

De strategische ontdekkingstocht van Triodos Bank Nederland

Paul Kloosterboer is partner van CORDES, Organisatie, Advies & Ontwikkeling, specialist in strategievorming en verdedigt op 7 juli 2011 zijn proefschrift 'Expeditie naar waarde: strategie ontdekken met professionals'. Hein Dijksterhuis is partner van CORDES, Organisatie, Advies & Ontwikkeling en specialist in de toepassing van Theory U bij strategische vraagstukken.

Strategievorming is het komen tot een betere waardeloga in denken en doen. In de praktijk blijkt dit steeds opnieuw een weerbarstig leerproces voor medewerkers én managers. Daarom pakt Triodos Bank Nederland in 2008 haar strategieproces aan als een gezamenlijke strategische ontdekkingstocht: een expeditie naar waarde.

Triodos Bank is in 1980 opgericht om een voortrekkersrol te vervullen voor duurzaam bankieren. Eind 2007 bevindt Triodos Bank zich op een kruispunt. Ze groeit met circa twintig procent per jaar, maar dat is minder dan de totale marktgroei voor duurzaam bankieren. Heeft Triodos zichzelf overbodig gemaakt, of is een koploperbank nu meer dan ooit nodig? En als dit laatste zo is, hoe zou die eruit moeten zien? Dat zijn de vragen waarop bestuur en management van Triodos Bank een antwoord zoeken.

Heeft Triodos zichzelf overbodig gemaakt?

Daartoe besluit het management team van Triodos Bank Nederland tot een strategische ontdekkingstocht.

In september 2008, als de contouren van de nieuwe strategie juist zijn geschetst, breekt de kredietcrisis uit. Het managementteam van Triodos Bank Nederland raakt hierdoor echter niet meer uit koers. Zo'n anderhalf jaar later is Triodos Bank Nederland in omvang verdubbeld. Ze heeft zich ontpopt tot een zelfbewuste bank die zich profileert op duurzaamheid en opinieleiderschap en verschijnt met de regelmaat van de klok in de media.

Dit artikel beschrijft het proces van strategievorming van Triodos Bank Nederland in 2008 als een expeditie naar waarde. De casebeschrijving en reflecties tonen de waarde hiervan én de lessen voor volgende expedities naar waarde.

Het artikel start met een nieuwe, integratieve theorie voor strategievorming en typeert de expeditie naar waarde als bijbehorende methode. Dan volgt de casus van Triodos Nederland via een beschrijving van de gebeurtenissen in vier fasen en voorzien van reflecties. In de slotparagraaf formuleren we lessen voor strategische expeditieteams.

Nieuwe theorie en methode strategisch leren

Medewerkers en managers creëren waarde in hun dagelijkse praktijken. Voor klanten, collega's, de organisatie en zichzelf. Om die waarde te vergroten hebben ze elkaar nodig, zeker in kennisintensieve organisaties.¹ Maar hoe pak je zo'n proces van strategievorming aan? Uit onderzoek blijkt dat dit proces vaak mis gaat. Vier archetypische faalscenario's bij strategievorming zijn²:

1. Dynamisch conservatisme: veel inzet, maar dezelfde patronen;
2. Invalide strategieën: luchtkastelen en suboptimale praktijken, vanwege niet valide aannames;
3. Tekentafelstrategieën: het verhaal klopt wel, maar het 'landt' niet;
4. Verloren strategieën: waardevolle strategieën vanuit de basis die onvoldoende (h)erkenning vinden en niet doordringen tot de *mainstream*.

Deze faalscenario's komen vaak in combinatie met elkaar voor. Elk scenario is te zien als een gevolg

1. Mintzberg, H., B. Ahlstrand, & J. Lampel (1999). *Op strategie-safari... een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum. p. 213
2. Kloosterboer, P.P. (2008). *Navigeren bij strategievorming, lessen uit de literatuur*. *M&O, tijdschrift voor management & Organisatie*, nr 5.

Figuur 1: Relatie faalscenario's, principes en motoren voor strategisch leren

| Faalscenario strategievorming | | Leerprincipe | Strategische leermotor |
|-------------------------------|---|--------------|------------------------|
| Dynamisch conservatisme | → | Variëren | Dialectisch |
| Invalide strategieën | → | Valideren | Doelgericht |
| Verloren strategieën | ↔ | Verbinden | Evolutionair |
| Tekentafelstrategieën | ↔ | Verwerken | Levenscyclus |

van een onvolkomenheid in het strategisch leerproces. Hieruit zijn vier leerprincipes af te leiden die elk via een bepaalde motor strategisch leren bevorderen³ (zie figuur 1).

1. **Variëren:** in bijvoorbeeld gegevensbronnen, redeneringen en betrokken personen; verruimt het potentieel van strategiemakers. Variatie activeert een dialectische leermotor, waarbij uit tegenstellingen synthese en vernieuwing ontstaan. Dynamische werkvormen en experimenteren kunnen dit bevorderen.
2. **Valideren:** van aannames en interpretaties tijdens het strategisch leerproces; versterkt het realiteitsgehalte ervan. Denk aan valideren van financiële of marktgegevens, opinies van klanten of medewerkers; van eigen mentale modellen of van professionele praktijken; of van procesaspecten, zoals vertrouwen in het strategieproces. Valideren versterkt de doelgerichte strategische leermotor via het verbeteren van de eigen handelings- en waardelogica.
3. **Verbinden:** betreft activiteiten en condities die gelijktijdig verwerken en leren in de hele organisatie bevorderen en daarmee het ontstaan van samenhangende actie en momentum. Verbinden betekent positief anticiperen op de onvermijdelijke selectie van nieuwe praktijken door betrokkenen, de evolutionaire leermotor. Het legt criteria voor die selectie bloot, helpt erop in te spelen en versterkt het wij-gevoel.
4. **Verwerken:** leidt tot diepgaand leren en engagement op individueel niveau. Verwerken activeert de cyclische motor van een vorig naar een volgend neurale patroon in denken en doen en voltrekt zich in vier stadia:
 - A *Waarnemen:* Onverwachte, afwijkende waarnemingen over gecreëerde waarde worden

vaak niet gezien of onderschat vanwege selectieve waarneming; we zien wat we gewend zijn te zien. Eenmaal toegelaten, trekken ze aandacht en zetten aan tot twijfel over bestaande professionele praktijken;

- B *Waarderen:* Emotie bij een waarneming is het gevolg van een mentale bliksevaluatie van verwachte consequenties voor eigen zorgen en belangen. Daarbij vindt vergelijking plaats met een referentiekader, opgebouwd uit 'oude' waarnemingen en ervaringen. Nieuwe, afwijkende waarnemingen actualiseren het referentiekader. Dit verandert na verloop van tijd de emotionele waardering voor oude en nieuwe praktijken. Vergelijkend waarderen, ofwel emotie, gaat over verwachte consequenties van bijvoorbeeld:
 - Niet veranderen: 'comfort zone' (nu) versus 'overlevingsangst' (later)
 - Wel veranderen: leerangst (nu) versus aspiraties realiseren (later)
 - Samen veranderen of alleen je nek uitsteken;
- C *Willen:* In ontspannen toestand worden nieuwe waarnemingen gemakkelijk toegelaten en verwerkt tot nieuwe patronen in denken en doen. Vertrouwen, veiligheid, synchrone activiteiten, mediteren, sporten, slapen en positieve gedachten bevorderen dit goeddeels onbewust herordenen van neurale patronen. Bij pijn of angst gebeurt het tegenovergestelde, met fixatie of terugvallen op oerreacties tot gevolg, hetgeen leren ernstig belemmert. Dit gebeurt bijvoorbeeld als men de strategische leersituatie niet vertrouwt. Herhaald waarnemen, waarderen én ontspannen leiden tot een nieuwe, authentieke wil en ambitie die aansluit op de realiteit;

3. Ven, A.H., van de, M.S. Poole, (1995). *Explaining Development and Change in Organizations. The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3., pp. 510-540

D *Waarmaken*: Dit betekent direct een nieuwe waarde logica vertalen in beloftevolle praktijken van professionals, inclusief managers.

Vertrouwen, veiligheid, synchrone activiteiten, mediteren, sporten, slapen en positieve gedachten bevorderen het goeddeels onbewust herordenen van neurale patronen

Zo verankeren nieuwe praktijken in een belichaamde ervaring. Dus, direct doen, kortcyclisch testen op waarde in de beoogde context en verder ontwikkelen.

In figuur 2 is emotie omtrent strategisch leren te zien als het saldo van de continue vergelijking tussen niet en wel leren en veranderen. Bij strategisch leren verandert dit saldo van weerstand via een *triggerpoint* naar engagement voor een nieuwe strategie.

Expeditie naar waarde

De expeditie naar waarde als methode voor strategievorming start met de voorbereiding en verloopt daarna chronologisch via de vier fasen van 'verwerken'. Elke fase activeert gelijktijdig de vier principes c.q. motoren voor strategisch leren.

Vorbereiden

Hier vindt het eerste testen en afstemmen van wensen en verwachtingen plaats over drie zaken.

Ten eerste het testen of de general manager wil vechten voor een diepgaand leerproces en de uitkomsten ervan en er zelf óók oprecht van wil leren. Ten tweede de samenstelling van het expeditieteam met beslissers én vernieuwers. Ten slotte de aanpak van de expeditie. Dit proces van aftasten en afstemmen is een accurate barometer voor het succes van een expeditie naar waarde.

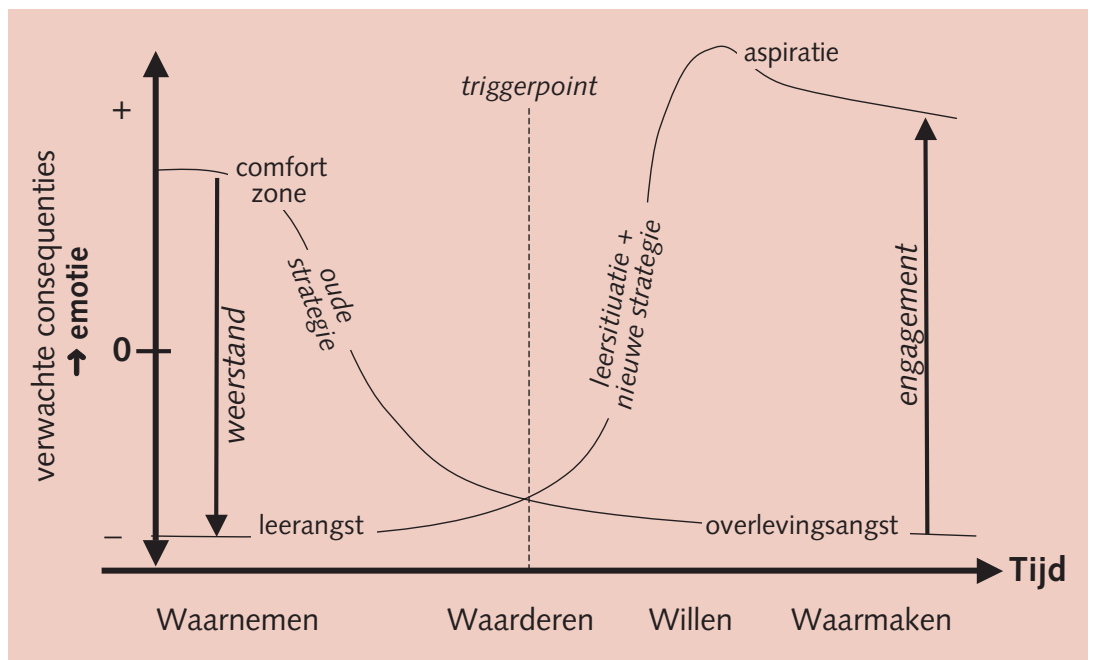
1. Waarnemen

In deze fase staat het actualiseren en verrijken van het eigen referentiekader centraal, via het exploreren van het strategische veld, waardebeleving bij klanten en andere belanghebbenden, professionele *hot spots* en inspirerende personen of plaatsen. Het gaat om het zien wat wel en niet werkt voor wie en waarom. Verder is het zaak de opbrengsten daarvan intensief te delen, te laten bezinken en op zich in te laten werken. Al doende groeit het vertrouwen in de expeditie en in elkaar.

2. Waarderen

Deze fase draait om onderdompelen in een totaalbeeld van werkelijke en verwachte waardecreatie bij ongewijzigd beleid en om samen reflecteren op bijbehorende praktijken en patronen. Emotioneel gaat het om het doorleven en beseffen van de organisatorische en persoonlijke consequenties daarvan. Dit creëert waar nodig de trigger tot werkelijk

Figuur 2. Emotie bij strategisch leren als vergelijken van consequenties oude en nieuwe strategie



engagement en actie. Hoe breder dit onder managers en medewerkers plaatsvindt hoe beter.

3. Willen

In deze fase komen alle verzamelde waarnemingen en innerlijke behoeften en ambities samen via associatieve, creatieve en imaginaire werkvormen. Alles is gericht op co-creëren van een 'hoogst mogelijke toekomst': praktijken en strategieën met de hoogst mogelijke waarde voor klanten, financiers, partners en professionals. Het resulterende toekomstbeeld fungeert als ijkpunt voor waardevolle bestaande of nieuwe initiatieven in de organisatie.

4. Waarmaken

Bij waarmaken gaat het gelijktijdig om uitvoeren én doorleren. Dus prototypes en beloftevolle praktijken van kenniswerkers en managers direct uitvoeren, kortcyclisch testen op hun waarde in de praktijk en verder ontwikkelen. Verankering in de plan- en controlcyclus moet, maar 'waarmaken' wacht hier niet op. Co-produceren met professionals en klanten versterkt het momentum.

De casusbeschrijving in dit artikel en reflecties erop haken in op deze vier fasen en de vier leerprincipes c.q. motoren voor strategisch leren en vernieuwen.

Vorbereiden

Triodos Bank

In de missie van Triodos staan levenskwaliteit, menselijke waardigheid en duurzaamheid centraal. Sinds 1980 heeft Triodos zich ontwikkeld tot een internationale bank, met retailvestigingen in Nederland, Verenigd Koninkrijk, België, Spanje en Duitsland. Begin 2008 bestaan daarnaast Triodos Fonds Management en Triodos Investment Management als separate entiteiten. Deze zijn actief op het gebied van bijvoorbeeld energie en klimaat, opkomende markten, vastgoed, maatschappelijk verantwoord ondernemen, cultuur en *private equity*. Ten slotte ontplooit Triodos op dat moment duurzame *private banking* activiteiten in een *joint venture* met MeesPierson Bank.

Eind april 2008 bespreekt het MT van Triodos Bank Nederland de invulling van hun voorgenomen strategietraject. Daarbij komt het gevaar van dynamisch conservatisme aan de orde als het strategieteam alleen uit MT-leden bestaat. Toch kiest

men hiervoor, omdat men het teamfunctioneren zelf een deel van het leerproces wil laten zijn. Ook persoonlijke ontwikkelpunten komen op tafel, ingeleid via een meditatietechniek. De rode draad is zich niet te laten leiden door de stroom der gebeurtenissen en zich steeds bewust te zijn van eigen keuzes hierin. De directeur onderkent zijn voorbeeldrol hierbij.

Verder wordt een uitgebreide serie waarnemingsactiviteiten afgesproken bij een groot aantal belanghebbenden (particuliere klanten, zakelijke klanten, aandeelhouders, medewerkers, maatschappij, fondsmanagement en vermogensbeheer) én bij enkele inspiratoren voor een nieuw toekomstperspectief. Niet lang na deze bijeenkomst heeft de directeur een gedetailleerd routeschema voor het gehele strategietraject uitgewerkt.

Reflectie op Vorbereiden

De directeur is duidelijk bereid zich sterk te maken voor een strategisch leerproces. Hij belichaamt het belang van aandachtig luisteren.⁴ Daar staat tegenover dat het MT het eigen teamleerproces niet ten overstaan van anderen wil vermengen met het strategisch leerproces. Dat beperkt enigszins de variatie en daarmee de potentie tot strategisch leren van het ambitieuze expeditieteam.

Waarnemen

Eind mei komt de internationale top-40 van Triodos Bank bij elkaar in het kader van een internationale strategiebijeenkomst. Hieruit komen kaderstellende speerpunten naar voren voor Triodos Nederland, zoals *thought leadership in doing*, Triodos als bouwer van een (inter)actieve *community* van stakeholders en een geloofwaardig dienstverleningspakket, alle drie toegespitst op duurzaamheid.

Medewerkers van de afdeling Marketing houden een *Customer Safari* op het Centraal Station van Amsterdam. Daarbij blijkt de naamsbekendheid van Triodos bij het publiek niet bevredigend en de ondervraagden blijken onbekend met wat 'duurzaam bankieren' betekent. Het beeld erover is een 'dure hobby voor groene intellectuelen'. Men wil qua gemak en geld niets inleveren voor duurzaamheid.

Verder opent het MT besprekingen met het management van verzekeringen en vermogensbeheer. Assurantiën worden aangeboden vanuit een sa-

De directeur belichaamt het belang van aandachtig luisteren

4. Scharmer, C.O. (2009). *Theory U. Learning from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler.

menwerking met verzekeraars die zich niet specifiek profileren als duurzaam. Triodos Nederland twijfelt al enige tijd over de duurzaamheidswaarde hiervan. Hiertegenover staat dat de groepen het productpakket richting klant aanvullen. Een definitieve afweging is daarom nog niet zomaar gemaakt.

Daarnaast vindt tot drie keer toe een lunch plaats

**Effectief is dat alleen
waarnemingsinformatie
is gedeeld, zonder
voorgekauwde conclusies**

met twee leden van het MT, de HR-manager en een zestal medewerkers van de bank. Daaruit komt het MT als onvoldoende zichtbaar naar voren wat ook het

samen doorleven van de missie niet ten goede komt. Verder leeft de behoefte om vaker expliciet op zaken terug te komen die ooit zijn aangekondigd of ingezet. Ook is meer openheid voor meedenken en innovatie nodig en is er behoefte aan loopbaanontwikkeling. Extern vindt men dat meer opinieleiderschap getoond mag worden: werp de bescheidenheid af. Als de systemen meer berekend zouden zijn op volumegroei, zouden medewerkers zich comfortabeler voelen om nieuwe klanten binnen te halen. De kern lijkt de noodzakelijke stap naar 'koude' standaardisering te combineren met het vergroten van 'warme' intermenselijke betrokkenheid.

Waarnemen vindt onder meer plaats op plekken met hoog potentieel voor toekomstige waarde. In dit kader zijn gesprekken gearrangeerd met gezaghebbende 'inspiratoren' uit het netwerk van Triodos Bank, zoals Ruud Lubbers en Anne Jan Zwart (Ecostyle, KvK Friesland). Hun kernboodschappen luiden:

- De voorsprong van Triodos Bank erodeert, dus innoveer! Maak zichtbaarder dat Triodos Bank breder is dan alleen groen en ook investeert in maatschappelijk ondernemen en cultuur. Blijf echter bij je leest: er moet altijd een financiële link zijn;
- Triodos Bank is veranderd van trendsetter naar trendvolger en dat is niet goed. Investeer in internettechniek en design. Het moet veel gemakkelijker en sexier ogen en werken. Doelgroep: alleen *traditionals* of alle *cultural creatives*?;
- Duurzaam zet door. De nieuwe generatie is zeer bereid en heeft daardoor meer diepgang dan de oude. Het sentiment naar de grote financials is negatief (er is nog geen kredietcrisis, wel woekeerpolisaffaire, red.). Wees daarom transparant,

laat zien waar je als Triodos echt voor staat. Tips: investeer in platforms, benut het saamhorigheidsgevoel, doe geen concessies aan duurzame waarden als het gaat om klanten en investeringen en laat de mvo-activiteiten beter zien.

Elke maandagochtend geeft de directeur of een afdelingshoofd een korte update van belangrijke ontwikkelingen. Eind juni vindt er een dergelijke sessie plaats waarin de directeur terugkoppeling geeft over de opbrengsten van de waarnemingsactiviteiten tot op heden. Hij start de bijeenkomst door nog eens de aanleiding voor het strategietraject samen te vatten en eindigt met een levendige vraag- en antwoordsessie.

Op 7 juli 2008 komt de top-20 van Triodos Bank Nederland bijeen voor een 'oogstsessie'. Het idee is de bevindingen uit de waarnemingsactiviteiten terug te koppelen, zonder strategische besluiten te nemen. Wel wil men tot een 'waardefoto' komen, om de strategische uitdaging aanschouwelijk te maken. Verder is het idee om te reflecteren op de patronen achter de huidige wijze van waarde creëren.

De workshop loopt enigszins uit. Er wordt nog kort in groepjes aan de waardefoto gewerkt. De beoogde reflectie vervalt echter door tijdgebrek. Een dag later volgt een mail van de directeur aan de aanwezigen.

Collega's,

Ik heb nog met een aantal mensen nagepraat over onze sessie van gisteren. Hoewel iedereen het leuk en nuttig vond (presentaties waren zeer informatief, zij het soms wat lang (althans die van mij ;-)), vond iedereen het ook wel heel jammer en onbevredigend dat het nog niet "af" was.

Daarom komen de groepjes waarin we gisteren zaten, los van elkaar, nog een keer bij elkaar om de 'stakeholder waardeanalyse tabel' verder in te vullen en te praten over de vijf onderstaande vragen. ... Het MT-lid uit elke groep roept jul-lie bijeen en zorgt voor de inbreng in het verdere strategieproces. ...

Fragment mail directeur Triodos bank NL aan top-20 op 8 juli 2008

Reflectie op Waarnemen

Het MT investeert veel tijd en moeite in alle waarnemingsacties. Het zoekt de grens van zijn geduld

daarbij op, met de directeur in een voorbeeldrol. Als we terugkijken, ligt het accent tijdens het waarnemen wellicht teveel bij interne klanten en inspiratoren en te weinig bij externe klanten.

Het verbinden met medewerkers krijgt in een flink aantal waarnemingsactiviteiten gestalte. Ook effectief is dat tijdens de workshop van de top-20 alleen waarnemingsinformatie is gedeeld, zónder voorgerekauwde conclusies. Hoewel het gezamenlijk doorleven daarvan minder goed lukt dan voorgenomen, houdt het mailbericht van de directeur het strategieproces daarna weer levend.

Toch knaagt er één vraag: De organisatie groeit met twintig procent per jaar en de kans op een collectief triggerpoint lijkt voor de top-20 gepasseerd. Ontstaat er straks bij het MT een ambitieuze toekomstperspectief, terwijl de organisatie onvoldoende noodzaak tot verandering ervaart?

Waarden

Op 29 augustus overlijdt onverwacht de echtgenoot van iemand van het hoger management. Er wordt geschokt gereageerd. Het MT wil steun betuigen door bij de crematie aanwezig te zijn. Die blijkt op 2 september plaats te vinden, precies in het midden van de geplande strategieconferentie. De locaties zijn ver van elkaar verwijderd. Er wordt besloten de conferentie te laten doorgaan en het programma te onderbreken.

Na de maandagochtend allemaal nog te hebben gewerkt, arriveert men rond lunchtijd op de conferentielocatie. De middagsessie opent met een me-

ditatieve stilte. Deze voelt ongemakkelijk aan. Die sfeer zet zich de rest van de dag voort, die bedoeld was als *unfreezing*. Aan het eind van de dag komen de wrevelige gevoelens steeds openhartiger op tafel, zonder concrete ‘oplossingen’. Verder worden tien hete hangijzers geïdentificeerd om tijdens dag drie op terug te komen als de

nieuwe visie en strategie zijn uitgekristalliseerd.

Ook de tweede dag opent met een stilte-oefening. Deze voelt bij de aanwezigen ditmaal veel

meer ontspannen en daarmee ‘echter’. De directeur heeft de stukken voor de conferentie voorbereid via complete, overzichtelijk geordende mappen met alle relevante strategische data en materialen voor iedereen. Tijdens de presentaties van de waardeanalyses wordt actief en aandachtig geluisterd. Het samengevatte beeld van de waardeanalyses is weergegeven in figuur 3.

Er volgt een reflectieve buitenwandeling in tweetallen. De uitwisseling hiervan verloopt in dezelfde aandachtige sfeer en levert als totaalbeeld op: veranderen we niets, dan vervaagt het onderscheid van Triodos met de concurrentie, blijven we te onzichtbaar voor de klant en de samenleving; de toegankelijkheid tot de bank en de dienstverlening kunnen beter; de uitvoering moet sneller en completer. Daartoe moeten medewerkers het verschil maken. Daarom is wellicht onze grootste uitda-

Aan het eind van de dag komen de wrevelige gevoelens steeds openhartiger op tafel

Figuur 3: Samengevatte waardeanalyse Triodos NL medio 2008

| Stakeholders | Hoge waardeprestatie (waarop presteren we goed volgens de stakeholders) | Lage waardeprestatie (waarop presteren we niet goed genoeg volgens de stakeholders) | Waardering NU | Waardering over 3 jaar* |
|----------------------|---|---|---------------|-------------------------|
| Particuliere klanten | Waardig duurzaam alternatief voor grootbanken | Service, snelheid, assortiment, transparantie | + | - |
| Zakelijke klanten | Plezierige contacten | Service, snelheid, assortiment | + | ± |
| Aandeelhouders | 'Knuffelaandeel' | Financiële prestatie en actieve betrokkenheid | + | + |
| Medewerkers | Ideëel gedreven, informeel | Creatieve inbreng en ontwikkelkansen | + | ± |
| Maatschappij | Opiniërend en transparant | Uniciteit Triodos en elitair | + | ± |
| Branches | Geloofwaardig duurzaam | Synergie | + | ± |
| Fondsmanagement | Kennis en kunde | Communicatie en distributie | + | ± |
| Financieel | Rustige stabiele groei | Verlies marktaandeel in duurzaam | + | ± |

* Geschatte score over drie jaar bij ongewijzigde strategie

ging: geven wij goed leiding? Hoewel het beeld bekend is, heeft het hernieuwde en verdiepte besef ervan impact.

Reflectie op Waarden

Het werken op maandagochtend levert stress op die wordt meegenomen naar de conferentielocatie.

De woensdagochtend start met enkele rek- en strekoefeningen onder leiding van de directeur

De wreveligheid op de avond levert een onverwachte trigger. De knop moet om, anders is alles voor niets geweest.

De strategische data in de map zijn zeer verzorgd en compleet, maar geven niet het effect van onderdompelen, nodig voor indringende reflectie en emotionele herwaardering. De werkruimte heeft geen ramen en de deelnemers zitten in fauteuils, ideaal om analysemateriaal aan de muren te hangen. Dit gebeurt alsnog met de levensgrote waardefoto's. Het samenvoegen ervan naar één totaalbeeld houdt de gevarieerde interpretaties over waardecreatie in tact en activeert de dialectische motor. Het samenstellen van de waardefoto en het doordenken van de consequenties van gelijkblijvend beleid zorgt voor een tweede trigger. Het moet beter. De aansluitende verdiepende wandeling versterkt dit effect.

Omdat niemand van buiten het MT bij de strategieconferentie aanwezig is, valt het 'verbinden' uiteen in vóór de conferentie (waarnemen) en erna (waarmaken).

Willen

Halverwege de ochtend van de tweede dag stopt de bespreking van de waardefoto en wandelt men naar een andere ruimte. Elke stap tijdens deze verplaatsing staat symbool voor een maand voorwaarts in de tijd. De nieuwe ruimte heeft veel glas en lichtinval en er staat een hoge tafel met barkrukken eromheen, waaraan men plaatsneemt. De aanwezigen begeven zich in gedachten naar het jaar 2015. Triodos Nederland is dan een grote en succesvolle bank. Het heeft een flitsend ogende en werkende website en 500.000 klanten. Dan blik het MT terug hoe ze dit succes tot stand heeft gebracht. De focus in activiteiten in 2008 heeft bevrijdend gewerkt door minder versnippering van aandacht en activiteiten. Vooral de website heeft een sterke *boost* aan de groei gegeven. Bestuur, directie en medewerkers participeren volop in het maatschappelijke debat en zijn vaak in de media te zien. Oud-medewerkers van de bank fungeren

als Triodos-ambassadeurs. Gevoelens van zelfontplooiing en zingeving overheersen.

Opvallend is de dynamische en intense beleving van dit gesprek, waar volgens de aanwezigen de vonken vanaf vliegen. Video-observatie van ditzelfde gesprek toont daarentegen een rustige, haast serene sfeer, een zeer rustig spreektempo en lange spreekpauzes van alle gespreksdeelnemers.

Tegen het einde van de ochtend vertrekt het MT naar de crematie. Op de terugweg zijn de indrukken daarvan sterk voelbaar en beperkt men zich tot inkeer en verstillig. Als iedereen is teruggekeerd op de conferentielocatie worden indrukken en gevoelens rond de crematie en het thema sterven uitgewisseld.

Dan volgt een poging om de opbrengsten van de ochtend samen te vatten, maar dat lukt slechts ten dele. Het gevoel is wel goed, maar het eenduidig verwoorden kost nog moeite. De directeur biedt aan zich hier 's avonds laat nog aan te zetten en de volgende morgen met een voorzet te komen.

's Avonds staan volgens afspraak enkele hete hangijzers van maandagavond op het programma. Zo moeizaam als dit gesprek 24 uur eerder verliep, zo soepel verloopt het ditmaal. Het besluit valt te stoppen met verzekeringen. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om zich te concentreren op diensten die maximaal geloofwaardig zijn op het gebied van duurzaamheid en deze in versneld tempo te professionaliseren.

Onder het motto 'in je lichaam komen' start de woensdagochtend met enkele rek- en strekoefeningen onder leiding van de directeur. Daarna koppelt hij zijn consolidatie van de vorige dag terug, die hij 's nachts nog heeft gemaakt. De aanwezigen ervaren dit als een schot in de roos en er zijn slechts enkele aanvullingen nodig. Volgens afspraak behandelt het MT nu de resterende lijst hangijzers van de eerste dag.

Aan het einde van de ochtend en het begin van de middag maakt men in tweetallen een aanzet tot het nieuwe businessplan. Het energieke gevoel lekt even weg door een *format* dat sterk op kwantitatieve parameters is gericht. De immateriële aspecten van de nieuwe strategische intentie komen hier niet bevredigend in tot uitdrukking. Het benoemen hiervan lucht op en brengt de energie weer terug.

Het laatste onderdeel van de conferentie betreft het uitwerken van de nieuwe strategie in prototypes. Er ontstaan veel goede ideeën, waaronder een welkomsservice voor zakelijke en particuliere klan-

ten, ondersteund via de website; een vereenvoudigd proces voor kleine kredieten; het naar klanten communiceren waar hun geld heengaat en een netwerkevenement voor zakelijke relaties rondom een actueel, duurzaam thema.

Reflectie op Willen

Tijdens het 'willen' is geïnvesteerd in het bereiken van een *generative flow*.⁵ Kenmerkend daarvoor is het contrast tussen de beleefde intensiteit tijdens de *futureing sessie* en de gelijktijdig geregistreerde beelden van sereniteit en opperste concentratie. De ruimte voor de *futureing* is zeer open van karakter met veel glas en lichtinval. De opstelling met barkrukken aan een hoge tafel werkt activerend, de fysieke afstand tussen de MT-leden is klein, wat de positieve intensiteit versterkt.⁶ Het bewegen van de ruimte waar het 'waarden' plaatsvindt naar deze ruimte draagt bij aan een 'springplank-effect'. Alle betrokkenen beamen verder dat door het crematiebezoek de sfeer intensiveert van zoeken naar existentiële verbinding met zichzelf, met elkaar en de bestaansgrond van Triodos.

De dikke lijn in figuur 4 toont de emotionele achtbaan van diepgaand verwerken en leren: langdurig waarnemen; de angst van het 'loslaten' rond het triggerpoint; de euforie bij het ontstaan van een nieuwe aspiratie, vanuit contact met de realiteit

en met de eigen diepste wil. En direct daarna het momentum benutten voor waarmaken.

De dagboekantekeningen van de MT-leden bevatten de ingrediënten van de latere strategie, al voordat ze samenkomen in 'Triodos 2015'. De geleide fantasie heeft geen luchtkastelen voortgebracht, maar de gelegenheid geboden deze kiemen in een constructief klimaat in te brengen en samen te concretiseren.

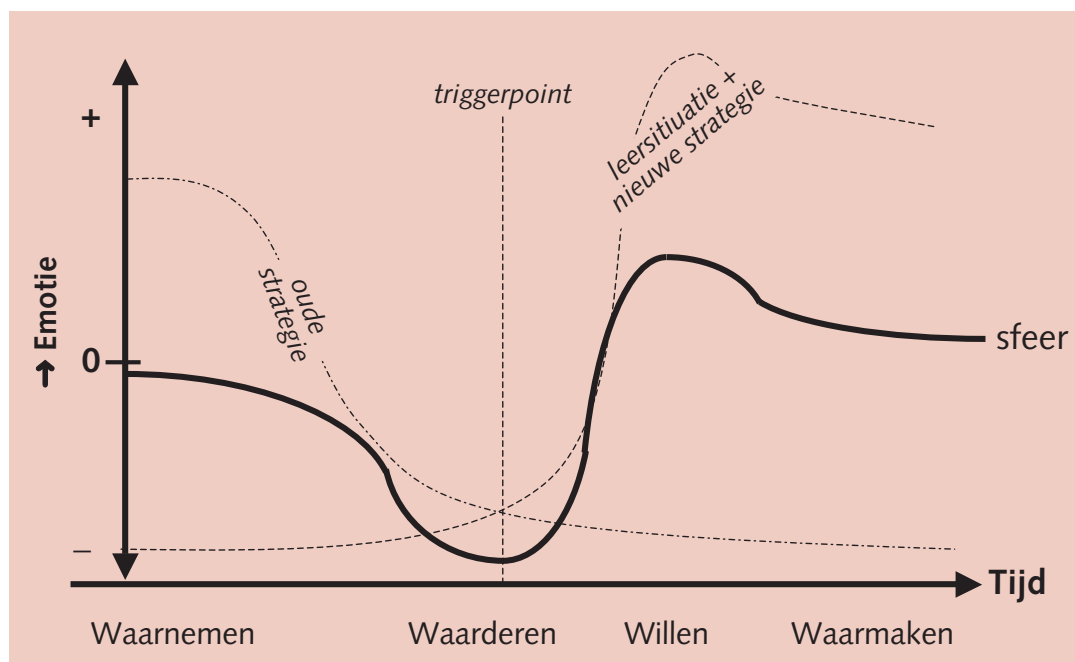
Wat betreft het 'verbinden' met de rest van de organisatie loopt het MT nu twee stappen voor. Ten eerste is het delen van de waarnemingsinformatie niet expliciet gepaard gegaan met het gezamenlijk passeren van een triggerpoint dat het 'zo niet langer kan'. Ten tweede heeft het MT nu een toekomstperspectief geformuleerd, waar de rest van de organisatie nog weinig aan heeft bijgedragen.

Waarmaken

De weerbarstigheid van de 'oude' patronen in het functioneren van het MT manifesteert zich kort na de strategieconferentie. Verschillende MT-leden melden dat ze een week na de conferentie in een MT-bijeenkomst zijn teruggevallen in 'hun oude groeven'. Tegelijk tonen ze zich daarbij vastberaden en weten ze zichzelf vervolgens te herpakken.

Op 23 september vindt een terugkoppeling plaats vanuit het MT naar het hoger kader over de uitkomsten van de strategieconferentie. De net uitge-

Figuur 4. Sfeer bij strategisch leren als saldo van vergelijking consequenties oude en nieuwe strategie



5. Csikszentmihaly, M. (1999). *Flow, psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Boom.

6. Wiltermuth, S.S., & C. Heath, (2009). *Synchrony and Cooperation. Psychological Science*. Vol. 20, #1, pp 1-5.

broken kredietcrisis domineert de gesprekken. De stemming heeft er weinig onder te lijden, omdat Triodos zich niet in het segment van rommelhypotheek heeft begeven. Bovendien ruikt men kan-

De intensiteit en diepgang van het proces hebben geleid tot waarachtig engagement

sen zich hiermee positief te onderscheiden van de concurrentie.

Na de openingsmededelingen van de bijeenkomst verplaatsen de

aanwezigen zich in vier stakeholdergroepen: particuliere klanten, zakelijke klanten, het Triodos Hoofdkantoor en Triodos-medewerkers. Het verzoek is de terugkoppeling over de nieuwe strategie vanuit deze rol te beluisteren en te becommentariëren via drie soorten reacties:

- Wat is je primaire reactie (hart)?
- Wat spreekt aan (hoofd)?
- Wat wil je aanvullen (handen)?

De directeur gaat in op het laagdrempelig verwelkomen van nieuwe klanten. De marketingmanager benadrukt dat de ontwikkeling niet ligt in nieuwe producten, maar in het creëren van een sterkere beleving rond de bestaande. De manager zakelijk bankieren zet de uitdaging van volumegroei en foutloos opereren neer. De manager operations meldt dat het onderdeel assurantiën verkocht gaat worden. Er wordt door enkelen zachtjes geklapt en dan valt een stilte: voor het eerst in het bestaan van de bank wordt collectief afscheid genomen van een activiteit en de mensen die hieraan verbonden zijn. Het is direct duidelijk dat deze strategiesessie geen rituele dans, maar menens is. Na deze mededeling is er ruimte voor vragen en daarmee voor verwerking van de boodschap.

Bij de terugkoppeling vanuit de stakeholdergroepen staat de gevoelde spanning tussen enerzijds meer service en volume leveren en anderzijds snel en foutloos opereren centraal. Sommigen vrezen dat dit gaat neerkomen op een stevige verzwaring van de werkdruk. Anderen uiten hun zorgen dat het concentreren op kernactiviteiten noodzakelijke innovatie gaat belemmeren. Voor de uitwisseling van reacties wordt ruim tijd genomen en de MT-leden luisteren actief en geven samenvattingen. Dit komt de interactiviteit, de sfeer en de aandacht ten goede.

Na een pauze begint het uitkristalliseren van de strategie via prototypes. Dit zijn:

- Het *tonen* van opinieleiderschap tijdens de kredietcrisis;
- De ontvangst in het gebouw verbeteren;

- Vijf *quick wins* voor de Nederlandse website en de nieuwe internationale site;
- Een welkomsservice voor nieuwe klanten.

Dit wordt door de aanwezigen vrij energiek opgepakt, maar door de beperkte tijd is de opbrengst ter plekke nog mager. Een lichte aarzeling van de directeur over het vervolg van de prototypes zaait enige twijfel over hoe serieus dit te nemen.

Coworker meeting

Najaar 2008 vindt een *coworker meeting* plaats voor alle circa honderd medewerkers van Triodos Bank Nederland. Het doel ervan is de strategie te delen, te beleven en een aanzet te maken voor het vertalen naar afdelingsambities. Het MT presenteert de WOK-strategie: Welkom, Opinieleaderschap en Kernactiviteiten. Verder vindt een stakeholdersimulatie plaats met alle medewerkers over hoe Triodos Bank Nederland opereert. Men verplaatst zich in particuliere en zakelijke klanten, natuur- en cultuurbelangen-groepen en bankmedewerkers en er vinden debatten plaats met behulp van acteurs. De bijeenkomst wordt afgesloten met een voornemen ter invulling van de strategie per afdeling en per persoon voor de komende honderd dagen. Iedereen wordt uitgedaagd tot een maximaal creatieve en extraverte terugkoppeling en een wilde, vrolijke terugmelding is het gevolg. Er is een zichtbare en voelbare stap gezet naar een zelfbewuste en extraverte uitstraling van medewerkers, als voorwaarde voor opinieleiderschap.

Resultaten

Tijdens een terugblik met het MT in mei 2009 blijkt dat assurantiën is verkocht en vermogensadvies is overgedragen aan Private Banking, dat de website is vernieuwd met doorklik naar bedrijven waar in wordt geïnvesteerd, dat een welkomsservice operationeel is, dat er een flinke groei is gerealiseerd van het directe kanaal via aansluiting op iDeal, evenals de stroomlijning van een aantal kernprocessen. Een systematisch opgezet klanten- en klachtenoverleg geeft hier voortdurend nieuwe impulsen aan. Verder zijn opvallend veel mensen doorgegroeid in hun functie. De bank heeft in Nederland meer publiciteit gegenereerd dan alle voorgaande jaren tezamen. In de sfeer van de zakelijke relaties en kredietverstrekking signaleert het MT op dat moment nog onvoldoende verandering in de dienstverlening.

Qua gedragspatronen vindt het MT dat iedereen op alle niveaus meer denkt vanuit het geheel en dat meer teamvorming en met elkaar meedenken plaatsvindt. Jonge medewerkers komen vaker spontaan met ideeën en initiatieven. Binnen het MT is een gewoonte ontstaan om elkaar te herinneren aan de benodigde en gekozen focus. Ook ervaren de MT-leden meer respect en waardering voor de keuzes die ze in dat licht maken dan vóór het strategische proces.

Reflectie op Waarmaken

De nieuwe strategische praktijken betreffen zowel managerial gedragspatronen als bancaire activiteiten. In hun leidinggevende rol blijken de MT-leden makkelijker stappen te maken dan in MT-verband. Wat juist daarom opvalt is dat het managementteam zich steeds weet te herpakken en met extra inzet en energie de 'gaatjes' die men laat vallen weer dicht. De intensiteit en diepgang van het proces hebben geleid tot waarachtig engagement.

Het proces van prototyping kent ups en downs. Functionele deskundigen zijn later betrokken dan de top-20-leden, wat een inhaalslag nodig maakt. Het duurt even voordat de prototypes voldoende serieus worden genomen. Toch zijn ze vrij snel bij stakeholders getest, verbeterd, ingevoerd en vervolgens geborgd via de plan- en controlcyclus.

De interactieve en intense top-20 en *co-worker conference* werkt verbindend, ondanks de wat klassieke, top down volgorde van bijeenkomsten. Het lange, luisterende voorwerk betaalt zich hier uit.

Slot

Tot slot enkele woorden over het MT als expeditie-team en het expeditieleiderschap.

Het MT als expeditieteam

Het MT als strategisch expeditieteam neemt ruimschoots de moeite om zich opnieuw te verstaan met de externe en interne strategische context en hier lering uit te trekken. Het doet dit zowel inhoudelijk, als team en persoonlijk. Zelfs de orkaan van de kredietcrisis brengt hen niet in paniek, maar bevestigt hen in de waarde van hun leeractiviteiten. Daarnaast nemen ze veel meer dan tot nog toe gebruikelijk hun achterban van managers en professionals in het proces van strategievorming mee. Deze als positief beleefde breuk met de traditie verschaft het strategisch leerproces extra legitimiteit. Het MT doorloopt de fasen van waarnemen, waarderen, willen en waarmaken. In elke fase wordt daarbij recht gedaan aan de strategische leerprin-

cipes variëren, valideren, verwerken en verbinden. Dit laatste leerprincipe laat ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld via een bredere samenstelling van het expeditieteam en breder gedeelde activiteiten tijdens het 'waarderen' en 'willen'.

Expeditieleiderschap: 'vecht en verwonder'

De directeur vervult een krachtige, normstellende symboolfunctie in situaties waar het op leren aankomt. Opvallend is hoe aanwezig acuut zijn insteek van de situatie reproduceren. Bekrachtigt hij in uitstraling en daden wat hij in woorden zegt, dan blijkt zijn impact maximaal. Zoals op de tweede dag en aan het begin van de derde dag van de strategiesessie of tijdens bijeenkomsten met andere geleidingen. Op de schaarse momenten dat deze congruentie minder sterk is, ontstaat frustratie en verwarring, zoals tijdens de eerste dag van de strategiesessie of als de prototypes aanvankelijk nog halfbakken zijn voorbereid.

Deze waarnemingen bevestigen de essentiële functie van leiderschap als rolmodel tijdens strategievorming.⁷ Het gaat om een onvoorwaardelijk geloof dat de organisatie beter moet en kan presteren én dat een strategisch leerproces de sleutel hiertoe is. Alle betrokkenen moeten horen, zien en vooral ervaren dat het een leider 'menens' is. Het tegennatuurlijke voor veel general managers is om deze ambitie niet om te zetten in premature strategische antwoorden, maar in hoge eisen aan het strategisch leren.

Diverse auteurs beschrijven een dergelijke mengvorm van macht en lerend leiderschap. Wierdsma⁸ noemt het een balanceren tussen maakbaarheid en broosheid. Kahane⁹ spreekt van power and love. Wij verkiezen een parafrase op Ramses Shaffy: 'vecht en verwonder'.

Wat is onderscheidend aan de expeditie?

Onderscheidend aan de expeditie naar waarde als methode voor strategievorming is het concentreren op:

- **Werkelijke waarde voor belanghebbenden in plaats van alledaagse kwesties;**
- **Waarnemen bij de bron: minimale interpretatieverschillen en misverstanden;**
- **Meervoudig perspectief: samen met anderen én door andere ogen waarnemen;**
- **Consequenties van handelen: activeert emotionele beslissingssysteem;**
- **Direct toetsen nieuwe praktijken op werkelijke waarde**

7. Bucic, T., L. Robinson, & P. Ramburuth (2010). *Effects of leadership style on team learning*. *Journal of Workplace Learning*, Vol: 22 (4), pp. 228-248.

8. Wierdsma, A.F.M. (2000). *Leidinggeven aan cocreërend veranderen, balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Breukelen: Nyenrode University Press.

9. Kahane, A. (2010). *Power and Love*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.