

Altijd op zoek naar wat mensen drijft

Rabobank Barneveld-Voorthuizen heeft het traditionele HR-plan op basis van instrumentele POP-gesprekken met medewerkers in de ban gedaan. Het nieuwe HR-plan heet 'Ons DNA, de droom centraal'. **Jilles Eissen**, directeur Bedrijven bij de lokale bank, is altijd nieuwsgierig en op zoek naar wat mensen drijft. "Ik wil zo ondernemend mogelijke mensen om mij heen."

Bij Rabobank Nederland kreeg Eissen al op jonge leeftijd de mogelijkheid om leiding te geven. Binnen een aantal maanden liep hij echter met zijn kop tegen de muur. "Ik sprak in termen van resultaten. Het werkproces moest goed doordacht zijn en ik wilde ook nog een beetje snel resultaat zien. Er zaten ook mensen in mijn team die het vooral bij het oude wilden laten. Dat botste enorm. Tot het moment dat we met z'n allen een drijfverentest zijn gaan doen. Toen ontdekte ik dat er ook nog een andere invalshoek was: wie zit er nu eigenlijk tegenover je? Waar krijgt die man of vrouw energie van en waar krijgt-ie helemaal geen energie van? Door met elkaar een nieuwe taal te ontwikkelen, is de samenwerking in het team sterk verbeterd. We kregen oog voor de verschillen tussen mensen en zijn die meer gaan waarderen."

De lokale bank in Barneveld begon twee jaar geleden met het nieuwe HR-plan 'Ons DNA, de droom centraal'. "Als je vijftien of twintig jaar geleden bij een bank begon te werken, kwam je in een heel andere wereld dan nu. De droombaan van toen kan nu mischien wel een nachtmerrie zijn", zegt Eissen. "Ook aan onze medewerkers hebben we die vraag gesteld: is dit nog steeds je droombaan? Of wordt het een nachtmerrie en zo ja, waar zit 'm dat dan in? Ik sprak bijvoorbeeld een collega die zei: ik wil eigenlijk een kroeg beginnen. Waarop ik vroeg: wat houdt je dan tegen? Vaak hoor je van de buitenwacht dat bankpersoneel gouden kettingen heeft. Natuurlijk heeft een bank een goed arbeidsvoorwaardenpakket. Maar als je mensen écht raakt en vraagt wat ze drijft en diep in hun hart willen, dan gaan ze toch die keuze maken."

Inmiddels runt die (oud-)collega een succesvolle kroeg in Voorthuizen. Een voormalige accountmanager van private banking staat als economiedocent voor de klas om met veel plezier zijn kennis over te dragen. Een medewerkster in de backoffice vertelde dat ze liever medisch secretaresse wilde zijn in plaats van de afhandeling van het betalingsverkeer te verzorgen. En Eissens marktbezoekingsmedewerker begint binnenkort een eigen onderneming. "Ik ben erg gesteld op haar, dus dat kun je als vervelend beschouwen. Tegelijkertijd ben ik heel trots. We hebben een ernstig gesprek gehad. Waarom ben je zo weinig ambitieus, vroeg ik haar. Wat weerhoudt je om bijvoorbeeld een hbo-studie te gaan doen? Nu begint ze voor zichzelf als ondernemer. Daar kan ik echt van genieten."

"Als je mensen om je heen verzamelt en je hebt na een paar jaar een team van mensen die goed in hun vel zitten, doen wat ze leuk vinden en waar ze potentieel goed in zijn, dan gaan ze ook in hun werk meer 'in hun kracht' staan. En mijn eigen droom van een bank? De trend gaat in de richting van virtueel bankieren, met steeds meer automatisering en een procesgang die via internet gaat. Dat is niet te stoppen. Je ziet een enorme toename van mobiel bankieren en een afname van administratieve taken bij een bank. Wat houdt je dan over? Medewerkers die op mensniveau het verschil kunnen maken voor klanten die behoefte hebben aan advisering."

Eissen ziet een analogie met de werkwijze van een huisarts, die goed luistert voor hij een diagnose stelt. Sommige ingrepen doet hij zelf en hij weet ook waar



// Voel je je lekker, ben je
happy, heb je genoeg gelachen
vandaag? // JILLES EISSEN

zijn kennis ophoudt. “In een bankiersomgeving is de mens aan de andere kant van de tafel enorm belangrijk. Bij een financieringsbeslissing draait het vaak om de vent of de vrouw die het gaat doen. Je wil dat die persoon aan de andere kant zich ontwikkelt en een volgende stap kan zetten. Daar kun je allerlei kwantitatieve en kwalitatieve analyses op loslaten, maar uiteindelijk kijk je elkaar in de ogen: geloof ik er nu wel in of niet? Het gaat vooral om mensenkennis. Als je goed kan beoordelen waar je zelf staat, zul je ook een taxatie kunnen maken wat een ondernemer echt drijft en beweegt. Dat is aan te leren. Niet alleen door ervaring, maar ook op een slimmere manier. Door te meten en door open te staan voor reflectie. Niet om mensen in een hoekje te plaatsen, maar om te begrijpen waar bepaalde reacties vandaan komen.”

“Als je veranderingen wil doorvoeren is het ook belangrijk om te weten hoe je medewerkers hierover denken. Willen ze alles bij het oude laten? Of willen ze wel veranderen maar het eerst snappen? Dat vraagt om een hele andere strategie. Vandaar dat alle medewerkers hebben meegedaan aan de drijfverenanalyse van Profile Dynamics. Ook om elkaar goed te begrijpen. Het is vaak lastig om van mens tot mens contact te hebben. Anderen aanspreken is niet altijd eenvoudig. Het maken van duidelijkere afspraken kan een eerste stap zijn naar betere communicatie.”

STRATEGISCH PARTNERSHIP

De afgelopen jaren hebben Eissen en zijn collega's het kwaliteitsdenken ingebed in de organisatie en vastgelegd in het HR-beleid. Intussen is het crisis buiten. Op het eerste gezicht geen ideale veranderomgeving. Eissen: “In het verleden ging het bij kredietverlening om een zak geld en moest je zelfs mee-pitchen met collega-banken. Nu streven we naar een strategisch partnership en is er behoefte aan een andere vorm van interactie. Dan is financiering een onderdeel van de reis die de ondernemer maakt. Zo hebben wij het jaarplan bedrijven opgebouwd langs levensfasen van ondernemingen. We zetten daar ook educatie voor op. Bijvoorbeeld een programma waarbij we startende en ervaren ondernemers met elkaar in contact brengen. Hoe ontwikkelen jonge ondernemers zich naar een volgend niveau? Om dat naar boven te halen in gesprekken is meer vereist dan kennis van financiering. Voorwaarde is dat je in mens tot mens gesprekken elkaar respecteert in de driehoek van bankier, ondernemer en accountant. Dan zijn er nog veel mogelijkheden om samen tot betere oplossingen te komen. Zaken als een bankierseed en integer handelen ga je pas echt invullen als je ook het gedrag daarnaar richt.”

Ondernemers komen doorgaans voor financiering naar de bank. Moet je in een tijd van crisis niet ook

VAN HET SCHAAP NAAR DE KIP

Jilles Eissen (38) bracht zijn jeugd door op Texel als zoon van een huisarts en een lerares. Tijdens zijn studie Bestuurskunde aan de Universiteit Twente kreeg hij de smaak van het ondernemerschap al zo te pakken dat hij besloot de overheid links te laten liggen en voor het bedrijfsleven te kiezen. Zijn eerste baan was bij een advocatenkantoor in Duitsland dat zich richtte op Nederlandse ondernemers die zaken doen over de grens. Hij kreeg daar veel vrijheid en ruimte en kon er zijn creativiteit ontwikkelen. Daarnaast ontdekte hij waar zijn kernkwaliteiten lagen: niet in beheer en administratie maar in het verbeteren van processen. Zijn tweede baan was bij een adviesbureau voor procesoptimalisatie. Zo kwam hij in contact met Rabobank Nederland, waar hij als externe consultant aan de slag kon met het digitaliseren van de documentenstromen op de afdeling Trade Services. Hij had nooit de ambitie om bij een bank te gaan werken, maar hij werd al snel aangestoken door het Rabo-virus. “Typerend voor de Rabobank is dat er kansen worden geboden. Als je zelf initiatieven neemt mag je soms hele mooie dingen doen.” In 2008 kwam hij bij Interim Management terecht. Hij volgde een management development-programma en vervulde tijdelijke managementfuncties bij drie lokale banken. Als manager van de afdeling begeleidde hij de detachering van tientallen interim-managers. Tot hij op een mooie dag binnenwandelde bij Rabobank Barneveld-Voorthuizen waar het directieteam op zoek was naar een directeur Bedrijven. Het klikte meteen zo goed dat hij besloot zelf te solliciteren. Sinds 1 september 2011 vormt hij samen met André Dolsma, Kees van der Aart en Edwin Groenewold de directie van de lokale bank.



naar andere vormen van ondersteuning kijken? Eissen: “Veel ondernemers zijn geneigd te denken dat er geld bij moet om uit de problemen te komen. Maar wat is nu de echte oorzaak van hun probleem? De rode draad die ik zie: als je het stuur financieel niet vast hebt en je weet niet waar je staat, dan ben je altijd te laat met ingrijpen.”

Onder meer door mkb'ers een workshop liquiditeitsplanning aan te bieden stimuleert de bank ondernemers weer het stuur in handen te nemen. “Er zijn ook mensen die gewoon geen plan hebben”, is de ervaring van Eissen. “Voor ons als bankier wordt het steeds lastiger om vanuit jou te kijken, houd ik hen voor. De

// De droombaan van toen kan nu misschien wel een nachtmerrie zijn //

wereld is niet meer zo eendimensionaal als dertig jaar geleden. We willen snappen wat zo'n ondernemer aan het doen is. Hoe kun je dat ontwikkelen? We gaan vanaf januari mini-Masters aanbieden: acht avonden op MBA-niveau met gerenommeerde sprekers. Wat moet je weten van financieel management en ICT? Hoe werkt personeelsmanagement als je aan het groeien bent? Dat soort vraagstukken.”

Over de maatschappelijke rol van de bank gesproken: “Ik geloof heel erg in mensen verbinden, fysiek bij elkaar brengen en zorgen dat je met elkaar leert”, aldus Eissen. Zijn ogen glimmen als hij terugdenkt aan het Young & Ambitious Event op 18 april in café De Babel in Barneveld, waar 23 jonge ondernemers bijeenkwamen met vier ervaren collega's. “Dat was zo'n mooi gesprek en gaf zoveel energie. Naar beide kanten, want ook ervaren ondernemers kunnen leren van hun jongere collega's. Doordat je als bank midden in de samenleving staat, ken je veel ondernemers persoonlijk en weet je waar ze tegenaan lopen. Heb je weleens aan samenwerking met die-en-die gedacht, vraag ik dan. Vaak ligt het goud voor je voeten in de regio.”

COACHEND LEIDINGGEVEN

Terug naar het HR-plan. Rabobank Barneveld-Voorthuizen heeft de instrumentele POP-gesprekken in de ban gedaan. “We hoeven niet te meten hoeveel POP-gesprekken er geweest zijn, wel hoe effectief die gesprekken zijn geweest”, zegt Eissen. “Bij ons

schrijft de medewerker zelf een plan. Maar dan nog is de vraag: voelen ze zich uitgedaagd of zien ze het als een verplicht nummer? Als je mensen echt beter wil maken, heb je technische coaches nodig die je het vak aanleren. Het belangrijkste deel van het bancaire vak bestaat niet uit kennis, maar uit vaardigheden. Om dat in de praktijk te begeleiden moet je coachend leidinggeven. Een medewerker heeft behoefte aan iemand die met hem of haar op pad gaat. Denk aan de manier waarop een kind leert fietsen: je loopt ernaast tot je het kunt loslaten. Het is terug naar het oude gilde. Leren door doen, maar wel met begeleiding. En als het nodig is met een externe coach ernaast. Ik heb daar zelf ook baat bij. Bij coaching gaat het vaak om elementaire dingen: hoe zit je in je vel, voel je je lekker, ben je happy, heb je genoeg gelachen vandaag?”

Wil Eissen van de bank een blijde organisatie maken? “Het levensgeluk van alle mensen die bij ons werken vind ik uitermate belangrijk. Vanuit je passie werken en aansluiten bij je intrinsieke motivatie – ook dat ontwikkel je met elkaar. In een tijd van crisis is de kans dat je zware gesprekken met elkaar voert groter dan als je in een economische *boom* zit. Een deal doen, een financiering afsluiten of een nieuwe klant binnenhalen geeft andere energie dan gesprekken met klanten waarmee het minder goed gaat. Als je daar goed uitkomt, word je daar sterker van als mens. Dat kan ook veel voldoening geven. Het is heel belangrijk dat mensen plezier hebben, met elkaar en in het team. Een lerende organisatie krijg je niet van vandaag op morgen voor elkaar. Dat vraagt om volhouden en vanuit waarde blijven sturen. Ik heb nu tien jaar ervaring met werken op basis van drijfveren. Ik ben er heilig van overtuigd dat dit werkt.” ■

🐦 @jilleseissen

KLEUREN GEVEN INZICHT

Rabobank Barneveld-Voorthuizen koos voor de drijfveranalyse Profile Dynamics. Deze op de theorie van hoogleraar Clare W. Graves gebaseerde methode typeert zeven verschillende drijfveren of waardesystemen en koppelt ze aan een kleur. Veelal hebben mensen twee of drie meer dominant aanwezige drijfveren. Mensen met een paarse drijfveer zoeken veiligheid en geborgenheid, rood streeft naar macht en hecht aan daadkracht en snelheid, blauw zoekt naar zekerheid binnen een systeem van ordening en structuur, oranje wil zich bewijzen in competitie met anderen, groen zoekt sociale verbinding in harmonie, geel wil doorgronden hoe het zit en komt met nieuwe en verrassende ideeën en turkoois zoekt naar rust door relativering in het besef dat alles met elkaar samenhangt.