

Hoe de Rabobank leiders ontwikkelt voor een betere wereld

Om als organisatie aan een betere wereld te werken is bijpassend leiderschap nodig. Rabobank heeft daarom nieuwe programma's voor leiderschapsontwikkeling ontwikkeld. "Leiders moeten in staat zijn over de grenzen van hun eigen team heen te kijken."

Met 'Growing a better world together', de positionering sinds oktober vorig jaar, zet de Rabobank expliciet op duurzaamheid in. Gebruikmakend van zijn sterke positie binnen ondernemend Nederland en in de mondiale voedsel- en agrarische sector, kan de bank op dit gebied dan ook veel verschil maken. Zo lanceerde de bank Kickstart Food, een driejarig programma om de food & agrisector te helpen verduurzamen. Rabobank wil onder meer de kwaliteit van landbouwgrond herstellen, voedselverspilling in de productieketen tegengaan en een stabiele voedselmarkt bevorderen. Met klanten en partners zoals het Wereld Natuur Fonds wordt gewerkt aan geïntegreerde landbouw, bosbouw en veeteelt.

44.000 leiders

Duurzame diensten leveren en duurzaam werkende klanten bedienen vragen om bijpassend gedrag van de medewerkers en leiders van de bank. Om de strategie op een inspirerende manier uit te dragen en naar de dagelijkse praktijk te vertalen, is duurzaam leiderschap nodig. Dat wil zeggen leiderschap waarbij economische

waarde creëren en maatschappelijke vraagstukken aanpakken hand in hand gaan, en samenwerken met klanten, partners en andere stakeholders centraal staan.

Met de herpositionering is het programma Rabo Leiderschap gestart, dat de strategie in de organisatie moet verankeren. Het is wat omvang betreft geen gering programma: wereldwijd werken er bijna 44.000 mensen bij de Rabobank. De bank wil dat al deze medewerkers op elk niveau leiderschap tonen en op verantwoordelijke manier hun werk doen.

Enterprise leadership

Als hoofd van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's is Judith Sasburg nauw bij Rabo Leiderschap betrokken. Het gedachtengoed van Rabo Leiderschap en de bijbehorende programma's is gebaseerd op enterprise leadership, vertelt ze. "Dat is een benadering die goed bij de strategie en bovendien bij de coöperatieve gedachte van de Rabobank aansluit."



Enterprise leadership houdt in dat leiders zich op de gevolgen van hun werk voor de hele organisatie, in plaats van alleen hun eigen team richten. Dat betekent dat de strategie nadrukkelijker in het dagelijks werk van de teams terugkomt. Uit onderzoek van CEB (tegenwoordig Gartner) blijkt dat teams aanmerkelijk productiever en innovatiever worden als ze zich in plaats van op concurrerende prioriteiten binnen de organisatie, op de gemeenschappelijk prioriteiten focussen.

Sleutelrol

Sasburg: “De gedachte bij enterprise leadership is dat individueel leiderschap wordt gecombineerd met netwerkleaderschap. Dat versterkt elkaar.” Bij individueel leiderschap gaat het om het persoonlijk leiderschap dat iemand laat zien, en daarnaast het vermogen om je team tot een high performance-team te ontwikkelen.

Netwerkleiderschap heeft ook twee componenten, namelijk een in- en een externe. De interne houdt in dat leiders bijdragen aan de Eén Rabo-gedachte. Leiders moeten in staat zijn over de grenzen van hun eigen team of verantwoordelijkheden heen te kijken naar het belang van de organisatie als geheel. Bij de externe component gaat het erom dat je klanten en andere stakeholders met de strategie van de bank kunt verbinden. Bij beide componenten van netwerkleiderschap speelt samenwerking een sleutelrol om de doelen van zowel de bank als andere betrokkenen te bereiken.

Ontwikkelbehoeften

De vertaling van de verschillende onderdelen naar een feitelijk programma-aanbod is veelomvattend gezien de sterk uiteenlopende functiegroepen, leeftijden en functieniveaus van de doelgroep. Er is

een, zoals Sasburg het noemt, ‘above the line’- en ‘below the line’-aanbod. Above the line, dat wil zeggen breed toegankelijk, is het rijke aanbod aan bijeenkomsten en inspiratiesessies dat door het jaar heen wordt georganiseerd.

De thema’s uit die bijeenkomsten worden (below the line) vertaald in specifieke leertrajecten die op de ontwikkelbehoeften van de medewerkers worden toegesneden. Zo’n traject kan variëren van het volgen

“Hoe de wereld er over 5 jaar uitziet weet niemand, maar dat het heel anders zal zijn dan vandaag, is wel zeker. Daarom vinden we de lerende organisatie en het verandervermogen van de leiders zo belangrijk.”



Judith Sasburg

Rabobank Human Resources
Lead Expert Academie voor Management-
Leiderschap-Talentontwikkeling

van een training en de begeleiding door een coach tot deelname aan het mede met TIAS School for Business and Society ontwikkelde Rabo Management Programma.

De drie v's

De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap is een goed voorbeeld. “Wat wij op dat gebied belangrijk vinden zijn de drie v's”, zegt Sasburg. ‘Namelijk vakmanschap, vitaliteit en verandervermogen.” Deze

thema's krijgen een rol tijdens de bijeenkomsten en komen in specifieke trainingen terug.

Sasburg: "Wat we graag zien is dat leiders de verantwoordelijkheid nemen om zich te ontwikkelen en om te groeien. Zo vinden we het bijvoorbeeld belangrijk dat ze aan hun eigen vakmanschap werken. We hebben een aanbod van vakinhoudelijke programmaonderdelen dat kan worden afgestemd op wat iemand binnen de bank doet en op welk niveau."

Verandervermogen

Hoe wordt de derde V, verandervermogen, in het ontwikkeltraject opgenomen?

Sasburg: "Vaak gebruiken we de learning agility-scan om een eerste beeld te krijgen." De learning agility-scan is een assessment-tool waarmee kan worden nagegaan of mensen in staat zijn nieuwe ervaringen met effectief gedrag te beantwoorden. De tool kan bijvoorbeeld achterhalen of medewerkers kunnen omgaan met nieuwe en/of complexe situaties.

Sasburg: "Het resultaat van de scan kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om een coach in te schakelen. Een belangrijke factor is of mensen zich bewust zijn van eventuele blokkades die flexibiliteit bij ze in de weg staan. Daarom adviseren we ze soms om meer tijd te nemen voor zelfreflectie, en bijvoorbeeld bij collega's na te vragen hoe ze tijdens een project op uitdagingen reageerden."

Herkenbare leider

Het Rabo Leiderschap-programma is nog in opbouw. Onderzoek naar de resultaten van de specifieke onderdelen is nog niet beschikbaar. Welke leiders ziet Sasburg over 5 jaar graag bij de bank rondlopen? Sasburg: "De pay-off van het programma is: Leading tomorrow's bank today." Hoe de wereld er over 5 jaar uitziet weet niemand, maar dat het heel anders zal zijn dan vandaag, is wel zeker. Daarom vinden we de lerende organisatie en het verandervermogen van de leiders zo belangrijk. Voor mij is de ideale leider iemand die voorbeeldgedrag toont. Iemand die, onafhankelijk van zijn of haar formele positie, door een willekeurige voorbijganger onmiddellijk als leider wordt herkend."

KENNISMAKEN MET INCOMPANY?



TIAS InCompany zorgt ervoor dat je organisatie relevant is en blijft voor je markten, klanten en overige stakeholders. Onze klanten waarderen de wijze waarop we impact creëren. Hoe we ontwikkelvraagstukken in strategie, organisatie, leiderschap, verandermanagement en persoonlijke ontwikkeling integreren in een maatwerkprogramma. Onze aanpak: 'At TIAS we design with the end in mind'.

Meer informatie?

Petra Mouthaan

Manager Corporate Relations

p.mouthaan@tias.edu

+31 13 466 39 71