

Mgmt.

# SCOPE



// **Dubbelinterview** //////////////////////////////////////

Vincent Maagdenberg en Annemieke Roobeek organiseerden een volledig digitaal, wereldwijd programma om de betrokkenheid van de medewerkers bij de strategie van ING te versterken. 'Het doel is dat we met elkaar groeien naar een ander level.'

# VINCENT MAAGDENBERG EN ANNEMIEKE ROOBEEK: 'ZIE STRATEGIE NIET ALS KEURSLIJF'



09-07-2021 | Interviewer: [Linda Ruiters](#) | Auteur: **Emely Nobis** | Beeld: **Rogier Veldman**

Vincent Maagdenberg en Annemieke Roobeek organiseerden een volledig digitaal, wereldwijd programma om de betrokkenheid van de medewerkers bij de strategie van ING te versterken. 'Het doel is dat we met elkaar groeien naar een ander level.'

**Annemieke Roobeek** is hoogleraar strategie en transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit en oprichter van MeetingMoreMinds, **Vincent Maagdenberg** is global head lending van ING Wholesale Banking. Samen waren ze al maanden bezig met de voorbereidingen van een project dat de betrokkenheid van medewerkers bij de strategie van de bank moest versterken, toen corona roet in het eten gooide. 'De regionale en internationale fysieke sessies konden niet doorgaan, maar we vonden het te gemakkelijk om alles uit te stellen', aldus **Maagdenberg**. En dus switchten ze naar een volledig digitaal programma, ook al was dat 'onontgonnen terrein'. Een speciaal ingerichte studio werd het kloppende hart van dagelijkse, interactieve online-programma's. **Roobeek**: 'Een webinar komt vaak neer op een format waarbij de professor aan het woord is en je aan de andere kant van het scherm al gauw zit te gapen. Wij hebben juist een dynamisch geheel ontwikkeld met inhoudelijke en strategische inzichten, infotainment, filmpjes, muziek en interviews met deelnemers en management van over de hele wereld. Alles vanuit de studio.'

Dankzij een *green screen* kon die studio van elke mogelijke achtergrond worden voorzien, maar de belangrijkste succesfactor was het interactieve karakter. Tijdens sessies van twee uur, met altijd een topmanager als co-host, werden zo'n 20 onderwerpen kort aangestipt. Tussendoor werden deelnemers bijgeschakeld om hun visie te geven. **Maagdenberg**: 'Bij een live-presentatie vraag je ook om reacties. Dat hebben we nu digitaal vertaald, met als voordeel dat iedereen niet zo maar kon

wegklikken. Wie werd “opgepopt”, kwam groot in beeld en ging rechtstreeks in gesprek met de manager in de studio. Dat werkte ook als een soort beloning, want meestal zijn de lijntjes naar de top niet zo kort. De energie spatte ervan af. Daarom wordt dit format nu overal binnen de bank gebruikt.’

**Aanleiding voor het traject was het feit dat het voor ING, net als voor veel andere internationaal opererende bedrijven, niet zo makkelijk is om de strategische doelen echt te laten leven op de werkvloer. Wat ligt hier volgens u aan ten grondslag?**

**Maagdenberg:** ‘Veranderingsbereidheid is niet altijd panklaar. Je hebt mensen die dingen graag in gang zetten en mensen die wat meer geactiveerd moeten worden, zowel op de werkvloer als in het managementteam. Wij willen een volgende stap zetten in belangrijke strategische doelen als digitalisering, co-creatie met de klant en duurzaamheid. In de praktijk merkten we dat mensen die doelen onderschrijven, maar niet goed begrijpen hoe ze de vertaalslag kunnen maken naar hun eigen werk. We willen af van de vraag: wat moet ik dan precies doen?’

Mensen kunnen ook bottom-up zelf met ideeën komen en proefondervindelijk ontdekken wat werkt en wat niet. De achterliggende vraag is welk leiderschap we nodig hebben om mensen out of the box te laten denken. Ons antwoord hierop is geëngageerd netwerkleiderschap – grote betrokkenheid op basis van inhoud, strategie en empathie.’

**Roobeek:** ‘Mensen moeten de strategie niet zien als een keurslijf, maar als een kader dat ruimte schept om zelf na te denken en initiatieven te nemen die aanslaan in de omgeving van de wereld waarin ze werken. Dan is de kans het grootst dat de klanten daar ook het beste van ervaren. Dat lukt alleen als medewerkers vanuit het management het vertrouwen krijgen om met alle mogelijke ideeën voor de uitvoering van de strategie te komen. Pas dan zullen ze hun eigen kennis en kunde ten volle aanboren en zien hoeveel ze eigenlijk kunnen. Dan boor je als het ware de collectieve intelligentie aan.’

**U heeft het project *Ride the Wave* genoemd. Centraal hierin staat het begrip *Engaged Network Leadership*. Wat is dat precies?**

**Roobeek:** ‘Bij *engaged network leadership* gaat het om vaardigheden als netwerken, gericht op horizontale samenwerking, mensen kunnen inspireren, buiten je eigen expertise kunnen denken, kunnen reflecteren over de impact van besluiten op anderen en kunnen geven zonder iets terug te verlangen, maar te zorgen dat de ander er zelf mee komt. Het doel is dat we met elkaar groeien naar een ander level.’

**Maagdenberg:** ‘Informatiedeling loopt nu meestal via het eigen team en de hiërarchische lijn, terwijl de sleutel tot de oplossing van veel problemen vaak daarbuiten ligt. De vraag is hoe we alle kennis binnen en buiten de bank samenbrengen om uiteindelijk betere oplossingen te vinden voor onszelf, onze medewerkers en onze klanten. We willen een ecosysteem ontwikkelen waarin mensen de bereidheid hebben verder te denken dan hun eigen netwerk, omdat ze zich realiseren dat de oplossing misschien wel uit een heel onverwachte hoek komt.’

**U begon met een groep van bijna 100 deelnemers uit alle regio’s van de wereld en alle lagen van de organisatie. Meestal worden deelnemers aan zulke projecten door het management aangewezen. U koos voor vrijwillige aanmelding en selectie via assessments. Waarom?**

**Roobeek:** 'We wilden de beste deelnemers, terwijl managers niet altijd in staat zijn om dwars door de organisatie te kijken. Vandaar die vrijwillige aanmelding. Dat leverde deels verrassende namen op. De assessments vonden we belangrijk om het potentieel van de deelnemers te kunnen inschatten. We wilden als het ware neutraal beginnen. Zijn de deelnemers in staat het nieuwe gedrag te ontwikkelen dat bij *engaged network leadership* hoort?'

**Maagdenberg:** 'Ook dat leverde verrassende resultaten op. Mensen die bij voorbaat geschikt leken, kwamen soms niet door het assessment, of anderen waren gewoon beter. Dat is best een lastige boodschap, juist omdat ze zich vrijwillig hebben aangemeld.'

**Roobeek:** 'Iedereen die zich aanmeldde, wist dat er een assessment zou zijn. Dat hebben we bewust neergezet als een persoonlijk cadeau van de bank, omdat het bagage is voor de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Tijdens die sessies zijn we daar telkens op teruggekomen, om te zien waar ze zich in de ontwikkeling op konden richten.'

Bij de assessments hebben we wel rekening gehouden met culturele verschillen. In het algemeen is empathie op de werkvloer in Amerika minder aanwezig dan in Europa. Men is daar erg op zichzelf gericht omdat je er ook persoonlijk op fouten wordt afgerekend. Daar zijn we dus sterker gaan kijken naar een andere vaardigheid: *low on self-esteem*. Als je een laag ego hebt, ben je sneller bereid om te delen en kun je beter samenwerken.'

#### **Kon u iedereen die door het assessment kwam plaatsen?**

**Maagdenberg:** 'In totaal waren er ongeveer 200 aanmeldingen. We zijn aan de slag gegaan met 60 mensen uit de EMEA-regio, waar we ook de meeste aanmeldingen hadden, en met respectievelijk 20 en 15 uit de regio's Asia-Pacific en Americas.'

**Roobeek:** 'Wie wel goed scoorde maar toch afviel, hoefden we niet teleur te stellen. Zij werden onze *circle of influence* en mochten als expert meepraten met de groepjes die na de eerste sessie werden gevormd uit het kernteam. Zij zijn onze olievlek naar de rest van de organisatie. De deelnemers aan die *circle of influence* kwamen vooral uit de EMEA-regio, vanwege de vele aanmeldingen daar. Opvallend was dat men niet meteen in elke regio openstond om het nieuwe netwerk zonder restricties open te stellen.'

**Maagdenberg:** 'Er was een interventie van het topmanagement nodig om duidelijk te maken dat de collectieve intelligentie alleen effectief ingezet kan worden als iedereen zich beweegt van silo naar ecosysteem.'

#### **De drie regiogroepen van in totaal 100 deelnemers kregen na de sessies de opdracht om in groepjes ideeën te ontwikkelen die passen bij de strategische doelen van ING. Uiteindelijk zijn daar 17 projecten uit voortgekomen. Kunt u een paar voorbeelden geven?**

**Maagdenberg:** 'In Asia-Pacific loopt nu Cowabunga – naar de kreet die surfers slaken als ze met hun board een golf rijden. Het is een project waarbij ING'ers samen met klanten participeren in maatschappelijke projecten, zoals afval prikken op het strand of met ouderen op pad gaan. Toen de ING'ers klanten benaderden met de vraag of ze daarvoor voelden, was de respons enorm. Dat project heeft niets te maken met bankieren of met de activiteiten van klanten, maar past wel bij onze maatschappelijke functie. Een meer intern gericht project is de oprichting van een

ambassadeursnetwerk dat meer verbinding tot stand moet brengen tussen onze innovatieafdeling en de rest van het bedrijf, zodat behoeftes en aanbod beter op elkaar worden afgestemd.'

**Roobeek:** 'Mij spreekt het project New Horizons erg aan. Daarin gaat het om de vraag hoe je op een positieve manier afscheid kunt nemen van klanten die niet meer bij je strategie passen en hoe je hen daarbij goed begeleidt, zo nodig naar concurrenten.'

#### **Terugblikkend: Wat zijn of waren de kritische momenten in het traject?**

**Roobeek:** 'We hadden al maanden met een klein ING-team aan het programma gewerkt toen we het aan het managementteam presenteerden. De ontvangst was redelijk sceptisch. Om alsnog *buy in* van het management te krijgen, is toen het idee ontstaan om leden van het MT als co-host te betrekken bij het online programma. Na het aarzelende begin vonden ze het uiteindelijk allemaal leuk en wilden ze graag terugkomen. Dat was ook het vliegwieltje om hen sponsor te laten zijn van al die opkomende projecten. Daardoor wordt erover gerapporteerd binnen het MT en wordt het onderdeel van het leiderschap binnen de bank.'

**Maagdenberg:** 'De projecten laten zien dat het mogelijk is bottom- up initiatieven te koppelen aan de strategie. De uitdaging voor de komende tijd is om ervoor te zorgen dat het niet als een nachtkaaars uitgaat. Het gaat uiteindelijk niet om die 17 projecten, maar om een andere manier van denken en werken. Daarom gaan we monitoren of de gewenste gedragsverandering naar *engaged network leadership* standhoudt.'

#### **Was het achteraf een voor- of nadeel om dit project tijdens de lockdown te doen?**

**Roobeek:** 'Elke crisis is ook een kans. Juist nu we langzaam weer naar buiten komen, moeten bedrijven meteen klaar zijn om antwoorden te vinden op de grote vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld digitalisering en duurzaamheid. Juist door de digitale omslag kon er in no time een gedrags- en werkstijltransformatie plaatsvinden. Dat gaf en geeft energie. De bank is klaar voor die toekomst. Bedrijven die hun werknemers tijdens de pandemie op de oude voet hebben laten doorwerken in hun eigen silo's, hebben nu een probleem.'

**Maagdenberg:** 'We hebben laten zien dat er ondanks alle restricties heel veel mogelijk is. De kans dat we teruggaan naar het oude normaal, is daardoor veel kleiner geworden.'