe staat het met de klanttevredenheid, welke evenementen zullen we doen, wat heb jij van mij nodig zodat je dat-en-dat-en-dat kunt bereiken? Dan moet je als directievoorzitter wel kunnen loslaten en daar hebben directievoorzitters toch wel wat last van.” (...) De banken die op niveau 3 bezig zijn, zijn heel actief met het meten van klantbeleving, mysteryshopping en willen weten wat de klant ervaart.”

2.5 Leerzaam: vertrouwensvorming, veranderstrategie, tijd, en besturing

Vertrouwensvorming

Het speelveld van de veranderaars is complex. Tussen RN en de lokale Rabobanken speelt een dynamiek van afnemend vertrouwen. Dat leidt ertoe dat bankdirecteuren weinig geneigd zijn om te participeren in vernieuwingstrajecten. Hierover is elders uitvoerig gerapporteerd (Smid, Bijlsma & Bernaert 2007). Gewapend met deze kennis investeren de veranderaars veel in de lokale bankdirecteuren en hun personeel. De richting is duidelijk: vergroten van het klantcomfort. Wat dit concreet betekent voor het alledaagse werk is lang niet altijd vooraf te bepalen. Klantgericht werken is iets dat iemand in de praktijk al *lerend en doende* uitvindt. Leren vindt alleen plaats bij voldoende vertrouwen; vertrouwen wordt in dit veld voortdurend afgebroken. In de activiteiten van de veranderaars staat *vertrouwensvorming* centraal. Ze handelen *behoedzaam*. Ze weten dat het creëren van een nieuwe werkcultuur de voortgang van de dagelijkse werkwijzen kan verstoren. Veranderen concurreert met het dagelijkse werk op middelen en aandacht en kan rekenen op passieve en actieve tegenwerking. Wie participeert of wil participeren in het verandertraject heeft voortdurend met deze spanning te maken en dat begrijpen de veranderaars. Zij zoeken contact met de onderstroom, weten wat relevant en van belang is voor hun gesprekspartners en welke risico's zij denken te lopen. Ze starten altijd bij de ambitie en nooit met een negatieve toonzetting, zoals met het woord 'probleem', want dát jaagt de risicoperceptie aan. Ze willen samen met de bankdirecteuren de 'high road' gaan. Zie figuur 2.3.



Figuur 2.3 High Road

Bron: Naar Brödner en Latniak 2002

In het 'high road'-concept staan nieuwe toegevoegde waarde voor klanten en omzetverhoging voorop (in de teller van de breuk), terwijl ze en passant ook werken aan kostenbesparingen (in de noemer). Wie overigens bij de kostenkant begint zet iedereen direct in een kramp, omdat mensen dan denken dat hun arbeidsplaats in het geding is.

In de begeleiding van de lokale banken werken de veranderaars ook voortdurend aan het intomen van de risicoperceptie. Ze stappen in bij een lokale bank en rusten niet voordat wat beloofd is qua technische functionaliteit het ook echt doet. De praktijk van ‘een solution over de heg kieperen’ is hen volledig vreemd. De implementatiemanager:

“Ik wilde halfhartige deelname van banken aan CRM voorkomen. Dit komt uit de ervaringen met het structuurprogramma Fast, dat Rabobank Nederland in de hoogtijdagen van de fusies introduceerde (2003-2005). Bankenaanpak namen aan Fast deel als waren ze in een Chinees restaurant: “Doe maar nummer 11, 18, 35, want daar zie ik het nut van in, de rest is niet interessant.” Ik wilde dit bij CRM absoluut niet, wilde alleen banken die echt willen. Het was daarom belangrijk dat ook wij de stekker uit een samenwerking konden trekken.

Uit het onderzoek dat we met Sioo (in 2002) deden kwam naar boven dat naarmate het directoraat marktmanagement meer programma’s naar de banken toe bracht, de ontevredenheid onder de banken steeds verder toenam. Toen we dat nader gingen analyseren, bleek dat dit kwam doordat de programma’s centraal werden bedacht, zonder inbreng van lokaal. En dat de programma’s dan ‘over de muur werden gegooid’. Dan kreeg je de situatie dat Rabobank Nederland dacht: “Zie je wel, ze bakken er niks van.” Terwijl de lokale banken dachten: “Het sluit niet aan bij mijn werkelijkheid, dus ik doe er niks mee. Die klojo’s hebben weer te veel geld uitgegeven.” Dat geld uitgegeven steekt bij de lokale banken, want alles wat Rabobank Nederland aan kosten maakt, wordt doorbelast aan de lokale banken.

Vandaar ook dat ik ervoor gekozen heb om vooral lokale banken te betrekken bij de ontwikkeling van ons CRM-programma. Zo zette ik een bankenraad en bankenadvies in. Hierdoor waren bij iedere stap die we doen lokale banken betrokken. De gedragenheid is daarmee veel groter. Wij brengen nu een grote diversiteit aan meningen bij elkaar, daarom denk ik dat we ook veel bereiken. (...)”

Veranderaanpak

Het type trajecten als bij de Rabobank wordt meestal ingevuld als een *business driven ICT-migratie*. Doorpakken naar het herinrichten van werkprocessen is vaak een brug te ver. In het traject is wel eens de CEO van Xerox A. Mulcahy aangehaald:

“Business improvement does not come in a box. Technology requires changes in the way humans work. Yet companies continue to inject

technology without making the necessary changes. Why? It's easier to write a cheque than to re-think the way you work. 🐣

Die luiheid speelt hier niet. In dit traject is al heel vroeg veranderkundige expertise ingeschakeld. En dat werpt zijn vruchten af. Het team hanteert in de eerste periode een mix van veranderstrategieën. Ze maken een plan met businesscases (rationele veranderstrategie), zorgen in hoog tempo voor besluitvorming in de Raad van Bestuur en gaan coalities aan met lokale bankdirecteuren (machtstrategie). Daarna hanteren ze een combinatie van leren – ze experimenteren in lokale banken – en verleiden (mensen naar het succes toe halen). Daarnaast zetten ze nieuwe systemen – vooral ICT – in, maar ook instrumentaties voor het werksysteem. Leidend is het idee hoe klanten en organisatie samenwerken. Het patroon hierin is in de literatuur te herkennen, waar onderzoekers spreken over ‘concept driven change’.

Concept driven change

Gustavsen et al. (1996) rapporteren over onderzoek in Zweden waarbij ze veranderprojecten op het gebied van de kwaliteit van de arbeid vergeleken. Ze onderscheiden als patronen:

- *Expert driven change*: Hierbij zetten deskundigen de toon en schrijven zij personeel voor hoe ze anders moeten werken (vergelijkbaar met machts- en rationele veranderstrategie);
- *System driven change*: Hierbij laat de leiding nieuwe ICT-systemen implementeren, waarna het personeel de gevolgen daarvan moet zien te accommoderen (hier is geen equivalent voor);
- *Design driven change*: Hierbij herontwerpen technici het werk (een variant van een expert strategie);
- *Communication driven change*: Hierbij staat de interactie tussen de veranderaars, de ontwerpers en de werknemers centraal om tot verandering van werkwijzen te komen (vergelijkbaar met een leer- en verleidingsstrategie);

En tot slot

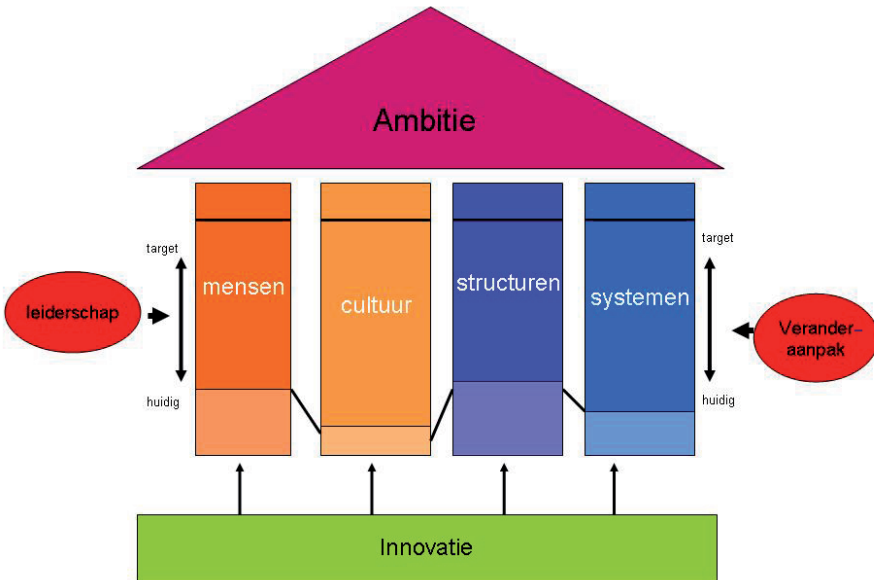
- *Concept driven change*: Hierbij zorgt een overkoepelend concept of ‘Leitbild’ ervoor dat de activiteiten van diverse betrokkenen (communicatoren, ontwerpers, ICT'ers, systeembouwers, experts) gecoördineerd plaatsvinden. Het ‘concept’ geeft betekenis aan alle spelers en hun activiteiten en het geeft ook aan wat de effecten moeten zijn van systeemwijzigingen en structuurveranderingen (dit is te zien als een equivalent van een leerstrategie).

Conclusie: de laatste – integrale – veranderaanpak is het meest succesvol. Dit spooft met de resultaten van internationaal vergelijkend onderzoek van Pettigrew et al., 2003.

driven change' draait het in essentie om betekenisgeving in prospectief, in een combinatie van 'working in' en 'working on the system'.

Actoren met verschillende posities en waardesystemen maken zich een voorstelling van de toekomst en hun eigen rol in het werkproces: "Hoe ziet het landschap er straks uit, welke waarde creëren we dan – gefaciliteerd door nieuwe technologie – en wat moeten we daarvandaan terugredenerend vanaf nu doen – en laten – om zo te worden?" Het is zaak dat de voorstellingen van de verschillende actoren een flinke overlap vertonen. Hiertoe gebruiken veranderaars 'concepting en visualisering'. Met concepten die verbeeld zijn voeden ze de oriëntatie van de betrokken actoren met vooruitzichten en aansprekende voorbeelden, zodat de toekomst voorstelbaar wordt. Het is te benoemen als een leerstrategie die het middel *prototype* benut, in combinatie met meer abstracte noties: het 'overarching concept' of 'Leitbild'. Dit overkoepelend concept of 'Leitbild' zorgt voor coördinatie van de activiteiten van diverse betrokkenen, zoals communicatie, ontwerp, systeembouw, expertise. Het 'concept' geeft betekenis aan deze aspecten in het werk van verschillende spelers. Voor het Rabo-traject betekent dit:

- *Leitbild*. Van meet af aan maakt het team visualisaties van de eindsituatie, variërend van de 'whopper', een schema 'voor-na' verandering, powerpointpresentaties – ondersteund met geluid – die verschillende klantsituaties beschrijven, een video die via klantcases laat zien hoe de interactie met de bank er straks uitziet, sessies bij MediaPlaza die alle zintuigen prikkelen, tot aan bezoeken aan lokale banken waar de nieuwe werkpraktijk al in actie is. Medewerkers en managers kunnen hierdoor een beeld van de eindsituatie opbouwen, waardoor zij ook meer gemotiveerd zijn om volgens de beoogde werkwijze te gaan werken. Kortetermijnissues spelen dan een minder belangrijke rol, aangezien de visie is vertaald in mogelijk voordeel voor de klant, het management en de medewerker. Deze visualiseringen zijn op diverse momenten in het proces bijgesteld. Het 'Leitbild' is zo geconstrueerd dat de spelers het zelf actief kunnen gebruiken. De toets is of anderen het verhaal overtuigend en inspirerend kunnen vertellen op basis van zelfgeboekte successen. Een van de visualiseringen geeft aan welke samenhangende maatregelen in structuur, systemen en cultuur nodig zijn om een ander eindspel te creëren en ook hoe het pad naar dit spel er uit zal zien. (Zie figuur 4, waarin de integraliteit van de verandering centraal staat. De kern van de plaat is een huisje, waarin het dak de ambitie verwoordt, geschraagd door vier zuilen met daarin een zuiger die het dak omhoog duwt. Eenzijdige aandacht voor één van de zuilen leidt tot een mislukking: het dak glijdt weg.)



Figuur 2.4 Integrale verandering

- *Communicatie.* De veranderaars organiseren de communicatie vanuit dit 'Leitbild' tijdens conferenties, via websites, via dvd's, op trainingen en via e-learning. Spelers uit het veld voeren bij voorkeur het woord. De communicatie is doorgaand, houdt niet op. De communicatie is nu eens eenzijdig (websites, intranet, mailpost, bedrijfsbladen), dan weer tweerichtingsverkeer: een voortdurend gesprek over het verhaal waarbij de actoren het levend houden en maken. De communicatie is ook steeds actueel. Zo gauw er aansprekende resultaten zijn, brengen de veranderaars die naar buiten en spelen daarbij in op de concurrentiële krachten in het sociale systeem. Ze laten steeds zien dat het prestatieniveau ook goed is op de meetpunten van de staande organisatie. Ze scherpen de manier waarop die resultaten behaald zijn niet af, maar maken die juist inzichtelijk en daarmee imiteerbaar. Dit is uitgedrukt in de mantra 'kennis delen'.
- *Ontwerp:* Voortdurend spreken de veranderaars anderen aan op hun ondernemerschap, een van de kernwaarden, en activiteiten van het 'Leitbild'. Vanuit het 'Leitbild' helpen ze ook lokale spelers bij het anders inrichten van werkprocessen en werkwijzen van het personeel in het klantproces. Daarbij benadrukken ze ook steeds dat de nieuwe werkwijze meer klantcomfort moet genereren. Dit gaat zover dat personeel en managers in trainingen een nieuwe 'werktaal' verwerven, een methodisch instrumentarium waarmee ze de dialoog over de activiteiten en prestaties van de employees kunnen voeren. Het herontwerp betreft dus niet alleen de 'grondplaat' maar ook de communicatieve structuur.

- *Systeembouw*: De nieuwe ICT-systemen staan niet op zichzelf, ze zijn de enablers van nieuwe werkwijzen die klantcomfort moeten genereren en niet de driver van de vernieuwing. Een ICT-systeemverandering is op zich niet genoeg, het gaat er altijd om hoe het sociale systeem die systeemverandering benut.
- *Expertise*: Het 'Leitbild' definieert ook de rol van de diverse typen specialisten. Hun rol wordt geen moment overheersend. Ieder levert zijn bijdrage binnen het gecreëerde perspectief. Dat geldt ook voor de veranderaars zelf. Het veranderteam laat in haar acties continu zien hoe het straks wordt. Het demonstreert in het dagelijks werk ondernemerschap, de nieuwe samenwerkingscultuur en het realiseren van toegevoegde waarde, in een gepaste verhouding tot het managen van 'unvalues' (oftewel aangeven wat niet langer gepast is). Het veranderteam is niet het centrum van de verandering, maar verzorgt wel het proces van betekenisgeving, vooral door nieuwe praktijken te helpen vestigen. De lokale ondernemer zit daarbij in de 'drivers seat'.

Deze integrale veranderaanpak komt in de periode 2001-2003 tot ontwikkeling. De koppeling naar de veranderkundige literatuur is in die periode gelegd, in samenspraak met de kennisinstelling.

De veranderaars stellen het 'concept' of 'Leitbild' in de loop van de tijd bij: van 'e-company' via 'klantbediening' naar 'klantbeleving'. Die bijstellingen verwonderen niet: veranderprocessen waarbij ICT een belangrijke rol speelt, leiden volgens Chesbrough altijd tot ongezochte vondsten. In de tweede periode zetten de veranderaars het werk vanuit deze benadering voort. Politieke dekking realiseren blijft belangrijk, evenals het doorontwikkelen van het 'Leitbild'. In de dimensie van het leren komt meer nadruk op monitoring, consistentie, systematiseren. Ook ontplooit het veranderteam feedback-activiteiten die op een subtiele manier lichte druk zetten (conditioning en imitatie). Daarbij fungeert de zogeheten CRM-foto als 'tipping-point': lokale bankdirecteuren krijgen nu scherp dat de voordelen van meedoen groter zijn dan de voordelen van niks doen. Het vliegwiel draait nu autonoom.

Omgang met tijd

In de bancaire wereld overheerst een standaard tijdsframe, namelijk van dag tot dag tot einde boekjaar. Het kan dan ook wel eens erg druk zijn tegen het eind van het boekjaar, wanneer de budgetten voor het komend jaar (en de bonussen voor het afgelopen jaar) worden vastgesteld. Cultuurverandering gaat echter ver over de grenzen van één boekjaar heen en past dan ook niet in dit standaard tijdsframe. In het verandertraject zijn de veranderaars van meet af aan op intrigerende wijze met deze frictie omgesprongen. In de notafase werkten de veranderaars met prospectie en backward mapping. Ze maakten een beeld van de werkprocessen over vier, respectievelijk acht jaar later, van een zogeheten eindspel: "Wat willen we

worden (en waarom), hoe ziet het er qua proces straks uit voor klanten, voor personeel, voor de bankdirecteur, welke waarden creëren we dan en wat moeten we – daarvandaan terugredenerend – vanaf nu stapsgewijs doen om zo te worden?” Het eindspel is tevens de basis voor de businesscase, op basis waarvan budget beschikbaar komt dat losstaat van de normale budgetcyclus die het boekjaar volgt. De kracht van deze aanpak is dat die waarden expliciteert (waar zijn wij voor?), hoe die waarden in het ‘daar en dan’ praktisch zichtbaar worden en wat de organisatie daartoe investeert. Het brengt de grote tijdspanne (vier á acht jaar verder) terug tot een overzichtelijke marsroute met een voorstelbaar doel – het ‘eindspel’ – voor ogen. Onderweg zijn er vele tussenstappen, meet- en ijkpunten.

De veranderaars spannen hiermee een tijdsframe op. Dat maakt het te verdragen dat het een jaar of zeven duurt voordat de grote groep lokale bankdirecteuren zelf echt full commitment toont en de verandering op eigen kracht verder brengt.

Wat hierbij telt is dat de urgentie laag is. Voor de meeste lokale banken is er aanvankelijk geen directe noodzaak om in te stappen in het innovatieprogramma. Het gaat hen immers goed op de korte termijn. In zo’n context die een lage businessurgentie heeft, past – volgens de literatuur – een strategie van kortcyclisch oftewel ‘al doende’ vernieuwen. Door in een relatief afgeschermd omgeving vrij snel te laten zien hoe het anders kan en dat ook breed te communiceren, ontstaat interesse voor vernieuwing. Die interesse uitbreiden kost tijd. Dat is te zien in de stap voor stap uitbreiding van het aantal banken dat gebruikmaakt van de nieuwe systemen.

Toen de veranderaars na verloop van tijd bij meer banken vertrouwen hadden opgebouwd, bewees het model van ontwikkelingsfasen van CRM (vgl. figuur 2.2) goede diensten. Dat maakt verschil in ontwikkelingstempo tussen de lokale banken inzichtelijk.

In dit timeframe is soms versnellen geboden, zoals in 2001. De situatie in de Raad van Bestuur was zodanig, dat die in hoog tempo kon besluiten over de deelprogramma’s. Dat vereist initiatief en proactiviteit. Soms is echter vertragen nodig. Zo moesten de veranderaars het tempo tijdelijk bijstellen, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat de ICT perfect kon draaien. De case laat ook zien dat op een gegeven moment een koersverandering nodig is. Het veranderteam moet zich concentreren op het doorvoeren van de vernieuwing van het ICT-systeem en haar ‘uitrol’. Een werkend nieuw ICT-systeem blijkt hét ticket naar continuïteit, omdat het een perspectief biedt op sanering van het ICT-landschap. Kortom: succes bij langlopende verandering is mogelijk met een notie van lange duur en niet-homogene tijd.

Besturing

Het team besteedde heel veel werk aan *borging*. De programmabesturing is integraal en hoog opgehangen. De programmaleiding rapporteert direct aan een lid van de Raad van Bestuur, in de eerste episode aan de voorzitter Raad van Bestuur. In die eerste episode is vanuit de Raad van Bestuur een controller betrokken bij de wekelijkse beraadslagingen. Hij weet als geen ander de dynamiek van de ‘expeditie’ – zo te vertalen dat de Raad van Bestuur het idee heeft dat het als proces in control is en vertrouwen blijft houden.

In de borging is geïnvesteerd in de relatie met de marktdirectoraten. Volgens de ex-bestuursvoorzitter had dat beter gekund:

‘(Ik zou) (...) van aanvang af sterker opletten op het involveren van de staande organisatie, dat is overigens wel gelukt, maar met geweldige aanvaringen. En ik geloof dat ik nog wat scherper prioriteiten zou stellen, het was uiteindelijk in de aanvang wat te veel. Ik zou de scope kleiner maken, niet in de aanpak en de doorwerking, maar wel het front, het was nu wat te breed.’

Er is héél veel geïnvesteerd in de relaties met de lokale bankdirecteuren. In de eerste episode zaten er bankdirecteuren in klankbordgroepen. In de tweede periode zijn de bankdirecteuren veel sterker bij de programmabesturing betrokken.

Betrokkenheid organiseren

Begin 2005 wordt de programma-adviescommissie CRM (PAC CRM) ingesteld die maandelijks bijeenkomt om op strategisch/tactisch niveau het programma te adviseren en zaken te prioriteren. De PAC CRM bestaat uit 20 directeuren/managers van lokale banken, verdeeld naar typologie, regio en segment. Om de betrokkenheid van banken verder te verhogen en hen medeverantwoordelijk te maken voor de verdere ontwikkeling van het systeem, worden voor alle onderliggende projecten, werkgroepen ingericht – soms wel twintig tegelijk –, die uit een relevante doorsnee van gebruikers bestaan. Deze werkgroepen participeren in de eerste ontwikkeling van een prototype, bepalen mede de implementatie-impact en -strategie, participeren in de gebruikersacceptatietest en geven advies bij de pilot en grootschalige uitrol. In iedere werkgroep zitten minstens twee PAC-banken, waardoor verbinding met de PAC CRM is geborgd.

Het tweede aspect van de besturing betreft de methode. In hedendaagse organisaties is projectmanagement een favoriete methodiek. Die voldoet in deze casus niet, omdat doel (multichanneling ten behoeve van klantcomfort) noch middel (methode, weg waarlangs) scherp zijn (zie figuur 2.5).

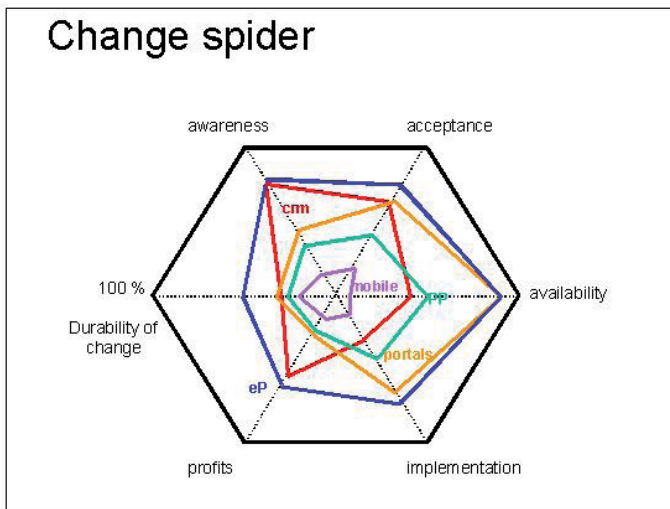
	Doel Helder	Doel niet helder
Route helder/methode helder	Project, geïntegreerd, geordend	'Film' We doen ons ding, om uit te zoeken wat er qua doel groeit
Route/methode Niet helder	Step by step, exploratief, snel evalueren en vastleggen	Expeditie: Experimenteren, snel evalueren en vastleggen Doel en route uitvinden

Figuur 2.5 Projectmanagement en Programmabesturing

Bron: Naar: Williams & Parr 2006

Een geëigend alternatief – programmamanagement – is minder ver ontwikkeld. Dat verbaast niet: is er een standaardaanpak voor 'expedities' denkbaar? In alle episodes was het zelf ontwikkelen van een instrumentarium voor besturing dan ook een belangrijk thema. Voortdurend is geïnvesteerd in het maken van steempjes waarin de veranderaars hun beoogde doelen in 'observables' opnemen en grootheden definiëren die indicaties geven voor besluitvorming. Voorbeelden staan in figuur 2.2 en in de CRM-foto.

Monitoring maakt dynamische sturing mogelijk. Aanvankelijk is het vernieuwingstraject opgedeeld in acht deelprogramma's. In elk deelprogramma verschijnen voortdurend inhoudelijk nieuwe mogelijkheden die hoogfrequent om beslissingen over potentiële wijzigingen vragen. Een ijkpunt is steeds: 'Is de businesscase die afgesproken is met de Raad van Bestuur nog steeds geldig en kan die gehaald worden?'. Daarbij is gekeken naar criteria als acceptatie, tempo waarin een werkend systeem beschikbaar is, et cetera. In een spinnenweb zijn de aspecten aangegeven waarmee de teamleider de voortgang van een deelprogramma beoordeelt. Een voorbeeld uit 2003 staat in figuur 2.6.



Figuur 2.6 Change Spider (2003)

Een ander element van de besturing is de samenstelling van het team: dekt die de aspecten cultuur, systemen en structuur goed af of moet de samenstelling gewijzigd worden? Belangrijk is voortdurende reflectie. In de eerste episode organiseert de manager voortdurende reflectie met zijn programmamanagers, nu eens in zijn driemanschap, dan weer in workshops met alle programmamanagers. Tijdens die workshops brengen zij – daarbij extern ondersteund – instrumenten in, bij elkaar opgeteld een crash course veranderkundig programmamanagement. De implementatiemanager:

‘Veranderkundig had de verandermanager een belangrijke bijdrage. Alleen zijn taal was wel anders dan die van de programmamanagers, dat zorgde voor veel frustratie. Ik denk dat ik meer de intermediair was tussen de verandermanager en de programmamanagers. Het probleem bij die programmamanagers was dat ze niet echt op langere termijn dachten. Je moest voor hen echt inzichtelijk maken wat er per periode ging veranderen. De formats die we op een gegeven moment maakten werkten daarom goed, die snaptten ze wel. Door ze in te vullen ontstond er iets van nadenken over meer jaren. De betekenis voor de klant, bank en medewerker van de verandering te duiden was ook hier belangrijk om de discussie te doorbreken. (...)’

2.6 Leiderschap

Het resultaat staat. Wat hebben leiders hieraan bijgedragen? In beide periodes is leiderschap in samenspel essentieel. Er zijn diverse personen in sleutelrollen die met elkaar in samenspel zorgdragen voor de ontwikkeling: de ex-bestuursvoorzitter, de sleutelrol van lokale bankdirecteuren. Een aantal van hen heeft van nature een voorbeeldrol en praktiseert aansprekend leiderschap. Intrigerend is het leiderschap dat uitgaat van het veranderteam en daarbinnen de stijl van de teamleiders. Hierna komt eerst het team aan de orde en daarna de rol van de manager van de stafgroep e-Commerce in de periode van de venture. Tot slot volgt een beschrijving van de aanpak van het leiderschap in het CRM-2005+-programma.

Leiderschap: team!

In de literatuur staat het leidinggeven aan verandering op de voorgrond (zie Kotter 1995). Uit deze casus spreekt echter het belang van een *venture-achtig team*. Dat team is de ‘motor’. In het team zijn diverse competenties verenigd: transformatief leiderschap, ondernemerschap, vakmanschap, veranderkundige expertise. Het team is hoog in de organisatie opgehangen. Opvallend zijn de ondernemingszin,

politieke sensitiviteit en politieke handelingscompetentie, in combinatie met technische vakbekwaamheid, businesskennis, energie en vasthoudendheid. Het team bouwt gedistribueerde veranderkracht op, met gebruik van referentiemacht. Het team mobiliseert relevante stakeholders vooral via verleiding. Gebruik van harde beïnvloedingstactieken (legitimeren, druk zetten) is er niet of is heel subtiel.

In beide fasen incorporeren de teamleden het ‘verhaal’ en het eindspel. Het typeert hun kijken, waarden, denken en handelen, het is hun tweede natuur. In die zin werken de teamleden met de habitus van de toekomst in het heden. Als ondernemer spreken ze anderen aan op hun ondernemerschap, denken consequent van buiten naar binnen én denken vanuit de klant.

Het team verandert in de tijd qua samenstelling. De competenties bewegen als het ware mee met de ontwikkeling van de verandering; er is kennelijk geen sprake van een constante veranderkundige competentie. Maar de achterliggende waarden zijn steeds aanwezig bij de teamleden.

Ook de leiderschapsrol in het team verandert in de tijd.

Eerste stijl: De ‘Witte tornado’

In het begin van het vernieuwingstraject schakelt de bestuursvoorzitter een externe manager in om leiding te geven aan de stafgroep e-Commerce. Die stafgroep is direct aan de Raad van Bestuur opgehangen. Het idee is om tempo te maken, éérst dingen te laten zien. Dat past prima bij deze manager. Na een jaar of drie moet wat hij ontwikkeld heeft overgaan naar de staande organisatie (Rabobank Nederland). Hij heeft een zéér ondernemende stijl, die scherp afsteekt tegen wat binnen de Rabobank gebruikelijk is. De externe manager acteert in vier richtingen: naar opdrachtgever, naar lokale bankdirecteuren, naar het team van programmanagers en naar de buitenwereld.

Bij de opdrachtgever – de bestuursvoorzitter – weet de externe manager vertrouwen te wekken, waardering te oogsten en hij reduceert daarmee de risicoperceptie. De bestuursvoorzitter ervaart hem als competent en dat draagt bij aan het vertrouwen en daarmee aan het succes. De bestuursvoorzitter typeert hem als iemand die heel goed een impuls kan geven. Hij noemt hem – met een echo van een reclame over een schoonmaakmiddel – de ‘witte tornado’. De toenmalige bestuursvoorzitter:

‘Natuurlijk loop je ook risico’s. Zo’n man moet ook niet te lang in grote organisaties werken. Hij is een soort witte tornado en dat werkt een paar jaar. Daarna wordt iedereen enigszins moe van hem en ik zelf ook. Op een gegeven moment moet het ook afgelopen zijn want je loopt risico’s, door zijn stijl van opereren krijg je op den duur weerstand.’

De acties van deze externe manager – de ‘witte tornado’ – zijn congruent met wat de bestuursvoorzitter wil. Die signaleert met grote instemming dat de witte tornado als geen ander in staat is om een relatie aan te gaan met de lokale banken en een omslag voor elkaar te krijgen. De toenmalige bestuursvoorzitter:

‘Hij maakt zich transparant, je kunt hem controleren en afrekenen. Op een gegeven moment presenteerde hij te bereiken doelstellingen, waarop iedereen in mijn omgeving riep: “Dat kan niet, dat lukt niet, of dat is te ambitieus”, of: “Dat geloof ik niet!” Hij maakte het echter inzichtelijk en meetbaar en ik heb zijn claims op resultaat ook een aantal keren laten checken door de financiële mensen bij mij. Telkens kwam naar voren dat wat hij zei te hebben bereikt ook min of meer klopte. Dat boezemt natuurlijk vertrouwen in...’

De ‘witte tornado’ weet controleerbaar nieuwe profijtelijkheid te creëren. Dit gaat gepaard met frictie (brandjes, aanvaringen en weerstand) wat ingrijpen door de bestuursvoorzitter vereist, maar die vindt dat acceptabel. Resultaat en risico’s zijn wat hem betreft in balans. Overigens draagt de bestuursvoorzitter zelf ook bij aan het succes: hij raadpleegt een ‘peer’ om zijn vermoedens te toetsen. Die adviezen uit dat gesprek blijken bepalend voor het samenspel daarna.

Met lokale bankdirecteuren bewandelt de ‘witte tornado’ de weg van vertrouwensvorming. Hij bezoekt hen regelmatig. Hij laat hen de vorderingen en voordelen zien. Hij helpt ze de risico’s te begrijpen, doordat hij weet wat in hun ogen relevant is. Vertrouwelijke managementconferenties beïnvloeden hun bereidheid om de risico’s te nemen die bij participatie horen. Dit verbetert het commitment van lokale directeuren, ook bij hen die normaliter niet vooroplopen bij innovaties.

Werkconferenties

De ‘witte tornado’ en zijn veranderexpert organiseerden een serie werkconferenties voor de lokale bankdirecteuren. Tijdens deze conferenties besteden zij veel aandacht aan het creëren van psychologische veiligheid. Ze nodigen de deelnemers uit om over hun wantrouwen te praten. Ze tonen openlijk respect voor de business en de vraagstukken van de lokale banken. Ze zijn ook heel duidelijk over hun eigen risico’s. Dit creëert een balans. Ze vertonen een computersimulatie. Die beeldt de patronen tussen de landelijke organisatie en de lokale banken uit. Dit beeld van de ‘normale’ gang van zaken haalt het ongenoegen naar boven. Dit leidt tot een gesprek over een productievere relatie tussen team en lokale banken. Het e-Commerce team geeft aan hoe zij in ieder geval niet willen werken. De lokale bankdirecteuren spreken hun vertrouwen in het team uit en dit effent de weg naar samenwerken op basis van een reguliere dialoog en het delen van kennis over het leiden van een verandering in de eigen lokale organisatie.

In het team van programmamanagers besteedt de ‘witte tornado’ veel tijd aan wat Morgan (2000) ‘context management’ noemt. Hij zorgt ervoor dat zijn mensen precies die factoren kunnen beïnvloeden die het behalen van succes mogelijk maken. Hij effent door zijn acties naar de bestuursvoorzitter en de lokale bankdirecteuren de weg. Hij zorgt ervoor dat er steun en legitimatie is en dat zijn programmamanagers hun gang kunnen gaan zonder dat iedereen en detail precies hoeft te weten wat zij doen. Waar nodig grijpt hij daartoe vrij hard in. Hij maakt met zijn acties gericht op lokale bankdirecteuren openingen voor zijn programmamanagers en zorgt dat die openingen ook blijvend zijn. Hij praktiseert verder het idee van wat hij noemt ‘*motiverend management*’. Dat wil zeggen: hij is sterk inhoudelijk betrokken, hanteert een contactrijke manier van leidinggeven, houdt op gezette tijden samspraak, zowel bilateraal als met het hele team. Hij gaat voortdurend na hoe het gesteld is met de taakrijpheid en risicobereidheid van elke programmamanager apart. Hij schakelt steeds snel terug van delegeren en loslaten naar bijstaan en waar nodig druk zetten, om de benodigde hoge risicobereidheid en daarmee het beoogde resultaat veilig te stellen. Hij monitort de programmamanagers stringent. Niet zozeer op effectiviteit en efficiency als wel op voortgang op weg naar het bereiken van de gestelde doelen. De inzet van een monitorgesprek is niet straf uitdelen of ‘afrekenen’ als bijvoorbeeld de doelen niet zijn gehaald, maar samen bekijken wat voor extra ondersteuning nodig is of waar hijzelf condities moet maken in de context opdat de programmamanager zijn werk kan doen. Zo’n gesprek is een mogelijkheid om zorgen te delen en betrokkenheid te tonen, te bezien waar steun nodig is of een ‘gat getrokken moet worden’. Het is een middel om juist meer risico te kunnen nemen. Het gedragsrepertoire van de ‘witte tornado’ lijkt sterk op de activiteiten die Bijlsma-Frankema (Bijlsma-Frankema & Van de Bunt 2003; Bijlsma-Frankema & Smid 2006) noemt als voorwaarden voor high performance, samengevat in de MAGSOP-formule.

Magsop ©

Bijlsma-Frankema stelt dat een team maar een betrekkelijk klein aantal criteria hanteert waarmee ze de leidinggevende beoordeelt. Op basis daarvan besluiten de teamleden al dan niet risico’s te nemen. Haar vinding is dat de risicobereidheid en daarmee de performance van teams sterk verbetert als leiders

- heel expliciet monitoren of de teamleden hun gestelde doelen ook halen (monitoring);
- hun waardering over successen expliciet uitspreken en rechtvaardig beoordelen (appraisal);
- de teamleden helpen bij het halen van hun doelen als het ze op eigen kracht niet lukt (guidance);

- de teamleden helpen bij het oplossen van problemen in de samenwerking met anderen (support);
- openstaan voor suggesties van de teamleden (openness); en
- hen helpen bij het oplossen van problemen (problemsolving).

Het effect van dit leiderschapsgedrag op het team is evident: het realiseert een 'hot group': teamleden hebben het enorm naar hun zin. Het team scoort in 2003 bij de jaarlijkse meting van de werknemerstevredenheid in de Rabobank het hoogst op tevredenheid met het werk (maar ook het hoogst op gepercipieerde werklast en op conflict). Eind 2003 kijken de teamleden volgens eigen zeggen terug op een uitermate leerzame periode: *'Keihard gewerkt, met veel plezier, op het scherpst van de snede'*, ook al zijn er programmamanagers van hun post ontheven, omdat ze de doelen niet dichterbij konden halen. De stijl van de 'witte tornado' is niet onbetwist, hij zet wel eens druk in als een medewerker niet heel duidelijk nee heeft gezegd. Dan legt hij dat uit als een 'ja'.

Regelmatig laat hij werkconferenties met zijn team organiseren. Tijdens die werkconferenties lukt het om ook de collega's die niet de fitnesses van programmanagement beheersen, op het goede pad te krijgen.

De 'witte tornado' is onbetwistbaar de leider, maar werkt nauw samen met twee teamleden, de operations manager en de verandermanager. De operations manager zorgt voortdurend voor overzicht over de vele programma-activiteiten en de voortgang. De verandermanager biedt een veranderkundige invalshoek voor het werk van de programmamanagers. Hij kent bovendien door eerder (opleidings)werk binnen de bank nagenoeg alle lokale bankdirecteuren en heeft bij hen een entree. Als driemanschap geven ze vorm aan de dynamische besturing.

Richting de *buitenwereld* is de 'witte tornado' ook buitengewoon actief. Voortdurend is hij op reis om in andere organisaties, vooral in het buitenland, nieuwe ontwikkelingen op te snuiven, potentieel bruikbare aanpakken te beoordelen en zijn eigen ideeën te toetsen.

Tweede stijl: Bedachtzaam, inhoudelijk en reflexief

Na het opheffen van de stafgroep en het vertrek van de 'witte tornado' pakt een nieuw lid van de Raad van Bestuur de ambitie van de multichannel-bank op. Hij benoemt eerst een manager van buiten en installeert daaronder een driemanschap. Dit bestaat uit een manager Business die samen met de marktdirectoraten de prioriteiten en specificaties opstelt, een manager ICT die de specificaties bouwt en beheert en een manager Implementatie die ervoor zorgt dat de banken de nieuwe functionaliteit kunnen gebruiken en gaan werken op de beoogde werkwijze. Deze laatste is de operations manager uit het e-commerce team.

De manager van buiten blijkt geen succes en vertrekt. Daarna wordt het driemanschap zelf leiding. Het driemanschap richt een eigen veranderorganisatie in,

met daarin alle disciplines die nodig zijn om lokale banken te kunnen helpen. Het team benadert lokale directeuren vanuit het principe dat het hún business is, en dat zij zelf aan het stuur zitten en dat consequent van buiten naar binnen denken en werken voordeel brengt. Als lokale bankdirecteuren de ondersteuning van het CRM-2005+-programma willen hebben, dan moeten zij commitment tonen in woord én daad. Doen zij dat niet, dan levert CRM-2005+ geen ondersteuning. Argument: er is zo veel te doen, CMR-2005+ levert alleen diensten die gaan renderen. Ten aanzien van de lokale banken hanteert de implementatiemanager dus vooral de zogeheten ‘zachte’ beïnvloedingstactieken, zoals voordeel tonen, steun aanbieden en inspireren, onderhandelen en consulteren en alleen héél subtiel de ‘harde’ (druk uitoefenen door, bijvoorbeeld, feiten-feedback). Waarden staan centraal! De implementatiemanager:

‘Als ik een ding in dit traject heb geleerd dan is het wel het belang van taal, taal te vinden om aan te sluiten bij de doelgroep. De taal naar de bankdirecteuren is niet per se hetzelfde als de taal die je intern gebruikt. Maar je moet vooral geen waardeoordelen hebben. Je moet ze in hun waarde laten, dat werkt zoveel beter. Wanneer je bijvoorbeeld aan de slag wilt met het werken met kernwaarden, dan moet je het gesprek met directeuren aangaan over het gedrag dat bij deze waarden hoort. Wat moeten medewerkers doen, zodanig dat de klant zegt ‘dit is daadkrachtig, deskundig en dichtbij’ (een van de kernwaarden)? Van buiten naar binnen denken, hoe doen we het nu, hoe creëer ik verbetering, niet alleen om een groene foto te bereiken of een hoger CRM-niveau, nee om een blijvende verandering te bereiken, waardoor het nieuwe gedrag van onze medewerkers voor klanten waarneembaar is. Met andere woorden een andere manier van werken die geborgd is in mijn bank. Waarbij mijn bank Midden Twente een heel andere bank is dan Alkmaar. Dus ook nog per bank is het resultaat anders. (...)’

De combinatie van disciplines in het team is belangrijk: ze moeten er met elkaar zien uit te komen, zodat er geen ‘stammenstrijd’ kan ontstaan tussen de disciplines op een lager niveau in de organisatie. De implementatiemanager:

‘Met elkaar sturen we de programmamanagers aan. Dat wil zeggen dat we ervoor zorgen dat we de voortgang erin houden. Het grote verschil met elders in de Rabo is dat wij alle drie ook zelf verantwoording willen dragen en ook zelf aangesproken willen worden, we willen ook zelf in de inhoud mee en als het niet werkt dan gaan we ook zelf erin. Het doel is dat we iets willen bereiken en we gaan dus niet – zoals gebruikelijk – wijzen naar een ander als iets niet lukt. Nee, dan hebben wij het gedaan, wij

hebben als team gefaald, met zijn drieën. We gaan dan ook altijd in de inhoud mee, de diepte in. 》

De implementatiemanager let er op dat de mensen in de veranderorganisatie het naar hun zin hebben: “*Er wordt hier erg veel gelachen.*” Hij visualiseert de voortgang van hun werk voortdurend, door middel van landkaarten, overzichtsschema’s met kleuren die de vorderingen aangeven. Hij monitort steeds of zijn mensen wel voldoende geëquipeerd zijn voor hun taken. Waar nodig voorziet hij in training en begeleiding. Als een mismatch niet via opleiding of training weg te werken is, aarzelt de implementatiemanager niet om zijn mensen te laten overplaatsen en in zee te gaan met nieuwe, zwaarder gekwalificeerde collega’s. De implementatiemanager heeft een sterke relatie met het betrokken lid van de Raad van Bestuur, een sterke binding op waardenniveau. Zijn eigen waarden namelijk vakmanschap, hard werken, precisie en control sluiten goed aan bij de cultuur van de Raad van Bestuur.

Hij houdt een open verbinding met de buitenwereld. Hij acteert actief in een netwerk van bedrijven en organisaties die met soortgelijke vernieuwingen bezig zijn. Hij participeert in een professionaliseringstraject over leiderschap in strategische contexten.

Vergeleken met de ‘witte tornado’ is de implementatiemanager bedachtzamer en reflexiever. Na de *energy boost* en de extraversie regeert nu een meer introverte stijl, die kracht ontleent aan timing en precies zijn op taal. De implementatiemanager:

‘Wat we beiden (bedoeld is: hij en de witte tornado) hetzelfde doen is dat als de banken het niet willen, dan gaan we beiden niet door. Je kan een paard naar de waterbak brengen, maar kan hem niet verplichten te drinken. 》

De implementatiemanager is minder dan de externe manager een powerplayer, hanteert macht subtieler en met meer gevoel voor het spel. Hij draagt het geheugen dat opgebouwd is in de stafgroep e-Commerce met zich mee: alleen integraal veranderen zal leiden tot de goede balans op de kompassen klantwaarde, medewerkerswaarde en financiële waarde. Hij staat feitelijk negen jaar voor de integraliteit en continuïteit, met name van de veranderkundige visie, uitgangspunten en concepten. Belangrijk verschil is dat de implementatiemanager met de staande organisatie samenwerkt en meerwaarde creëert.

2.7 Reflectie: succesfactoren

Het succes van de vernieuwing bij de Rabobank is evident. De ambitie om een betere balans te krijgen in de drieslag klantwaarde-medewerkerswaarde-financiële

waarde leidt tot een nieuw type samenwerkingsproces van klant en organisatie. Daarin wordt klantcomfort gefaciliteerd doordat de dialoog tussen klant en organisatie, ondanks de multichanneling, naadloos voortgang kan vinden. Dit leidt aantoonbaar tot tevredener klanten, tevredener medewerkers en tot een beter financieel resultaat.

Het beschreven resultaat is resultante van de inspanningen van velen, tijdens een lange periode. Het is dan ook niet eenvoudig om dé bepalende succesfactoren te benoemen. De vakjury die in 2008 het CRM-2005+-programma als beste van Nederland beoordeelde, haalt als factoren naar voren: een heldere visie, ambitie en realiteitszin, voortdurend herijken van die visie én acceptatie van de diversiteit in omgang met de lokale banken, zonder in vrijblijvendheid te vervallen.

Juryoordeel CRM-Award 2008

De CRM-Award wordt uitgereikt aan de organisatie die een voorbeeld is voor andere bedrijven voor wat betreft de strategische CRM-implementatie in de totale organisatie. Het CRM-programma van Rabobank Nederland is “een voorbeeld voor andere organisaties door haar visie waarin de klant en de rol van multichannels centraal staat en haar organisatorische aanpak. (...) Een bijzonder compliment gaat naar de Rabobank voor de manier waarop zij steeds haar CRM-visie en -strategie blijft herijken. Hoewel het programma al een flink aantal jaren loopt, straalt ook de strategie voor de komende jaren veel ambitie en realiteitszin uit. (...). Waardering heeft de jury ook voor de wijze waarop binnen het CRM-programma wordt omgegaan met de lokale banken. De directie/het management CRM geeft op effectieve wijze invulling aan haar rol; zij zorgt ervoor dat lokale bankmanagers geïnspireerd worden door de nieuwe mogelijkheden, stimuleert de uitwisseling van ervaringen tussen lokale banken en de aanzuigende werking die hiervan uitgaat. Zij onderkent de voordelen van het programma op zowel de langere als de kortere termijn, accepteert diversiteit en voorkomt een top-down benadering zonder daarbij in vrijblijvendheid te vervallen.”

Het is goed om aan dit externe oordeel ook de visie van de ex-bestuursvoorzitter toe te voegen. De ex-bestuursvoorzitter:

“ (...) Als ik het weer moet doen zou ik de koppeling aan de bestuursvoorzitter ook weer zo sterk maken. Want als je als bestuursvoorzitter er niet in gelooft, dan moet je er niet eens aan beginnen. (...) ”

Borging lijkt essentieel, dé succesfactor. Daarbij is de regelmatige rapportage aan de Raad van Bestuur over de voortgang van essentieel belang. Wat ook treft is

de voortdurende nadruk op lokaal eigenaarschap, lokale slagkracht, lokale support, oftewel het respect voor de spelers om wier ondernemingen het gaat, dat is de tweede succesfactor.

Een derde succesfactor lijken de quick wins: de opbrengst van het inkoop verbeteringsprogramma was – onverwacht – zo groot dat daar in feite de rest van het programma uit kon worden betaald!

Een vierde succesfactor is het gebruik van een veranderkundig kader. Dit maakte een integraal en toekomstgericht gemotiveerd veranderpad mogelijk. Het veranderkundig referentiekader was opgesteld door de verandermanager en de operations manager, geadopteerd door de teamleider én door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Dit veranderkundig kader heeft negen jaar lang de ontwikkeling gevoed. Het blijkt heel belangrijk om de toekomst steeds weer in beeld te brengen: hoe kan de bank er voor de klant zijn en wat betekent dat voor organisatie, ICT, lokale werkstructuren, gedrag van medewerkers en gedrag van leidinggeven? Het veranderkundig kader wees na de documentvorming de weg naar de zogeheten nucleusbenedering: lokaal bescheiden beginnen, beschermd experimenteren, aansprekende successen boeken. Dit verleidt lokale spelers om de diffusie en adaptie van de innovatie zelf ter hand te nemen, ondersteund door de landelijke organisatie. Deze olievelkwerking is geschraagd door een harde ingreep in de systemen én de structuren.

Dit is dus heel anders dan wat gangbaar is. In plaats van een pilot en dan een ‘uitrol’ waarin spelers voor voldongen feiten worden geplaatst, is de procesinrichting communicatief, een tweezijdig en doorlopend proces, verticaal en horizontaal, met op de achtergrond harde monitorsystemen voor voortgang en succes, op basis waarvan de veranderaars feiten kunnen laten zien.

In dit proces is ook te zien wat leiderschap vermag. Aan de ene kant: steeds een driemanschap van verschillende disciplines en opvattingen die het programma besturen én een goed ontwikkeld gedragsrepertoire dat vertrouwensvorming voedt. En aan de andere kant het belang van leiders die weten wat ze willen en die richting en ruimte geven en daarin weloverwogen risico's nemen.

Referenties

- Brödner, P. & E. Latniak - *Will they ever take the 'high road'? Recent findings on organisational changes in German Industry*. - Paper presented at the CINET conference, September 2002, Helsinki.
- Bijlsma-Frankema, K.M., Van de Bunt, G.G. - Antecedents of trust in managers, a 'bottom up' approach. *Personnel Review* 43(5) (2003), p. 638-664.
- Bijlsma-Frankema, K.M., Smid, G.A.C. - Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. In: *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën*. Uitgever: Elsevier Overheid, 's-Gravenhage, 2006. Red.: A.F.A. Korsten & P.J.M. de Goede.
- Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips, & A. Wikman - *Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund*. - Amsterdam, Benjamins (1996).
- Kotter, J.P. - *Leiderschap bij verandering* - Nederlandse vertaling (2006).
- Morgan, G. - *Finding Your 15%: The Art of Mobilizing Small Changes to Produce Large Effects*. (2000) <http://www.imaginiz.com/provocative/concept/find.html> downloaded 20112006.
- Pettigrew, A. et al. - *Innovative forms of Organizing* - London, Sage (2003).
- Smid, G.A.C., K.M. Bijlsma-Frankema, G.F. Bernaert - Innovatie en vertrouwen in netwerken. Een verdiepende casestudie. In: *M&O* jg. 61, (2007) nr.3. Ook in: Boonstra & De Caluwé - *Ondernemen in allianties en netwerken*. Deventer, Kluwer (2007).
- Smid, G.A.C., Bernaert, G.F. - Leiden bij innoveren in netwerken. Nieuw inzicht door onderzoek op micro niveau. In: *M&O* jg. 61, (2007) nr. 6. pp. 5-23.
- Williams, D. & Parr, Y. - *Programme Management: Delivering Value*. London, Deloitte (2006).
- De Zoete, R.P., Smid, G.A.C, Bernaert G.F. (2009) Innovatie, leidbeeld, lange adem en andere lessen. Naar een handelingsrepertoire voor de transitie naar een klantgerichte omgeving. Hoofdstuk 15 in: Van Es, R., Boonstra, J. en Tours, H. - *Cultuurverandering, mythe en realiteit. Praktijken, verhalen en reflecties*. Deventer, Kluwer, 2009. Ook in: *M&O* jg. 63, (2009).

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom: 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaats hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:

www.vangorcum.nl