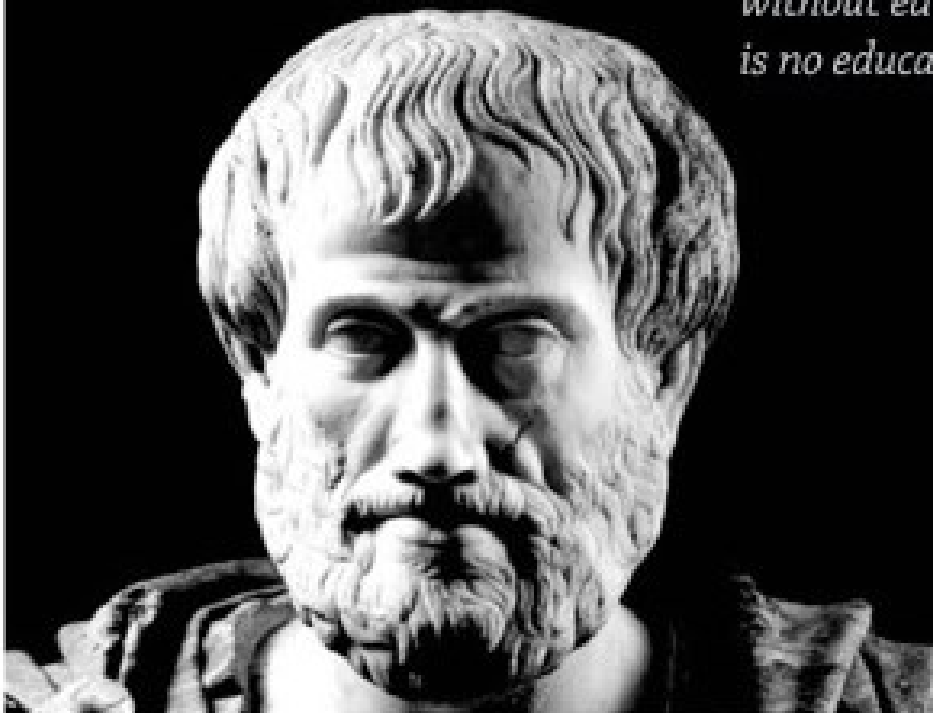


# 'Nieuw Leiderschap' bij de Rabobank

*"Educating the mind  
without educating the heart  
is no education at all."*

*Aristotle*



Master Thesis  
Claudia Colijn



**Rabobank**

**RSM**  
*Erasmus*  
ERASMUS  
UNIVERSITY

# Informatiepagina

Titel: 'Nieuw Leiderschap' bij de Rabobank

Quote: *Educating the mind without educating the heart is no education at all (Aristotle)*

Afstudeerbegeleider: dr. Ben Wempe  
Meelezer: dr. Job Hoogendoorn

Naam: Claudia Colijn  
Studentnummer: 378267  
Email: [claudiacolijn@hotmail.com](mailto:claudiacolijn@hotmail.com)

Opleiding: Rotterdam School of Management, Parttime Master Bedrijfskunde

Augustus 2014

*Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.*

*Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd zijn bij de referenties.*

*De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## Voorwoord

De Rabobank verkeert momenteel in roerige tijden, die ik als medewerker en manager van dichtbij mag meemaken. Het ingezette cultuurtraject zal de bank moeten veranderen naar een bank die klaar is voor de toekomst en zich onderscheidt door haar coöperatieve identiteit.

Voor u ligt mijn afstudeerthesis in het kader van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Mijn thesis betreft een onderzoek waarbij het gedachtengoed van Plato en Aristoteles als basis dient om leiderschap bij de Rabobank, mijn werkgever, aan te toetsen. Piet Moerland, voormalig bestuursvoorzitter van de Rabobank, gebruikt de term ‘nieuw leiderschap’ (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011), een term die mij aanspreekt, aangezien er momenteel veel zaken spelen bij de Rabobank, waaronder de aanstelling van Wiebe Draijer als bestuursvoorzitter per 1 juli 2014. Met deze aanstelling is er letterlijk sprake van een nieuwe leider.

Willemien Veldman-Marsman geeft aan dat de kernwaarden van Rabobank leiders kunnen helpen een authentieke kracht uit te stralen. Zij heeft het over ‘kwetsbaar leiderschap’ (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

‘Nieuw leiderschap’ heb ik vanuit het gedachtengoed van Plato en Aristoteles, meer specifiek het begrip *philia*, onderzocht in dit rapport. Dit is een normatief onderzoek. Het begrip *philia* wordt vaak vertaald als vriendschap, maar is breder dan dat. Zo geven onder andere Martha Nussbaum en Michael Pakaluk aan, dat het beter kan worden geïnterpreteerd als ‘relaties met anderen’, ik sluit me bij deze veelomvattender vertaling aan.

Om invulling te geven aan leiderschap bij de Rabobank en hierop een gedeelde visie te hebben, is er in 2011 een boek verschenen met de gelijknamige titel. Dit boek is een verzameling van interviews, essays en beschouwingen (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Dit boek geeft inzicht in de visie op leiderschap bij de Rabobank en is een belangrijke basis geweest voor mijn thesis.

Ik wil iedereen die mij binnen de organisatie heeft bijgestaan, in welke vorm dan ook, bij deze bedanken voor hun medewerking.

Tenslotte wil ik Ben Wempe en Job Hoogendoorn bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. De waardevolle tips heb ik zeer gewaardeerd en hebben de inhoud van mijn afstudeerrapport sterker gemaakt. Ook de drie medestudenten (Tessa, Ronald en Marcel) die tevens onder de bezielende leiding van beider heren hun thesis hebben mogen schrijven wil ik langs deze weg bedanken. Het was een mooi proces wat wij met z'n vieren hebben mogen doorlopen.

Veel leesplezier toegewenst!

Claudia Colijn

augustus 2014



## Managementsamenvatting

In het boek 'Leiderschap bij de Rabobank', spreekt Piet Moerland over 'nieuw leiderschap', een interessant begrip en met de huidige veranderingen en actuele gebeurtenissen bij de Rabobank een essentieel begrip om te onderzoeken. Waarom gebruikt hij deze term? En wat zijn de criteria van 'nieuw leiderschap'? Kennelijk is er 'nieuw leiderschap' nodig, gezien de ontwikkelingen binnen bankenland die helaas niet aan de Rabobank voorbij zijn gegaan. Denk bijvoorbeeld aan het Libor-schandaal en het aftreden van de bestuursvoorzitter als gevolg van dit schandaal. De Rabobank heeft op dit gebied een probleem wat ze mede door het aanstellen van een nieuwe bestuursvoorzitter, Wiebe Draijer, aan wil pakken.

Bovenstaande heeft geleid tot de volgende probleemstelling: In hoeverre sluiten de criteria van 'nieuw leiderschap' binnen de Rabobank, aan bij het begrip *philia* en wat kan dit de Rabobank opleveren?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een normatief onderzoek gedaan. Dit is het best passend bij het onderwerp van dit onderzoek. Het verschil tussen de meer gangbare verklarende manier van onderzoek en dit normatieve onderzoek, waar gekeken wordt naar de rechtvaardiging van bijvoorbeeld handelen is als volgt:

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een theorie van Aristoteles, namelijk zijn deugdenethiek. Binnen de deugdenethiek is gekozen voor het begrip *philia*, wat relaties met anderen betekent, dit omdat binnen deugdenethiek een bijzondere plek is weggelegd voor deze deugd, deze kan immers niet alleen ontwikkeld worden. Dit geldt ook voor leiderschap, zonder volgers is er immers ook geen leider. Om het begrip *philia* te gebruiken voor dit onderzoek, is het nader geanalyseerd, met behulp van het boek van Martha Nussbaum, 'De breekbaarheid van het goede'. Zoals Nussbaum helder aangeeft in haar boek, is er een drietal eisen aan *philia*:

- Vertrouwen
- Wederkerigheid
- Onafhankelijkheid

En daarnaast zijn er binnen *philia* drie mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:

- Geven van raad en elkaar corrigeren
- Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten
- Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken

Vanuit deze eisen en mechanismes is er gekeken naar diverse onderwerpen binnen de Rabobankorganisatie, te beginnen met twee actuele programma's, het programma 'Visie 2016' en het Cultuurprogramma. Vervolgens is gekeken naar een aantal (hulp)middelen die de veranderingen die binnen de programma's zijn geformuleerd dienen te onderbouwen. Hierbij is gekeken naar de volgende onderwerpen:

- Middelen Rabobank ten behoeve van leiderschap en competenties, dit zijn het geformuleerde leiderschapsprofiel en de bijbehorende competentietaal.
- Medewerkers tevredenheidsonderzoek (onderdeel: leidinggevenden)

Ook is het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' onderzocht, in dit boek staan 19 interviews en zes columns die een beeld geven van leiderschap bij de Rabobank. Zowel in het interview van Piet Moerland als Willemien Veldman-Marsman (voorheen verantwoordelijk voor Coöperatie en Governance bij de Rabobank) komt het begrip 'nieuw leiderschap' naar voren. Vandaar dat er een nadere analyse van deze beide interviews is uitgevoerd.

Omdat de Rabobank zich, vanwege haar coöperatieve identiteit, onderscheidt van andere banken, is ook bezien in hoeverre deze identiteit invloed heeft op 'nieuw leiderschap' bij de Rabobank en in hoeverre het begrip *philia* hierin te herkennen is.

Het onderzoeken van 'nieuw leiderschap' aan de hand van het begrip *philia*, leidt tot een aantal criteria van 'nieuw leiderschap'. Kort samengevat luiden deze als volgt: de 'nieuwe leiders' van de Rabobank moeten leiding geven aan de ingezette veranderingen en hier hun medewerkers in meenemen door zelf het goede voorbeeld te geven, onderdeel van dit goede voorbeeld is het overbrengen van het coöperatieve gedachtegoed. Hierbij dienen zij zich kwetsbaar op te stellen en visie te hebben, waarbij ze zelf verantwoording nemen.

Ondanks dat de Rabobank een intrinsieke motivatie van haar leiders verwacht probeert ze de verandering en daarmee 'nieuw leiderschap' te vangen in middelen, zoals een leiderschapsprofiel. Het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' geeft juist aan dat er geen gemeenschappelijke visie is en wil op deze manier wel een gemeenschappelijk beeld creëren. Op deze wijze wordt echter het leiderschap een gevolg van de organisatie in plaats van dat de organisatie een resultante van het gekozen leiderschap is. Zelf heeft de Rabobank geen theorieën op basis waarvan zij haar middelen ontwikkelt, dit bevestigt nogmaals dat het leiderschap een gevolg is van de organisatie.

## Inhoudsopgave

Informatiepagina.....	1
Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
1 Context van dit onderzoek.....	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Probleemstelling.....	8
2 Methodologie.....	9
3 Theoretisch kader.....	13
3.1 Leiderschap.....	13
3.2 <i>Philia</i> .....	13
3.2.1 Aristoteles.....	14
3.2.2 Plato.....	14
3.3 Eisen aan <i>philia</i> .....	16
4 Actualiteiten en huidige ontwikkelingen binnen de Rabobank.....	18
4.1 Actualiteiten.....	19
4.1.1 Bonussen afgeschaft.....	19
4.1.2 Onrust aan de top.....	19
4.1.3 Libor-schandaal.....	19
4.2 Huidige ontwikkelingen binnen de Rabobank.....	20
4.2.1 Programma ‘Visie 2016’ bezien vanuit <i>philia</i> .....	20
4.2.2 Cultuurprogramma bezien vanuit <i>philia</i> .....	22
4.2.3 Middelen Rabobank bezien vanuit <i>philia</i> .....	24
4.2.4 Het medewerkers tevredenheidsonderzoek bezien vanuit <i>philia</i> .....	26
4.2.5 Het boek: ‘Leiderschap bij de Rabobank’ bezien vanuit <i>philia</i> .....	29
4.2.5.1 ‘Nieuw leiderschap’ bezien vanuit <i>philia</i> .....	31
4.2.5.2 Kwetsbaar leiderschap bezien vanuit <i>philia</i> .....	33
4.2.6 Coöperatie bezien vanuit <i>philia</i> .....	37
4.2.7 De criteria van ‘nieuw leiderschap’.....	40
5 Conclusies en aanbevelingen.....	41
5.1 Conclusies.....	41
5.2 Aanbevelingen.....	42
6 Discussie en verder onderzoek.....	43
6.1 Discussiepunten bij dit onderzoek.....	43
6.2 Suggesties voor volgend onderzoek.....	44

Bibliografie .....	45
Bijlage 1 Organogram Rabobank.....	46
Bijlage 2 Enquête inzake Cultuurprogramma.....	47
Bijlage 3 Cultuurprogramma .....	48
Bijlage 4 Wiebe Draijer .....	50
Bijlage 5 Uitwerking Columns ‘Leiderschap bij de Rabobank’ .....	52

# 1 Context van dit onderzoek

## 1.1 Inleiding

De Rabobank Groep is een financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag met een breed aanbod van financiële diensten en producten. Zij vindt haar oorsprong in de lokale kredietcoöperaties die ruim honderd jaar geleden in Nederland werden opgericht door ondernemende mensen die nagenoeg geen toegang hadden tot de kapitaalmarkt. De lokale Rabobanken die hieruit zijn voortgekomen, hebben een lange traditie in de agrarische sector en het midden- en kleinbedrijf. De Rabobank in de huidige vorm, is een samenvoeging van de Raiffeisen bank en de Boerenleenbank.

De Rabobank Groep is de aanduiding voor meerdere rechtspersonen die via lidmaatschap (coöperaties) of eigendom (vennootschappen) aan elkaar zijn gerelateerd. Het gaat om de 123 zelfstandige Rabobanken (stand per augustus 2014), verspreid over Nederland, de centrale coöperatie Rabobank Nederland en de dochterbedrijven die Rabobank Nederland in haar portfolio heeft. Zie bijlage 1 voor het organogram van de Rabobank groep.

## 1.2 Aanleiding

In het boek 'Leiderschap bij de Rabobank', spreekt Piet Moerland, voormalig bestuursvoorzitter van de Rabobank, over 'nieuw leiderschap' en stelt hij dat het leiderschap van de 21e eeuw vraagt om nieuwe vaardigheden en een nieuwe mentaliteit. Zijn belangrijkste vraag als leider luidt: "Zijn we nog bezig met waar we mee bezig moeten zijn?" (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Een drietal dilemma's wordt door hem in dit interview benoemd; theorie of praktijk, intern of extern en regels of principes.

Aan de hand van het dilemma theorie of praktijk zal dit rapport verder vorm krijgen, er wordt letterlijk vanuit de theorie gekeken naar de praktijk.

Een dilemma dat momenteel zeer actueel is, aangezien het programma 'Visie 2016' in volle gang is. Binnen dit programma is een vijftal veranderingen geformuleerd, die direct invloed hebben op leiderschap, gezien vanuit processen, procedures en afspraken. Aangezien dit niet voldoende is om een daadwerkelijke verandering te bereiken, is er daarnaast ook een cultuurprogramma gestart, waarbij het met name om houding, gedrag en attitude draait. Een enquête onder alle medewerkers van de Rabobank toont aan dat het tonen van leiderschap en voorbeeldgedrag als een van de belangrijkste verbeterpunten wordt beschouwd door de respondenten. Dit geeft eens te meer aan, dat er wat anders, iets nieuws van de leiders van de Rabobank wordt verwacht.

Jan de Dood, hoofd risicomanagement private banking bij Rabobank Nederland, noemt kenmerken van een 'nieuwe leider'. In zijn column stelt hij dat het met een aantal karaktertrekken te maken heeft. Nieuwe leiders durven vooruit te kijken, zonder zich belemmerd te voelen. Daarnaast vindt hij het belangrijk dat ze ruim overleggen, zodat ze breed zaken kunnen oppakken. Ook dienen nieuwe leiders continu op de hoogte te zijn, sterk intuïtief begaafd te zijn, financiële kennis te hebben, verbonden te zijn met de omgevingswereld, een alerte houding te hebben met betrekking tot de wereldeconomie, een natuurlijke spreker te zijn, een kleiner dan gemiddeld ego te hebben, vrijgevig en een wereldverbeteraar te zijn (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Een lange lijst, die aangeeft dat er veel van leiders wordt verwacht. Bovenal geeft De Dood aan dat er geen plaats meer is voor het 'ik-ego' en dat het gaat over multifunctioneel kunnen zijn, om zo grotere samenwerkingen aan te gaan en daarmee te zorgen voor grote kruisbestuivingen (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).



Het begrip nieuw leiderschap wordt binnen de Rabobank genoemd, maar heeft geen officiële status. Het boek *Leiderschap bij de Rabobank* geeft aan dat het bedoeld is om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen op leiderschap bij de Rabobank. Het is dan ook bedoeld als een inspiratiebron (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Dit onderzoek zal ingaan op het begrip 'nieuw leiderschap' en daarbij is dit boek de belangrijkste (secundaire) bron.

### 1.3 Probleemstelling

In de praktijk wordt veelal gekeken naar het heden en naar de toekomst. Het is echter ook belangrijk naar het verleden te kijken, hiervoor worden de 'oer' theorieën van Plato en Aristoteles gebruikt. Meer specifiek het begrip *philia*, relaties met anderen, aangezien er zonder volgers geen leiders zijn. *Philia* heeft een drietal eisen in zich. Deze eisen zijn gebruikt om naar leiderschap te kijken. Vertrouwen, wederkerigheid en onafhankelijkheid zijn niet alleen belangrijk in relaties in algemene zin, maar ook in de relatie tussen een leider en haar volgers. Ook de wederzijdse beïnvloeding (Nussbaum, 2013) zoals Nussbaum deze noemt, kunnen makkelijk teruggebracht worden naar hedendaagse begrippen als feedback, doelstellingen en bedrijfscultuur. In de methodologie sectie en het theoretisch kader wordt het begrip *philia* nader toegelicht.

Ondanks dat de Rabobank langer dan de andere grootbanken gespaard is gebleven van schandalen, is de afgelopen jaren gebleken dat ook zij regelmatig negatief op diverse voorpagina's heeft gestaan. De Rabobank is van haar voetstuk gevallen. Tegen de verwachtingen in, heeft ook zij zich schuldig gemaakt aan een bonuscultuur en is zij betrokken geweest bij het Libor-schandaal. Dit heeft intern tot diverse maatregelen geleid, zoals het opstappen van de voormalig bestuursvoorzitter. Ook heeft dit schandaal voor diverse collega's gevolgen gehad. Vooralsnog heeft het nog niet geholpen om het eens zo vlekkeloze imago van de Rabobank in ere te herstellen. Verder merkt zij dat het gedrag van haar klanten en de markt is veranderd, hier komt nog een ander verdienmodel bij, om het plaatje compleet te maken. Duidelijk is, dat er wat dient te veranderen en hier is de organisatie dan ook druk mee bezig. Het begint bij de leiders, naar hen wordt als eerste gekeken. Vandaar dat leiderschap centraal staat in onderstaande probleemstelling:

*In hoeverre sluiten de criteria van 'nieuw leiderschap'\* binnen de Rabobank, aan bij het begrip Philia en wat kan dit de Rabobank opleveren?*

Deze probleemstelling leidt tot de volgende deelvragen:

1. Wat kan er geleerd worden van het gedachtengoed van Plato en Aristoteles, meer specifiek, het begrip *philia*?
2. Wat zijn de criteria van 'nieuw leiderschap'\* binnen de Rabobank?
3. In hoeverre sluit het begrip *philia* aan op het 'nieuwe leiderschap' van de Rabobank?
  - a. In hoeverre dragen het cultuurprogramma en 'Visie 2016' bij aan 'nieuw leiderschap', gezien vanuit *philia*?
  - b. Op welke wijze dragen de huidige (hulp)middelen van de Rabobank bij aan 'nieuw leiderschap', gezien vanuit *philia*?
  - c. Op welke wijze draagt het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' bij aan 'nieuw leiderschap', gezien vanuit *philia*?
  - d. Wat voor invloed heeft de coöperatieve identiteit van de Rabobank op 'nieuw leiderschap', gezien vanuit *philia*?

\*nieuw leiderschap als managementfilosofie genoemd door Piet Moerland (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011)

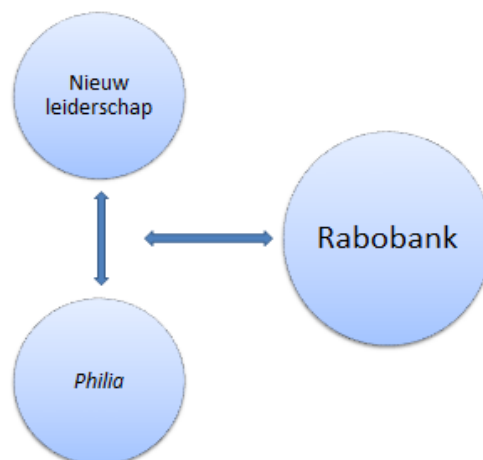
## 2 Methodologie

Om genoemde hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is een normatief onderzoek uitgevoerd. Dit is het best passend bij het onderwerp van dit onderzoek. Het verschil tussen de meer gangbare, verklarende manier van onderzoek en dit normatieve onderzoek, waar gekeken wordt naar de rechtvaardiging van bijvoorbeeld handelen is als volgt. Als gekeken wordt naar het handelen en gedragingen van mensen dan zijn we van nature geneigd dit te willen verklaren. Als een pasgeboren baby huult (gedrag), dan heeft het vast honger (verklaring). Dit wil echter niet zeggen dat het de handeling altijd rechtvaardigt. Voorbeeld: Lancelot is zeer actief betrokken bij een campagne om het regenwoud te redden. Hij geeft niets om het regenwoud, maar is verliefd op Guinevere en zij is zeer begaan met het lot van het regenwoud. Dit is zijn manier om indruk op haar te maken. De redenen die verklaren wat Lancelot doet, rechtvaardigen in dit geval niet zijn handelen. Wat Lancelot doet kan echter wel gerechtvaardigd worden, ondanks dat deze rechtvaardiging geen enkele rol in de verklaring van zijn gedrag speelt. Dit voorbeeld is ontleend aan Lenman (Lenman, 2009). Kort gezegd kan dus gesteld worden, dat er een duidelijk verschil is tussen de redenen die verklaren wat we doen en de redenen die rechtvaardigen wat we doen. De redenen die verklaren, kunnen het wellicht niet rechtvaardigen en de redenen die het rechtvaardigen kunnen wellicht niet verklaren wat we doen. De redenen voor het gedrag bij beide kunnen dus verschillend zijn (Lenman, 2009).

Daarnaast is er gebruik gemaakt van de methode van reflectief evenwicht. (Daniels, 2011) Dit is een proces waarin wordt gezocht naar het evenwicht in theorie en intuïtie bij het beoordelen van specifieke voorbeeldsituaties. Hier wordt dus gekeken naar theorie en praktijk, waarbij gekeken wordt naar diverse voorbeelden. De intuïtie en ervaring van de onderzoeker worden hiervoor gebruikt. Dit sluit tevens aan bij het dilemma genoemd door Piet Moerland; theorie of praktijk (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). In dit onderzoek komt dit dilemma naar voren, hoewel het geen dilemma hoeft te zijn, een goede theorie is immers heel praktisch.

Vanuit deze principes is dit onderzoek uitgevoerd. Menselijk handelen staat centraal en er is gekeken naar het gedachtengoed van Plato en Aristoteles, meer precies, de deugdenethiek en dan specifiek het begrip *philia*; relaties met anderen. Leiderschap bestaat primair uit relaties met anderen, de leider heeft volgers, deze relatie maakt hem immers een leider.

Onderstaande afbeelding geeft de wijze van onderzoek binnen dit rapport weer. Vanuit het begrip *philia* zal gekeken worden naar nieuw leiderschap en vervolgens wordt gezien wat dit de Rabobank oplevert.



Hoe nu te kijken vanuit het begrip *philia*? In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt het begrip *philia* verder geoperationaliseerd en dat leidt tot het volgende. Het begrip *philia* kent een drietal eisen en een drietal mechanismen van wederzijdse beïnvloeding.  
Eisen aan *philia* (Nussbaum, 2013):



- **Wederkerigheid**  
Wederkerigheid heeft de volgende kenmerken; binnen de relaties is er min of meer een verplichting om een gift te beantwoorden met een tegengift. Een ‘voor wat, hoort wat’ principe, waarbij het in positieve zin aangeeft dat je wat teruggeeft en dus niet alleen ontvangt.
- **Onafhankelijkheid**  
Bij onafhankelijkheid is iemand zelfstandig en vormt zijn eigen oordeel. Zonder invloed van anderen wordt een eigen mening of visie ontwikkeld, waarbij iemand niet bang is een eigen koers te varen.
- **Vertrouwen**  
Het begrip vertrouwen heeft in zich dat iemand eerlijk is en dat je op deze persoon kunt bouwen.

Er wordt door Nussbaum geen onderscheid gemaakt tussen de eisen van *philia*, wel wordt vertrouwen los genoemd van wederkerigheid en onafhankelijkheid. Naast eisen aan een relatie zijn er drie mechanismes. Deze mechanismes gaan in op wederzijdse beïnvloeding binnen de relatie met de ander.

Mechanismes van wederzijdse beïnvloeding (Nussbaum, 2013):



- **Geven van raad en elkaar corrigeren**  
Geven van raad en elkaar corrigeren is met name het overleg dat mensen met elkaar hebben en daarnaast ook het geven van feedback en tips aan de ander.
- **Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten**  
Door samen activiteiten te ondernemen worden de verschillen tussen personen kleiner en pas je je meer aan je omgeving en elkaar aan. Dit komt voort uit het samen dingen *doen*.

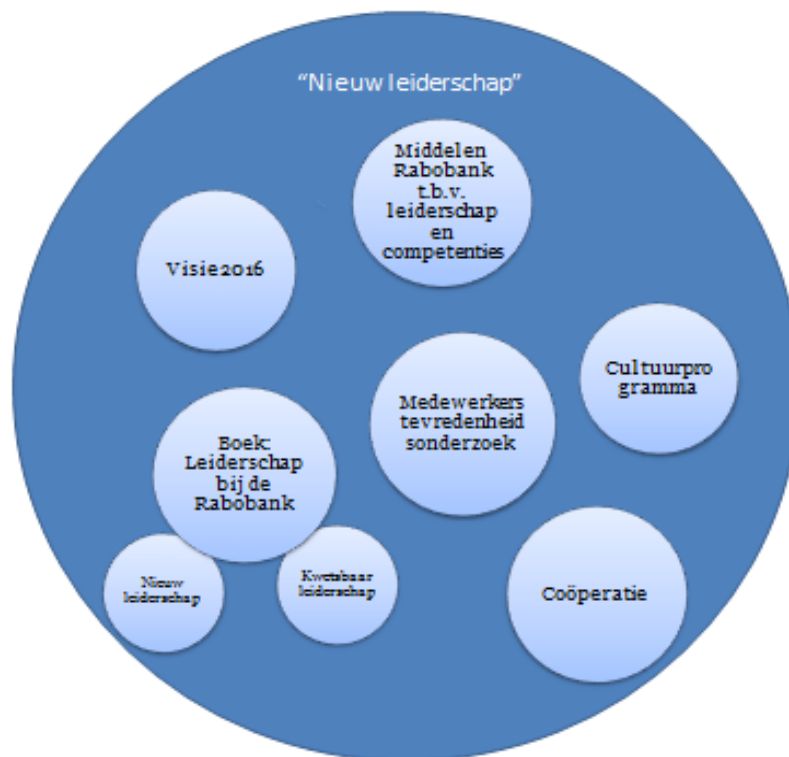
- Navolging en imitatie: verlangen om meer op de ander te lijken  
Het laatste mechanisme geeft het verlangen aan om op de ander te lijken. Er is een relatie met de ander en onbewust gaan mensen elkaar nadoen of imiteren. Dit versterkt de relatie, omdat dit voor de ander herkenbaar gedrag is en helpt om je binnen een relatie met de ander te kunnen identificeren.

Aan deze eisen en mechanismes is de Rabobank organisatie getoetst.

1. Er is gekeken naar actuele, aan leiderschap gerelateerde zaken, die momenteel bij de Rabobank spelen. Het programma a) 'Visie 2016', het daarmee gepaard gaande b) cultuurprogramma, c) de middelen welke de Rabobank inzet ten behoeve van leiderschap en de daarbij gedefinieerde competenties en d) het jaarlijks gehouden medewerkers tevredenheidsonderzoek.
2. Daarnaast speelt ook het boek: Leiderschap bij de Rabobank (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011) een belangrijke rol, de Rabobank heeft immers geen aparte, afgebakende 'visie op leiderschap' gedefinieerd, maar dit boek levert wel een venster op leidinggeven. Twee belangrijke 'vormen' van leiderschap komen hierin terug, waardoor ook deze zullen worden getoetst aan het begrip *philia*. Dit zijn a) 'nieuw leiderschap', zoals genoemd door Piet Moerland, voormalig bestuursvoorzitter van de Rabobank en b) 'kwetsbaar leiderschap' zoals genoemd door Willemien Veldman-Marsman die werkzaam was bij het onderdeel Coöperatie & Governance bij de Rabobank. Door de manier waarop zij naar de Rabobank kijkt, vanuit diverse grote denkers, zouden we haar kunnen beschouwen als de 'Rabobank ideoloog'. In paragraaf 4.2.5.2 wordt dan ook uitgebreid bij haar artikel stil gestaan.
3. Tenslotte is gekeken naar het feit dat de Rabobank een Coöperatie is. In hoeverre sluit dat aan bij het begrip *philia*? Dit laatste punt kan niet weggelaten worden binnen dit onderzoek, aangezien de Rabobank een coöperatie is en daarmee de enige bank binnen Nederland die op deze wijze haar organisatie voert. Het is interessant om te zien in hoeverre dit invloed heeft op het leiderschap bij de Rabobank en daarnaast hoe het zich verhoudt tot het begrip *philia*. Het ontstaan van de Rabobank is immers meer gestoeld op relaties dan op het zijn van een 'winkel voor geld'.

Het is ook belangrijk om te kijken naar de eigen visie die de Rabobank heeft met betrekking tot leiderschap en dan specifiek naar het soort 'nieuw' leiderschap dat nodig is om klaar te zijn voor de toekomst en mee te kunnen met de zich steeds sneller opvolgende veranderingen, zowel in- als extern.

Het begrip 'nieuw leiderschap' is niet alleen een artikel van Piet Moerland in het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011), maar wordt ook als begrip in dit onderzoek gehanteerd. Het bevat de diverse genoemde onderdelen als 'ingrediënten'. In de volgende figuur wordt weergegeven naar welke onderwerpen wordt gekeken vanuit *philia* in hoofdstuk vier. De acht genoemde onderwerpen zijn gekozen, omdat dit enerzijds zaken zijn, die zeer actueel zijn bij de Rabobank, in het bijzonder binnen het thema leiderschap en anderzijds betrekking hebben op de hiermee gepaard gaande veranderingen. Veranderingen op het gebied van cultuur, maar ook de afstemming van de interne organisatie op de veranderende maatschappij. Leiderschap is hierbij een belangrijk aspect, omdat bij de Rabobank veel top down is georganiseerd.



**Figuur 1** Onderwerpen van dit onderzoek, die inzicht geven in het begrip 'nieuw leiderschap' bij de Rabobank

### 3 Theoretisch kader

Leiderschap is een onderwerp waar al veel filosofen, professoren, consultants, maar ook managers zich over hebben gebogen. Is dit thema in de afgelopen eeuwen nu echt zo wezenlijk veranderd en voegen alle nieuwe theorieën echt iets toe? Omdat theorieën hieromtrent erg meegaan met de laatste trends en ontwikkelingen op dit gebied heb ik er voor gekozen om terug te gaan ‘naar het begin’ en de theorieën van de oude Grieken te gebruiken. Er is ingezoomd op zowel Plato als Aristoteles en hun theorieën om naar leiderschap bij de Rabobank te kijken vanuit het begrip: *philia*. Daarnaast is het door Martha Nussbaum geschreven boek: “De breekbaarheid van het goede” (Nussbaum, 2013) als input gebruikt, omdat zij de Griekse oudheid heeft bestudeerd en wordt beschouwd als een groots sociaal filosofe. In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op het begrip leiderschap, vervolgens wordt het vanuit de deugdenethiek afkomstige begrip *philia*, nader uitgewerkt en toegelicht. Ook hoe dit begrip verder wordt geoperationaliseerd om te kunnen worden toegepast in dit onderzoek.

#### 3.1 Leiderschap

Leiderschap is een breed begrip, maar ook een populair begrip. Tegenwoordig worden er steeds meer vormen van leiderschap genoemd. Eind 19e begin 20e eeuw lag de nadruk nog op de taken en het managen van die taken door de manager. De taak moest efficiënter uitgevoerd worden, getuige het ‘*scientific management*’ van Taylor en het ‘*general management*’ van Fayol. Leiderschap wordt door beide heren met name gedefinieerd door het managen van taken en het instrueren van de medewerker. In beide theorieën komt naar voren dat een medewerker deze instructies ook nodig heeft. Fayol zag als belangrijkste onderdelen van leidinggeven: plannen, voorspellen, organiseren, beheersen, coördineren en controleren. Bij Taylor zien we duidelijk terug dat het belangrijk is dat de methodes die gehanteerd worden wetenschappelijk zijn onderbouwd met onderzoek dat aantoonde, dat de methode daadwerkelijk werkt. Tegenwoordig zien we veel vormen van leiderschap langskomen, die geen van allen wetenschappelijk onderbouwd of getoetst zijn. Leiderschap lijkt daarmee de vorm van een ‘modebegrip’ te hebben aangenomen. In deze afstudeerthesis wordt terug gegaan naar de ‘oer’ theorieën omtrent leiderschap van Plato en Aristoteles. Meer specifiek naar het uit de deugdenethiek van Aristoteles afkomstige begrip *philia*, wat zich het beste laat vertalen als relaties met anderen.

#### 3.2 Philia

In Aristoteles’ *Ethica Nicomachea* heeft hij het binnen de deugdenethiek onder andere over moed, gematigdheid en vrijgevigheid. Om een goed menselijk leven te kunnen leiden, dienen mensen zich volgens hem aan deze deugden te houden. Dit streven naar geluk (naar een ‘goede ziel’) noemt hij *eudaimonia*. *Philia* onderscheidt zich binnen deze deugden omdat het hier een relatie betreft en niet een deugdzame toestand (Nussbaum, 2013). Je zou kunnen zeggen dat je de overige deugden alleen en middels activiteiten kunt ontplooien, maar dat je voor *philia* anderen nodig hebt, we zouden hier als mens zelfs zonder kunnen. “*Aristoteles beseft dat een belangrijk deel van de filosofische traditie neerkomt op het standpunt dat we, als we onafhankelijk willen zijn, een solitair leven moeten nastreven dat niet op dergelijke (relaties) wankele zaken berust en daar ook geen waarde aan toekent.*” (Nussbaum, 2013). De overige deugden zouden in een solitair leven wel ontplooid kunnen worden, maar met *philia* ligt dit dus anders.

“*Aristoteles verwerpt dat standpunt en stelt dat zowel sociale als politieke banden als philia essentiële en waardevolle delen van het goede menselijke leven zijn. In het begin van de Ethica Nicomachea zegt hij zelfs heel duidelijk dat het beste menselijke leven zich afspeelt in een gemeenschap en niet in solitaire onafhankelijkheid.*” (Nussbaum, 2013).

Hiermee geeft Aristoteles aan dat invulling geven aan *eudaimonia* niet alleen kan geschieden, hij zegt hierover:

*Niemand zou er namelijk voor kiezen helemaal alleen in het bezit te zijn van alles wat goed is. De mens is immers een sociaal wezen en van nature geneigd samen te leven (1169b16-19).* (Nussbaum, 2013)

*Philia* neemt binnen de deugdenethiek hierdoor een bijzondere plaats in. Het volgende citaat vat nogmaals samen waarom dit is:

*.. want elke deugd is behalve iets 'in relaties tot iemand zelf' ook iets 'in relatie tot de anderen'.* (Nussbaum, 2013).

Leiderschap wordt binnen deze thesis geschaard onder het begrip *philia*. Als het gaat over leiderschap is er logischerwijs een leider en zijn er dus ook volgers. Dit maakt dat leiderschap primair gaat over relaties met anderen en daarom binnen de deugdenethiek en het thema *philia* valt (Aristoteles, 2008). In onderstaande uiteenzetting, zal het begrip *philia* nader worden toegelicht. Ook Avioli geeft aan dat psychologen leiderschap als een individueel fenomeen zien (Avioli, 2007). Bennis geeft hierover aan dat, de enige persoon die leiderschap alleen in een kamer uitoefent wel psychotisch moet zijn (Bennis, 2007).

### 3.2.1 Aristoteles

Aristoteles geeft aan dat er drie motieven zijn voor het aangaan van een relatie met anderen. Hierbij onderscheidt hij allereerst een vriendschap die ontstaat vanwege het nut. Twee of meer mensen gaan een relatie aan omdat ze hier het nut van inzien. Het gaat hierbij dus niet om de andere persoon, maar of zij van de ander iets goeds kunnen verwachten. Het motief is hier derhalve: *“wat voor henzelf goed is”* (Ethica Nicomachea VIII,3,2). De vriendschap houdt op te bestaan op het moment dat het voordeel ophoudt. De vriendschap heeft namelijk geen betrekking op de andere persoon, maar op het voordeel aan sich.

Een tweede motief is dat van genot, het aangename. Ook hier is het niet de andere persoon of haar karakter wat de basis voor de relatie vormt. Het motief is hier: *“wat voor henzelf aangenaam is”* (Ethica Nicomachea VIII,3,2). Aristoteles geeft aan dat met name liefdesrelaties vanuit dit motief ontstaan.

Bij bovenstaande motieven zijn de relaties met de ander dus een bijkomstigheid van het bovengelegen doel, namelijk nut of genot. De relatie wordt in de praktijk dan ook beëindigd als de situatie verandert en het motief voor de relatie verdwijnt.

De derde vorm van relaties met elkaar omschrijft Aristoteles als de perfecte vriendschap en komt in de buurt van het ideaalbeeld wat wij heden ten dage van vriendschap hebben, namelijk het reeds genoemde 'vertrouwen' en 'elkaar leuk vinden'. Deze sociale relatie is een doel op zichzelf. Dit omschrijft Aristoteles als volgt: *“De perfecte vorm van vriendschap bestaat tussen mensen die goed zijn en elkaars gelijken zijn in deugd”* (Ethica Nicomachea VIII,3,6). In deze relatie komen de andere twee motieven ook terug, echter draait het hierbij wel primair om de relatie met de ander en zal de vriendschap dus niet zomaar worden verbroken. Gelijkheid is bij deze vorm essentieel. Ook tijd en vertrouwdheid zijn hierbij vereisten. Het feit dat de vriendschap niet zomaar verbroken zal worden, geeft een bepaalde bestendigheid aan. Daarnaast is het belangrijk dat de onderlinge liefde voor elkaar wordt beantwoord, hierin zit dus een wederkerigheid opgesloten (Pakaluk, 2005). De conclusie die Aristoteles over vriendschap trekt is als volgt: *“om vrienden te zijn moeten mensen welwillend tegenover elkaar zijn, en elkaar het goede toewensen uit één van de genoemde motieven, en wel zo dat men het van elkaar weet.”* (Ethica Nicomachea VIII,2,4).

### 3.2.2 Plato

'Vriendschap' is ook een thema dat Plato behandelt in de dialoog die Sokrates heeft met Lysis. Hier wordt in eerste instantie door Sokrates en Lysis gesproken over het ontstaan van een vriendschapsband, omdat mensen nuttig voor elkaar zijn en elkaar aanvullen. Verder wordt gesteld dat vriendschap bestaat, omdat goed en kwaad bestaat. Men heeft het goede in elkaar lief. Sokrates vat dit als volgt samen: *“Daarom zeggen we dus dat de vriend van een vriend een vriend is omwille van die vriend en in verband met de mogelijke aanwezigheid van een vijand”* (Plato S. v., 2010). Vriend en vijand worden hier genoemd in het licht van goed en kwaad. Ook Plato spreekt over een relatie vanuit het nut, vanuit het goede en vanuit

het elkaar aanvullen. Dit vertoont gelijkenis met wat Aristoteles hier later over heeft gezegd en onderbouwt het begrip *philia* uit de deugdenethiek.

Zowel Plato als Aristoteles geven hiermee aan dat mensen nuttig voor elkaar zijn en dat de ander ook nodig is (je kunt niet alles alleen doen). Goed en kwaad en vriend en vijand worden hierbij benadrukt. Een echte vriendschap wordt gezien als iets goeds. Aristoteles vertaalt het begrip *philia* breder dan dat Plato dit doet. Hij hanteert de term vriendschap en niet het bredere; relaties met anderen.



### 3.3 Eisen aan *philia*

Nussbaum heeft in haar boek *'De breekbaarheid van het goede'* de Griekse oudheid onder de loep genomen, waaronder ook het begrip *philia* uit de deugdenethiek. Onderstaand een aantal citaten uit haar boek, om het begrip *philia* nader te duiden.

1 *... want de nadruk bij philia ligt niet zozeer op intens hartstochtelijk verlangen als wel op belangeloze hulp, samen delen en wederkerigheid, niet zozeer op waanzin als wel op een zeldzame vorm van evenwicht en harmonie* (Nussbaum, 2013, p. 485).

Nussbaum geeft hier aan, dat met name wederkerigheid en het daardoor ontstaan van een evenwicht belangrijk is binnen de relaties met anderen. Dat hulp belangeloos is, is hierbij een belangrijk aspect. Zeker als gekeken wordt naar leiderschap, aangezien dat altijd een hiërarchische relatie is, waarbij er ook belangen meespelen. Er zal een bepaalde mate van belangeloosheid aanwezig dienen te zijn.

2 *Daarnaast zijn er twee eisen aan philia; enerzijds wederkerigheid en anderzijds onafhankelijkheid* (Nussbaum, 2013, p. 486).

Wederkerigheid heeft de volgende kenmerken; binnen de relaties is er min of meer een verplichting om een gift te beantwoorden met een tegengift. Een 'voor wat, hoort wat' principe, waarbij het in positieve zin ook aangeeft dat je wat teruggeeft en dus niet alleen ontvangt. Onafhankelijkheid; hierbij is iemand zelfstandig en vormt zijn eigen oordeel. Zonder invloed van anderen wordt een eigen mening of visie ontwikkeld, waarbij iemand niet bang is een eigen koers te varen.

4 *In al die gevallen kunnen we de voortreffelijke activiteit alleen maar als doel op zichzelf kiezen, als we daarbij ook het goede voor anderen als doel nastreven. Als dit doel ontbreekt, missen we dan ook niet louter een deel van wat volgens ons het goede is, maar het goede in zijn totaliteit* (Nussbaum, 2013, p. 483).

Ook in dit stuk komt zowel de wederkerigheid, het goede voor de ander als het ook het samen ondernemen van activiteiten naar voren. Dit zou volgens Aristoteles ook het doel moeten zijn.

5 *Vervolgens moeten ze elkaar blijken te kunnen vertrouwen. Dat wil zeggen dat ze de uitingen van liefde van de ander zonder achterdocht, jaloezie of angstige zelfbescherming moeten kunnen ontvangen. Elk vermoeden huichelarij of leugens ondermijnt de liefde...* (Nussbaum, 2013, p. 492).

Vertrouwen wordt meerdere malen als een basis genoemd voor een relatie met anderen. Eerlijkheid hangt hier direct mee samen. De personen binnen de relatie moeten op elkaar kunnen bouwen zonder dat zij daarbij gehinderd worden door jaloezie of leugens.

6 *Het eerste en meest rechtstreekse mechanisme is het geven van raad en elkaar corrigeren* (Nussbaum, 2013, p. 496).

Aristoteles koppelt dit ook aan een bepaalde macht die mensen die dicht bij ons staan op ons hebben. Dit kan positief of negatief zijn, maar is zeker een factor binnen een relatie (Nussbaum, 2013). De mens is van nature geneigd om hier zwaarder aan te tillen, omdat deze personen dichter bij ons staan en er een band van vertrouwen is. Tegenwoordig zouden we dit begrip aanduiden met het geven van feedback. Niet voor niets zijn hier regels voor ontwikkeld, omdat je hiermee erg dicht bij het handelen van de ander komt en het effect dat dat handelen op jou heeft.

7 *Het tweede mechanisme is de nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten* (Nussbaum, 2013, p. 496).

Bij dit mechanisme komt naar voren dat mensen geneigd zijn tijd te besteden aan de bezigheid die de ander binnen de relatie prettig of belangrijk vindt. In de privésfeer zien we dit vaak terug. Mensen zijn bevriend via bijvoorbeeld een sportclub, maar ook zakelijk zien we vaak dat bepaalde netwerkactiviteiten sport gerelateerd zijn. Daarnaast tonen mensen interesse in elkaars hobby's en scheidt dit een band tussen collega's. Mensen gaan bijvoorbeeld na het werk samen een sport beoefenen. Bij dit mechanisme is het wel belangrijk dat het vrijwillig gebeurt. Bij netwerkbijeenkomsten wordt dit mechanisme min of meer 'nagebootst'.

8 *Het derde en laatste mechanisme is navolging en imitatie. De sterke emoties respect en achting, die deel uitmaken van de aristotelische filia, leiden tot het verlangen om meer op de ander te lijken* (Nussbaum, 2013, p. 497).

Dit principe is sterk werkzaam in de samenleving, waar algemene rolmodellen een belangrijke motiverende rol spelen (Nussbaum, 2013). Door samen activiteiten te ondernemen worden deze leuker dan wanneer je deze alleen uitvoert. Het weten dat je terug kunt vallen op de ander speelt hierbij een belangrijke rol. In organisaties worden hiertoe allerlei samenwerkingsverbanden geïntroduceerd. Denk aan projectgroepen, dealteams en andere samenwerkingen. Aristoteles zegt hierover:

*Mensen vinden het niet makkelijk om geïnteresseerd en betrokken te blijven als ze alleen zijn: 'met anderen en ten opzichte van anderen is dat daarentegen gemakkelijker'.*

*Aristoteles lijkt hier te denken aan het extra plezier en de blijvende vreugde van het zij aan zij samenwerken 'met anderen'. Hij denkt er ook aan dat werk, wanneer je in samenspraak gezamenlijk bepaalde onderdelen uitvoert, werk 'ten opzichte van anderen' wordt, waarin wederkerigheid en het genot van de persoonlijke relatie sterk met het werk verweven raken* (Nussbaum, 2013).

Zoals uit bovenstaande fragmenten blijkt en Nussbaum daarnaast ook helder aangeeft in haar boek, leidt bovenstaande tot de volgende eisen aan *philia*:

- Vertrouwen
- Wederkerigheid
- Onafhankelijkheid

En een drietal mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:

- Geven van raad en elkaar corrigeren
- Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten
- Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken

Door vanuit bovenstaande theorie de Rabobank te toetsen, wordt de functie ervan meer duidelijk. In dit onderzoek zal met deze bril op naar de praktijk worden gekeken, hierdoor zullen zaken naar voren komen, die zonder deze theorie onderbelicht zouden blijven.

## 4 Actualiteiten en huidige ontwikkelingen binnen de Rabobank

In dit hoofdstuk wordt allereerst een drietal actuele zaken besproken, die een rol spelen bij de huidige ontwikkelingen bij de Rabobank. Het is overduidelijk *'time for change'*. Veranderend klantgedrag, veranderende marktomstandigheden en een ander verdienmodel hebben geleid tot 'Visie 2016' en het bijbehorende Cultuurprogramma.

De eerste twee onderwerpen die zullen worden getoetst aan het begrip *philia* zijn:

1. 'Visie 2016'
2. Cultuurprogramma

Vervolgens worden in dit hoofdstuk de aan in de praktijk gerelateerde onderwerpen, middelen en programma's van de Rabobank getoetst aan het begrip *philia*. Deze middelen dienen de gewenste veranderingen te ondersteunen. Hierbij is gekeken naar de volgende aspecten:

3. Middelen Rabobank ten behoeve van leiderschap en competenties
4. Medewerkers tevredenheidsonderzoek (onderdeel: leidinggevenden)

Zoals aangegeven speelt het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011) een belangrijke rol in dit onderzoek. Het boek bevat een groot aantal verschillende visies op leiderschap en is richtinggevend voor het leiderschap bij de Rabobank. Hiermee is het boek het vijfde onderwerp wat getoetst zal worden, waarbij binnen het boek twee artikelen extra aandacht zullen krijgen. Het artikel van Piet Moerland over 'nieuw leiderschap' dat een van de voornaamste redenen voor dit onderzoek is geweest en het artikel van Willemien Veldman-Marsman, hierin noemt zij het begrip 'kwetsbaar leiderschap' wat binnen de Rabobank ook een steeds meer gehoord begrip is.

5. Boek: Leiderschap bij de Rabobank
  - a. Nieuw leiderschap (Piet Moerland)
  - b. Kwetsbaar leiderschap (Willemien Veldman-Marsman)

Omdat de Rabobank zich door haar coöperatieve identiteit onderscheidt van de andere grootbanken wordt ook dit aspect getoetst. Mede omdat de Rabobank heeft aangegeven haar coöperatieve identiteit meer te willen versterken. Wat houdt de coöperatie in? En hoe geeft de Rabobank hier invulling aan? Op welke vlakken raakt dit het begrip *philia*? Dit onderwerp is van een andere orde dan de reeds genoemde onderwerpen, omdat het kijkt naar de grondbeginselen waaraan de Rabobank haar identiteit ontleent. Een coöperatie zijn, stelt andere eisen aan organisatie en leiderschap.

6. Coöperatie

Bovenstaande zal vanuit het theoretisch kader, zoals beschreven in hoofdstuk drie, bekeken worden. Dus vanuit de eisen van *philia* en de mechanismes van wederzijdse beïnvloeding. Door vanuit deze theorie te gaan kijken, iets dat niet eerder is gedaan, zal een ander beeld ontstaan, dan wanneer er een andere invalshoek genomen wordt. Bovendien zijn de huidige middelen bij de Rabobank evenals 'Visie 2016' niet gebaseerd op theorieën, wat op zichzelf al een bijzondere constatering is en het juist interessant maakt door vanuit de gekozen theorie het onderzoek verder vorm te geven.

Er wordt in dit onderzoek gekeken of de eisen en mechanismes terug te zien zijn bij de Rabobank. Er wordt geen waarde aan toegekend in welke mate deze terug te zien zijn.

## 4.1 Actualiteiten

### 4.1.1 Bonussen afgeschaft

Besloot de raad van commissarissen eerder al in 2012 en 2013 geen variabele beloning meer toe te kennen aan de raad van bestuur, momenteel is deze geheel afgeschaft. Niet alleen voor de top van de Rabobank maar voor al haar 35.000 medewerkers. Dit gaat samen met het versoberen van de cao en het hanteren van een nullijn tot en met 2015 ([www.rabobank.com](http://www.rabobank.com), 2013).

Wout Dekker, voorzitter van de Raad van Commissarissen geeft hierover aan: “Met het afschaffen van de variabele beloning van de raad van bestuur komen we tegemoet aan de opvattingen van onze belangrijkste stakeholders: onze klanten en leden. Daarnaast houden we ernstig rekening met de gevoelens die breed in de Nederlandse samenleving leven als het gaat om de beloning van bankbestuurders. De raad van commissarissen heeft geconcludeerd dat een variabele beloning van bestuurders niet meer goed verenigbaar is met de functie van een maatschappelijk verankerde bank zoals de Rabobank.”

20 juni 2014 kopt onder andere de Telegraaf echter met ‘Bonus Rabobank komt terug’. *President-commissaris Wout Dekker van Rabobank verwacht dat de bank op langere termijn voor de top weer een bonus zal invoeren. Die zou dan in lijn moeten liggen met de coöperatieve doelstellingen van de bank op lange termijn. Dat zei Dekker gisteren op de jaarvergadering in Utrecht. Dekker sprak van een ‘persoonlijke verwachting’ en zei geen concrete plannen te hebben om op korte termijn een bonussysteem te herintroduceren bij de bank, maar er is een ontwikkeling in die richting te zien in Europa en in Nederland. „En u hoeft niet te verwachten dat Rabobank hierin voorop zal lopen, wij zullen eerder volgend zijn.”* (Swart, 2014)

### 4.1.2 Onrust aan de top

Per 1 november 2013 traden Ralf Dekker en Rien Nagel toe tot de Raad van Bestuur van Rabobank Nederland. Dit kondigde Piet Moerland in 2013 nog aan zichzelf echter, trad af naar aanleiding van het Libor-schandaal af, eind oktober 2013. Rinus Minderhoud neemt zijn positie momenteel waar. Een nieuwe leider is inmiddels gevonden in Wiebe Draijer (voorheen voorzitter van de Sociaal Economische Raad) 1 juli 2014 is hij gestart bij de Rabobank om op 1 oktober het stokje van Rinus Minderhoud over te nemen (zie bijlage 4). Aan hem de eer om het imago van de Rabobank te herstellen en Rabobank Nederland en Rabobank International samen te voegen. Het aantal lokale banken fors afnemen door ‘Visie 2016’, waren dit er in 2013 nog 136, momenteel staat de teller op 123.

### 4.1.3 Libor-schandaal

Eind oktober 2013 schikt de Rabobank rondom het Libor-schandaal, dit kost de bank 774 miljoen euro en zorgt ervoor dat de voorzitter van de Raad van Bestuur besluit af te treden. De kwestie speelde al langer, maar de schikking vond plaats in oktober 2013. Uiteindelijk bleek dat circa 30 medewerkers betrokken waren bij dit schandaal. Met betrekking tot deze medewerkers zijn passende maatregelen getroffen. Dit schandaal heeft een behoorlijke deuk opgeleverd in het imago van de Rabobank. Klanten en leden konden maar moeilijk begrijpen dat ook ‘hun’ Rabobank bij dergelijke schandalen betrokken is geweest.

Bovenstaande zaken zijn belangrijke input om de huidige ontwikkelingen te kunnen duiden. Het geeft aan waardoor ‘Visie 2016’ en het bijbehorende cultuurprogramma noodzakelijk worden geacht en daarnaast hoe belangrijk het is om middenin de maatschappij te staan. Daarnaast geeft het ook aan onder welke druk (zowel intern als extern) dergelijke programma’s binnen de Rabobank organisatie ontstaan.

## 4.2 Huidige ontwikkelingen binnen de Rabobank

### 4.2.1 Programma 'Visie 2016' gezien vanuit *philia*

In de vorige paragraaf is aangegeven vanuit welke actualiteiten het programma 'Visie 2016' is ontstaan. Uit gesprekken met de afdeling Human Resource Management van Rabobank Nederland komt naar voren dat deze visie is gestoeld op de zogenaamde 'drie V's': Vernieuwen, Verbinden (dit is het sleutelwoord binnen de visie) en Versterken. Dit laatste begrip houdt de kostenreductie in die de Rabobank zal moeten doorgaan. Deze zogenaamde 'drie V's' zijn intern tot stand gekomen en zijn dus expliciet niet gebaseerd op een theoretisch kader.

Binnen deze visie is een vijftal veranderingen geformuleerd:

1. We virtualiseren onze dienstverlening;
2. We focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen;
3. We versterken onze coöperatieve identiteit in ons dagelijkse handelen;
4. We vergroten onze impact in de samenleving;
5. We reduceren onze kosten en spreken elkaar daar op aan.

Met name het eerste en het laatste punt gaan gepaard met structuurveranderingen, fusies van lokale banken en (gedwongen) ontslag van medewerkers, aangezien van een derde van de medewerkers afscheid genomen zal zijn in 2016. In onderstaande figuur is 'Visie 2016' overzichtelijk weergegeven.



Figuur 2 'Visie 2016'

De vijf geformuleerde veranderingen zijn in onderstaand overzicht afgezet tegen de eisen en mechanismes van het begrip *philia*. Er is gekeken wat de vijf veranderingen inhouden. Het virtualiseren van de dienstverlening maakt klanten onafhankelijker van de bank, meer zaken zullen zelf gedaan moeten worden via internet of mobiel bankieren. De focus op bestaande klanten en specifieke doelgroepen is ingegeven door het feit dat de Rabobank een solide bank wil zijn die er voor haar klanten en leden is. Dit past bij het mechanisme; geven van raad en elkaar corrigeren, het past het beste bij het eerste gedeelte, het geven van raad. De coöperatieve identiteit onderscheidt de Rabobank van andere grootbanken en daarmee kan ze zich in de maatschappij profileren. De coöperatieve identiteit baseert zich op wederkerigheid, zie hiervoor ook paragraaf 4.3.5. De Rabobank wil de impact in de samenleving vergroten. Door sponsoring en het uitkeren van coöperatief dividend staat de

Rabobank al middenin de samenleving. Desalniettemin heeft de Rabobank de afgelopen jaren voornamelijk intern gereageerd op de actualiteiten zoals deze aan het begin van dit hoofdstuk zijn beschreven. Dit in combinatie met aangescherpte regelgeving heeft gemaakt dat de Rabobank haar blik te veel naar binnen had gericht in plaats van naar buiten. De impact in de samenleving dient vergroot te worden door gezamenlijk activiteiten te ondernemen. Hierbij kan gedacht worden aan fietstochten, evenementen op het gebied van hockey, paardrijden en netwerkbijeenkomsten waarbij diverse partijen bij elkaar gebracht worden.

Het reduceren van de kosten is een noodzakelijke verandering, met name door de toevoeging dat mensen hierop aangesproken worden als dit niet gebeurt, valt dit onder het mechanisme; geven van raad en elkaar corrigeren. In onderstaande vergelijking zijn de vijf onderdelen van 'Visie 2016' afgezet ten opzichte van *philia*.

Visie 2016	<i>Philia</i>
We virtualiseren onze dienstverlening	Onafhankelijkheid (eis)
We focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)
We versterken onze coöperatieve identiteit in ons dagelijkse handelen	Wederkerigheid (eis)
We vergroten onze impact in de samenleving	Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme)
We reduceren onze kosten en spreken elkaar daar op aan.	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)

#### Vergelijking 1 'Visie 2016' afgezet tegen de eisen en mechanismes van *philia*

De onderlinge samenhang tussen de vijf geformuleerde veranderingen kan als volgt gezien worden. 'Samen sterker' is de huidige slogan van de Rabobank, waarmee invulling wordt gegeven aan het derde punt, namelijk het versterken van de coöperatieve identiteit. Het begrip wederkerigheid komt hier sterk in terug. Zowel intern als extern zien we, dat er meer gefocust gaat worden op het geven van advies en feedback. Beide komen terug in het door Nussbaum gedefinieerde mechanisme; het geven van raad en elkaar corrigeren. Ook de impact in de samenleving, onderdeel van de coöperatieve identiteit, is hier sterk op gericht. Hier komen meer de gezamenlijk ondernomen activiteiten, welke zich in vele vormen kunnen uiten, terug. Daarnaast zien we ook een min of meer tegengestelde beweging ten opzichte van samen en de coöperatie. Tegelijkertijd investeert de Rabobank namelijk fors in haar virtuele dienstverlening, zoals internet- en mobielbankieren. Klanten kunnen steeds meer zaken zelf doen, wat hen onafhankelijker maakt ten opzichte van de Rabobank als het gaat om dagelijkse bankzaken, maar ook steeds meer op het gebied van complexere producten.

Een kritische noot kan geplaatst worden bij het reduceren van de kosten en elkaar daarop aanspreken. In de praktijk wordt de nadruk gelegd op het aanspreken van elkaar hierop. Het is belangrijker voor het bestaansrecht van de organisatie, dat de Rabobank haar kosten terugbrengt. Dit gaat samen met virtualisering (klanten kunnen meer zelf doen), waardoor er minder medewerkers nodig zijn, dit is namelijk de grootste kostenpost van de organisatie. Het combineren van kostenverlaging met het geven van feedback is goed bedacht, maar het reduceren van de kosten staat voorop.



#### 4.2.2 Cultuurprogramma bezien vanuit *philia*

Waar 'Visie 2016' zich voornamelijk richt op processen, procedures en afspraken, gaat het binnen het cultuurprogramma om houding, gedrag en attitude. Het is daarmee een aanvulling op 'Visie 2016'. De aanleiding voor dit cultuurprogramma is het veranderend klantgedrag, de veranderende marktomstandigheden en een ander verdienmodel bij banken. De Rabobank wil zich onderscheiden als coöperatieve bank. Het doel van het cultuurprogramma is het veranderen van de manier waarop medewerkers van de Rabobank met elkaar omgaan en samenwerken. Op deze manier moet de coöperatieve basis meer zichtbaar gemaakt worden. De Rabobank wil een organisatie zijn, waar medewerkers trots op zijn, waar ruimte is voor initiatief, persoonlijke twijfel en onzekerheden en waar men elkaar durft aan te spreken (Q & A Cultuurprogramma, 2014).

Inmiddels zijn er workshops geweest met 70 directievoorzitters, waarbij inzicht in dit cultuur- en leiderschapsprogramma is gegeven en waarin is benoemd waar het programma zich op gaat richten<sup>1</sup>. Er is een enquête gehouden onder alle medewerkers van de Rabobank. 21.069 medewerkers hebben deze ingevuld (respons van 45%). De uitkomsten hiervan dienen als input voor het programma. Gerlinde Silvis (directeur human resources Rabobank) heeft in haar column aangegeven dat het programma vooral houding en gedrag adresseert en dat dit verder door vertaald dient te worden naar klantbediening en de klant centraal stellen en daarnaast een sobere inrichting van de organisatie.

Onderstaand de samengevoegde uitkomsten van de medewerkers enquête, als het gaat om verbeterpunten.



**Figuur 3 Top 10 verbeterpunten voor de Rabobank volgens medewerkers**

Als belangrijkste vier verbeterpunten geven de respondenten het volgende aan:

- Het aanspreken van elkaar en elkaar eerlijke feedback geven
- Het centraal stellen van het klantbelang
- De complexiteit van de Rabobank organisatie
- Het tonen van leiderschap en voorbeeldgedrag

In onderstaande vergelijking zijn de tien genoemde verbeterpunten vanuit het cultuuronderzoek van de Rabobank afgezet tegen zowel de eisen als de mechanismes van

<sup>1</sup> Zie bijlage 2 en 3 voor de uitnodiging voor de enquête en een compleet overzicht van het cultuurprogramma

*philia*. Op deze wijze valt goed te zien dat alle verbeterpunten zijn onder te brengen en dat de nadruk met name ligt op het geven van raad en elkaar corrigeren, gevolgd door onafhankelijkheid en vertrouwen. Alle eisen aan *philia* komen terug in de top 10, dit is immers een voorwaarde, of basis voor een relatie en aangezien medewerkers met elkaar, met leidinggevend en met hun klanten relaties hebben. Het onderdeel geven van raad en elkaar corrigeren komt erg nadrukkelijk naar voren en uit zich ook in drie verschillende onderdelen; feedback, het werk goed doen en de aansturing.

Verbeterpunten cultuuronderzoek	<i>Philia</i>
Het centraal stellen van het klantbelang	Wederkerigheid (eis)
Het tonen van daadkracht en initiatief en alert reageren	Onafhankelijkheid (eis)
De complexiteit van onze organisatie	
Het uitvoeren van afspraken en hier eigenaarschap in nemen	Vertrouwen (eis)
Het open en duidelijk communiceren	
Het aanspreken van elkaar en elkaar eerlijke feedback geven	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)
Het in een keer goed doen van ons werk	
De aansturing en het maken van keuzes	
Het samenwerken en verbinden	Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme)
Het tonen van leiderschap en voorbeeldgedrag	Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken (mechanisme)

**Vergelijking 2 Top 10 verbeterpunten voor de Rabobank afgezet ten opzichte van *philia***

***In hoeverre dragen het cultuurprogramma en ‘Visie 2016’ bij aan ‘nieuw leiderschap’, gezien vanuit *philia*?***

Zowel ‘Visie 2016’, als het Cultuurprogramma sturen aan op verandering binnen de Rabobank. Waar de eerste zich voornamelijk richt op processen, procedures en afspraken richt het cultuurprogramma zich op houding, gedrag en attitude. Beide dragen bij aan het begrip ‘nieuw leiderschap’, omdat van de leiders gevraagd wordt deze verandering te leiden en voorbeeldgedrag te tonen. Doordat ‘Visie 2016’ meer instrumenteel is, zien we hier niet alle eisen en mechanismes van *philia* in terug. Bij de top tien verbeterpunten naar aanleiding van het cultuuronderzoek zijn echter alle aspecten vertegenwoordigd.



### 4.2.3 Middelen Rabobank gezien vanuit *philia*

Om de veranderingen zoals deze bij 'Visie 2016' en het cultuurprogramma zijn geformuleerd te ondersteunen heeft de Rabobank haar middelen ook aangepast, deze moeten de gewenste verandering ondersteunen. Hierbij is gekeken naar wat er nodig is in de toekomst, met het oog op 'Visie 2016'. Er is gekeken naar de drie sleutelwoorden; vernieuwen, verbinden en versterken (kostenverlaging). Het profiel en de taal zoals hieronder weergegeven zijn gebaseerd op wat er al was aan competentietaal en leiderschapsprofielen, daarnaast is simpelweg de vraag gesteld; Hoe run je nu een bedrijf? Vanuit deze basis zijn beiden verder ontwikkeld. Er liggen dus expliciet geen theorieën aan ten grondslag (Hoor, 2013). Er is ongeveer gelijk opgetrokken met de voorbereidingen voor 'Visie 2016' en het daaruit voortvloeiende cultuurprogramma.

Op basis van gesprekken binnen de organisatie met verschillende groepen collega's blijkt dat er een gedeeld beeld is van de gewenste verandering. Mede op basis van dit gedeelde beeld is het nieuwe leiderschapsprofiel tot stand gekomen. Een aantal zaken dat uit de gesprekken naar voren is gekomen zijn; 100% integere bedrijfscultuur, focus op eenvoud, de vraag stellen: is dit in het belang van onze klant? en, goed is goed genoeg (Hoor, 2013).

Zo waren er nog veel meer punten en deze zijn opgedeeld naar de diverse competenties zoals deze in het nieuwe leiderschapsprofiel zijn opgenomen.

Bij iedere beslissing stellen we ons de vraag: is dit in het belang van de klant: individueel of als community Proactieve en transparante communicatie 100% integere bedrijfscultuur en weten wat dit betekent	Klantgericht handelen
Duidelijke (keten) verantwoordelijkheden en eigenaarschap Een plaats voor iedere expertise	Koers bepalen
Voorbeeldgedrag van leiderschap: 'walk your talk' We spreken ons uit en geven feedback Fouten maken mag, leren moet	Inspirerend ontwikkelen
Proactieve en transparante communicatie Een plaats voor iedere expertise: verantwoordelijkheid nemen voor eigen expertises, accepteren van expertise van anderen Bereidheid en vermogen te verbinden met klanten en (lokale) samenleving	Verbindend samenwerken
Complexiteitsreductie over alle assen en kostenbewust handelen Materieel juist handelen, verantwoordelijkheid nemen ook buiten de strikte grenzen van de eigen functie, weten waar fouten wel en juist niet mogen voorkomen en eventuele gevolgen accepteren	Innoverend ondernemen
Besluitvorming is start van uitvoering: afspraak is afspraak Goed is goed genoeg: focus op eenvoud, eenduidigheid en soberheid Leidinggevend en medewerkers spreken elkaar aan op resultaten en ontwikkeling	Resultaatgericht sturen

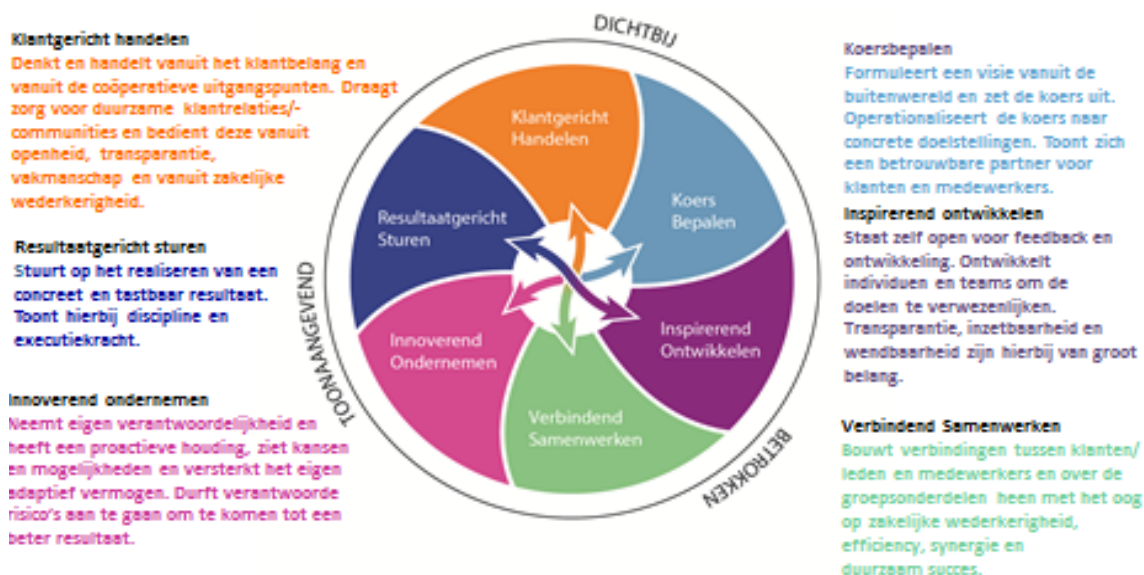
**Figuur 4** Uitkomsten gesprekken gegroepeerd per competentie

In onderstaande figuur is het oude leiderschapsprofiel afgezet tegenover het nieuwe leiderschapsprofiel van de Rabobank. Als we de twee profielen tegenover elkaar zetten zien we voornamelijk een verandering in de formulering van de competenties. Deze kerncompetenties worden momenteel als werkwoorden geformuleerd.

Klantfocus/ Marktfocus	→	Klantgericht handelen
Strategische Visie	→	Koers bepalen
Inspirator bevlogen	→	Inspirerend ontwikkelen
Groepsbreed samenwerken	→	Verbindend samenwerken
Uitdager, aanjager, ondernemer	→	Innoverend ondernemen
Output resultaatgericht	→	Resultaatgericht sturen

**Figuur 5** 'oude' versus 'nieuwe' competenties binnen het leiderschapsprofiel van de Rabobank

Daarnaast wordt er gekeken naar de kernwaarden van de Rabobank, dichtbij, betrokken en toonaangevend, zoals onderstaande figuur aangeeft. Vervolgens is bij iedere competentie omschreven wat voor gedrag vertoond dient te worden, kortom waaraan kan een ander merken dat je bijvoorbeeld klantgericht handelt. Deze competentietaal is tegelijkertijd met het leiderschapsprofiel aangescherpt. Uiteindelijk heeft dit geleid tot onderstaand leiderschapsprofiel.



Figuur 6 Overzicht van het nieuwe leiderschapsprofiel van de Rabobank

Om de middelen ook te bezien vanuit *philia* zijn bovenstaande competenties afgezet tegenover de eisen en mechanismes van *philia*. Dit levert onderstaand overzicht op.

Nieuw leiderschapsprofiel	<i>Philia</i>
Klantgericht handelen	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme) en Wederkerigheid (eis)
Koers bepalen	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme) en Wederkerigheid (eis)
Inspirerend ontwikkelen	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)
Verbindend samenwerken	Wederkerigheid (eis)
Innoverend ondernemen	Onafhankelijkheid (eis)
Resultaatgericht sturen	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)

Vergelijking 3 Competenties uit het nieuwe leiderschapsprofiel afgezet ten opzichte van *philia*

We zien hier een duidelijke focus op zowel 'feedback' als 'samen' terug. Wat als basis lijkt te ontbreken, of wellicht als randvoorwaarde wordt beschouwd, is vertrouwen. Uit bovenstaande blijkt dit onvoldoende, maar het is wel opvallend, aangezien vertrouwen de basis vormt. Logischerwijs zien we hier ook meer mechanismes terug dan eisen, aangezien het hier gaat om competenties en daarmee om het handelen van mensen.

#### 4.2.4 Het medewerkers tevredenheidsonderzoek bezien vanuit *philia*

Binnen de Rabobankorganisatie wordt er jaarlijks een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Aan de hand hiervan kunnen medewerkers de organisatie beoordelen, maar ook wordt hieraan afgemeten hoelang mensen bijvoorbeeld in dienst zijn, hoe de leeftijdscategorieën zijn ingedeeld, hoe het gesteld is met de werkdruk en werkstress van medewerkers en de bevoegenheid. Ook het onderdeel leiderschap komt hierbij aan bod, waarbij medewerkers vragen beantwoorden over hun direct leidinggevende. Deze vragen beslaan een viertal thema's:

Leidinggevende 'inspiratiebron' (score landelijk 2013: 71)

Deze schaal zegt iets over de mate waarin de directe leiding medewerkers weet te inspireren. Dit is iets anders dan 'aardig' of 'menselijk' gevonden worden; het gaat er hier om of de leidinggevende die extra prikkel en enthousiasme weet over te dragen. Inspiratie is een belangrijk aspect van leidinggeven voor wat betreft de mate van bevoegenheid.

Leidinggevende 'mensgericht' (score landelijk 2013: 78)

Deze schaal zegt iets over de mate waarin de directe leiding aandacht heeft voor het individu, een luisterend oor heeft en persoonlijke zaken aankaart.

Deze schaal valt ook onder *sociale steun* en is erg van belang in moeilijke tijden en draagt bij aan het voorkomen van overmatige stress.

Leidinggeven in vertrouwen (score landelijk 2013: 81)

Deze schaal zegt iets over de mate waarin de directe leidinggevende medewerkers ruimte geeft in het oppakken van hun taken. Het is de tegenhanger van 'controleren' en sluit aan bij de gedachte dat ondernemerschap en initiatief alleen kunnen ontstaan bij voldoende regelruimte.

Om het maximale uit de medewerkers te halen en hen een uitdagende baan te bieden, moeten zij de mogelijkheid hebben zelf oplossingen te vinden en kansen te pakken. Dit geeft hen ook een grotere betrokkenheid bij het werk.

Performance Management (score landelijk 2013: 71)

Deze schaal zegt iets over de coachende vaardigheden van de leidinggevende voor wat betreft sturen, ontwikkeling, feedback en beoordeling. Deze schaal scoort vaak hoog wanneer de drie schalen rondom de stijl van leidinggeven ook hoog scoren.

De vier thema's zijn onderverdeeld in een aantal subthema's, waaraan de vragen omtrent het onderwerp zijn gekoppeld.

<b>Onderdelen leiderschap medewerkers tevredenheidsonderzoek</b>	
<b>Leidinggevende 'Inspiratiebron'</b>	
Direct leidinggevende	maakt enthousiast voor werkopdrachten
Direct leidinggevende	geeft zelf het goede voorbeeld
Direct leidinggevende	creëert gevoel samen aan opdracht te werken
Direct leidinggevende	draagt een duidelijke visie uit
Direct leidinggevende	stimuleert medewerker talent te ontwikkelen
<b>Leidinggevende 'Mensgericht'</b>	
Direct leidinggevende	luistert naar zaken van persoonlijk belang
Direct leidinggevende	behandelt medewerkers als een individu
Direct leidinggevende	houdt rekening met persoonlijk welzijn
<b>Leidinggeven 'In vertrouwen'</b>	
Direct leidinggevende	heeft vertrouwen in professionaliteit
Direct leidinggevende	heeft binnen de kaders voldoende ruimte om te ondernemen

Krijgt voldoende ruimte om tot beste oplossing te komen
Krijgt vertrouwen dat afspraken nagekomen worden
<b>Performance Management</b>
Duidelijk hoe persoonlijke doelstellingen passen binnen beleid
Heeft duidelijke resultaatafspraken met leidinggevende
Heeft afspraken over competenties met leidinggevende
Leidinggevende geeft regelmatig feedback over functioneren
Heeft gevoel op een rechtvaardige manier beoordeeld te zijn
Beloning is gerelateerd aan prestaties afgelopen jaar

**Tabel 1 Onderdelen waarop medewerkers hun leidinggevende beoordelen binnen het medewerkers tevredenheidsonderzoek**

In onderstaande vergelijking is gekeken naar alle onderdelen van het medewerkerstevredenheid onderzoek en vervolgens zijn deze afgezet tegen de eisen en mechanismes van *philia*.

Onderdelen leiderschap vanuit het medewerkers tevredenheidsonderzoek	<i>Philia</i>
Direct leidinggevende maakt enthousiast voor werkopdrachten	Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme)
Direct leidinggevende geeft zelf het goede voorbeeld	Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken (mechanisme)
Direct leidinggevende creëert gevoel samen aan opdracht te werken	Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme)
Direct leidinggevende draagt een duidelijke visie uit	Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken (mechanisme)
Direct leidinggevende stimuleert medewerkers talent te ontwikkelen	Wederkerigheid (eis)
Direct leidinggevende luistert naar zaken van persoonlijk belang	Vertrouwen (eis)
Direct leidinggevende behandelt medewerkers als een individu	Onafhankelijkheid (eis)
Direct leidinggevende houdt rekening met persoonlijk welzijn	Wederkerigheid (eis)
Direct leidinggevende heeft vertrouwen in professionaliteit	Vertrouwen (eis)
Heeft binnen de kaders voldoende ruimte om te ondernemen	Onafhankelijkheid en vertrouwen (eis)
Krijgt voldoende ruimte om tot de beste oplossing te komen	Onafhankelijkheid en vertrouwen (eis)
Krijgt vertrouwen dat afspraken nagekomen worden	Vertrouwen (eis)
Duidelijk hoe persoonlijke doelstellingen passen binnen het beleid	Onafhankelijkheid (eis)
Heeft duidelijke resultaatafspraken met de leidinggevende	Wederkerigheid (eis)
Heeft afspraken over competenties met leidinggevende	Wederkerigheid (eis)

Leidinggevende geeft regelmatig feedback over functioneren	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme)
Heeft gevoel op een rechtvaardige manier beoordeeld te zijn	Wederkerigheid (eis)
Beloning is gerelateerd aan prestaties afgelopen jaar	Wederkerigheid (eis)

**Vergelijking 4 De diverse onderdelen van het medewerkers tevredenheidsonderzoek met betrekking tot leiderschap afgezet ten opzichte van *philia***

Opvallend is dat vooral de eisen sterk terugkomen in de onderdelen van het medewerkerstevredenheid onderzoek. De leidinggevende wordt vooral getoetst op hoe de relatie loopt in de beleving van de medewerker. Dit gaat dus logischerwijs over de eisen die aan de relatie worden gesteld.

Alle leidinggevendenden van de Rabobank voeren zelf planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken met hun medewerkers. Over elk jaar wordt het functioneren van de medewerker dus door de leidinggevende beoordeeld. Enerzijds gaat dit over resultaatafspraken en anderzijds over competenties. In de onderdelen waarop medewerkers wat over het functioneren van hun leidinggevende kunnen zeggen zien we juist dat dit over het handelen en competenties van de leidinggevende gaat en niet het behalen van de resultaten zelf. Een kritische kanttekening kan ook geplaatst worden bij wat er vervolgens wordt gedaan met ‘slechte’ uitkomsten. Vaak wordt dit uitgelegd als logisch gevolg van waar een team staat in plaats van dat een leidinggevende in de spiegel kijkt hoe hij of zij zichzelf kan verbeteren. Positief punt is wel dat medewerkers anoniem (pas als acht personen van een afdeling meedoen aan het onderzoek worden de resultaten vrijgegeven) kunnen aangeven wat zij van hun leidinggevende vinden. Wat er vervolgens met de uitkomsten gedaan wordt vraagt in veel gevallen wel om verbetering. Verbetering omtrent de aanpak van het bespreken maar ook afspraken om de resultaten te verbeteren.

***Op welke wijze dragen de huidige (hulp)middelen van de Rabobank bij aan ‘nieuw leiderschap’, gezien vanuit philia?***

De middelen die de Rabobank inzet om het ‘nieuwe leiderschap’ te bevorderen en ook het medewerkers tevredenheidsonderzoek, waarbij medewerkers hun leidinggevende hieromtrent kunnen beoordelen, zijn erg instrumenteel. Daar waar we bij de andere aspecten zien (met uitzondering van ‘Visie 2016’ wat ook erg instrumenteel is ingestoken) dat er echt naar houding en gedrag en daarmee menselijk handelen gekeken wordt, is bij de middelen getracht dit toch terug te brengen naar een overzicht, een aantal competenties welke een leider in zich zou moeten hebben. Het is natuurlijk lastig dit in een profiel te vatten, maar ondanks dat de Rabobank geen formeel vastgelegde visie op leiderschap heeft, wil ze toch de ‘nieuwe leider’ in een profiel vatten. Uiteraard draagt het hanteren van dit profiel met genoemde competenties bij aan ‘nieuw leiderschap’, maar de vraag is of dit het juiste effect heeft. Omdat het competenties betreft zien we hier met name de mechanismes van *philia* terug.

#### 4.2.5 Het boek: 'Leiderschap bij de Rabobank' gezien vanuit *philia*

In 2011 hebben drie medewerkers van de Rabobank het idee opgepakt een boek samen te stellen met deze titel. Dit omdat er binnen de Rabobank geen formeel vastgelegde visie bestaat. Er is bewust voor gekozen deze niet te gaan ontwikkelen, maar in plaats daarvan is dit boek verschenen. Het boek laat zich omschrijven als "een beschrijving van gepassioneerde Rabobankmensen en bijdragen van betrokken buitenstaanders" (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

In het boek *Leiderschap bij de Rabobank* staan 19 interviews en 6 columns. Van alle columns en artikelen is onderzocht hoe vaak de eisen aan *philia* en de mechanismes van wederzijdse beïnvloeding direct en indirect genoemd worden. Er is als volgt te werk gegaan, alle columns zijn doorgenomen en hierbij is gekeken of er in de tekst aandacht is geweest voor een van de eisen, of mechanismes van *philia*. Er is zowel gekeken of de personen zaken noemen, of juist noemen dat bepaalde onderdelen ontbreken. Hiermee geven zij namelijk aan dat ze een onderdeel wel belangrijk vinden maar dit onvoldoende terugzien binnen de organisatie. Er is gekeken in welke mate de onderwerpen langskomen in de interviews en columns aangezien dat de gezamenlijke visie op leiderschap binnen de Rabobank verder vorm zou moeten geven.

Aantal maal dat onderstaande begrippen (in) direct voorkomen	Columns
Totaal aantal interviews en columns	6
<b>Eisen aan <i>philia</i></b>	
Wederkerigheid	6
Onafhankelijkheid	4
Vertrouwen	3
<b>Mechanismes van <i>philia</i></b>	
Geven van raad en elkaar corrigeren	2
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	6
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	4

#### Vergelijking 5 De columns uit het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' gezien vanuit *philia*

Wat opvalt bij de columns is dat vooral wederkerigheid in iedere column terugkomt, evenals de nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten. In de analyse van Van de Loo zien we dit met name terug in de opvattingen zoals hij deze noemt: visie en richting geven en dienstbaar zijn aan mensen, de belangen van de coöperatie, van klanten, van de lokale gemeenschap en van de samenleving. Wat opvalt, is dat de wederkerigheid met name terugkomt, omdat de Rabobank een coöperatie is. De gezamenlijk ondernomen activiteiten linken hier ook aan. Het is belangrijk om als lokale banken en Rabobank Nederland gezamenlijk op te trekken, ondanks dat de structuur er een is van onafhankelijkheid en vertrouwen. Deze laatste worden echter veel minder genoemd in de columns. In bijlage 5 is de uitwerking per column terug te vinden.

Het boek sluit af met een analyse van Erik van de Loo, hoogleraar leiderschapsontwikkeling aan de Vrije Universiteit. Hij beschouwt de diverse interviews die zijn gegeven en kijkt naar gemene delers uit zowel de interviews als de columns.



De belangrijkste opvattingen die naar voren komen in steekwoorden:

- Visie en richting aangeven
- Dienstbaar zijn aan mensen, de belangen van de coöperatie, van klanten, van de lokale gemeenschap en van de samenleving
- Gericht zijn op lange termijn en duurzaamheid
- Ruimte geven aan mensen, menselijke ontwikkeling, mensen nabij zijn
- Draagvlak creëren
- Kwetsbaar durven zijn, authenticiteit, leiderschap van binnenuit, persoonlijk leiderschap
- Combineren van verantwoordelijkheid met nuchterheid

Van de Loo geeft aan dat dit perfect past bij de zes competenties zoals Bennis dit in zijn artikel: "The challenges of leadership in the modern world" aanhaalt (Bennis, 2007). Het creëren van een gevoel voor een gemeenschappelijke missie, anderen daarvoor motiveren, daarvoor de juiste sociale architectuur scheppen, vertrouwen en optimisme weten te wekken, anderen ontwikkelen en het behalen van resultaten.

In onderstaande vergelijking zijn de belangrijkste steekwoorden afgezet ten opzichte van de eisen en mechanismes van *philia*.

Steekwoorden 'Leiderschap bij de Rabobank'	<i>Philia</i>
Visie en richting geven	Onafhankelijkheid (eis)
Dienstbaar zijn aan mensen, de belangen van de coöperatie, van klanten, van de lokale gemeenschap en van de samenleving	Wederkerigheid (eis)
Gericht zijn op lange termijn en duurzaamheid	Onafhankelijkheid (eis) en Wederkerigheid (eis)
Ruimte geven aan mensen, menselijke ontwikkeling, mensen nabij zijn	Vertrouwen (eis)
Draagvlak creëren	Vertrouwen (eis)
Kwetsbaar durven zijn, authenticiteit, leiderschap van binnenuit, persoonlijk leiderschap	Geven van raad en elkaar corrigeren (mechanisme) en Vertrouwen (eis)
Combineren van verantwoordelijkheid met nuchterheid	Onafhankelijkheid (eis)

**Vergelijking 6 De steekwoorden bepaald door Van der Loo, vanuit het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' afgezet ten opzichte van *philia***

#### 4.2.5.1 'Nieuw leiderschap' bezien vanuit *philia*

Piet Moerland, noemt in zijn interview het begrip 'nieuw leiderschap'. Een interessant begrip aangezien dit in zich heeft dat er dan ook sprake is geweest van een vorm van 'oud leiderschap', dit impliceert dat er iets is veranderd, of dient te veranderen waardoor er een nieuwe vorm van leiderschap nodig is.

Ook de vraag die Piet Moerland als leider stelde: *"Zijn we nog bezig met waar we mee bezig moeten zijn?"* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011), duidt op een kritische houding, het kijken naar de eigen organisatie in een veranderende maatschappij.

Als gekeken wordt naar de eisen en mechanismes van *philia* dan komen deze als volgt in het interview aan bod.

##### **Wederkerigheid**

Moerland geeft duidelijk aan dat de Rabobank zich onderscheidt, doordat het een coöperatie betreft. De wederkerigheid komt hier volgens hem met name terug middels onze leden, dit klinkt door in de Centrale Kringvergadering. *"Daar worden we beoordeeld op wat we voor hen, voor de klanten en voor de samenleving, doen."*, aldus Moerland (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

In bovenstaand citaat komt de eis wederkerigheid sterk terug. Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden, dat leden ook hebben aangegeven dat zij niet altijd evenveel te zeggen hebben, of volledig inzicht hebben. Het Libor-schandaal kwam ook voor hen als een schok.

##### **Onafhankelijkheid**

De structuur van de Rabobank komt in dit interview duidelijk naar voren. De vraag wordt gesteld of de Rabobank niet bijna een centraal geleid bedrijf wordt en wat de achterban hiervan vindt. Moerland geeft aan dat het juist een van de kernwaarden is, belangrijk voor de lokale bedding. Ten tijde van het interview (2011) waren er nog 141 lokale banken, met de invoering van 'Visie 2016' zal dat aantal verder dalen. Moerland voegt verder toe: *"Toch zeggen we, hoe je het ook organiseert, het primaat van het marktmeesterschap ligt bij jullie"* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Hiermee bedoelt hij de lokale banken.

De kracht maar ook meteen de zwakte van de Rabobank ligt in de onafhankelijkheid van de Lokale Banken. Besluiten komen trager tot stand en de Lokale Banken hebben altijd de vrijheid om, binnen wet- en regelgeving, af te wijken van deze besluiten.

##### **Vertrouwen**

In het interview komt nadrukkelijk de vertrouwensrelatie die je als bank met je klanten hebt aan bod. Dit tegen het licht van compliance, wat een steeds belangrijker onderdeel van de dagelijkse praktijk bij banken is geworden. Moerland zegt hierover: *"Het is jammer dat de samenleving zich zo ontwikkelt. En het wringt. Als bank, zeker als je diep geworteld bent in de lokale gemeenschap, heb je een vertrouwensrelatie met de klant. Die komt onder druk."* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

De vertrouwensrelatie is door de actualiteiten bij de Rabobank onder druk komen te staan. Klanten en leden waren, meer dan bij andere grootbanken, geschokt door het Libor-schandaal. Doordat de Rabobank een achtergrond heeft die diep geworteld is in de lokale gemeenschap, is deze reactie te billijken. Het imago van de Rabobank heeft het zo bezien 'langer volgehouden' en hoe hoger je staat hoe harder je vervolgens kunt vallen.



### **Geven van raad en elkaar corrigeren**

Zoals bij wederkerigheid ook al is benoemd, zit volgens Moerland de corrigerende werking met name in hoe de Rabobank is georganiseerd als coöperatie. Dit klinkt door in de Centrale Kringvergadering, doordat leden een stem hebben. Hij geeft hier verder nog over aan: *“Die mensen zijn gewoon van vlees en bloed, toetsen en kijken voortdurend. Dat is een groot voorrecht ten opzichte van andere banken”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

De Rabobank is zo ingericht, dat de verschillende onderdelen elkaar zouden moeten corrigeren, daarnaast wordt in slechte tijden de ‘pijn’ gedeeld, middels een vereveningsregeling. Hierdoor kunnen Lokale Banken in zwaar weer toch blijven bestaan. Met de huidige ontwikkelingen zien we dat er minder Lokale Rabobanken zullen zijn en daardoor het overleg, wat nu op diverse niveaus veelvuldig is ingericht, af zal nemen. Ook worden de touwtjes vanuit Rabobank Nederland strakker aangetrokken, waardoor het maar de vraag is, hoe krachtig de stem van de leden nog door zal klinken.

### **Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten**

In zijn interview heeft Moerland het over de coöperatieve structuur. Hij geeft aan dat het als leider belangrijk is, te weten dat je het niet alleen doet (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Gezamenlijkheid komt duidelijk naar voren en door de structuur van de Rabobank wordt dit extra benadrukt. De invloed komt ook naar voren in het volgende citaat: *“Als gedelegeerd toezichthouder namens DNB moeten we soms regels stellen. Maar die worden dan door de Centrale Kringvergadering goedgekeurd. Daar gaat ook een disciplinerend effect van uit. Banken spreken elkaar onderling aan op de prestaties en de manier van werken.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011)

Doordat de Lokale Banken onderling ‘last’ van elkaar kunnen hebben, zal de werking zoals genoemd in het laatste citaat vaker voorkomen. Banken moeten bij onvoldoende prestaties met elkaar fuseren en dat betekent in de praktijk dat een ‘gezonde’ bank de minder gezonde buurman dient toe te laten. Dit heeft uiteraard voor- en nadelen. De voordelen zijn vooral op het kostenaspect terug te zien, banken kunnen zich namelijk bij voldoende schaalgrootte efficiënter inrichten.

### **Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken**

Moerland noemt in dit verband de coöperatieve bankcultuur. Er werden nieuwe medewerkers aangetrokken om naar Londen en New York te gaan, om zich daar te storten op complexe financiële producten. Hij zegt hierover *“De groep mensen die we daarvoor aantrokken, mengde niet met de coöperatieve bankcultuur. Dat gaf tweespalt.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). De medewerkers gingen hier juist niet meer op elkaar lijken, laat staan dat dit verlangen er was. In 2002 is afscheid genomen van deze activiteiten en daarmee van deze medewerkers.

Ondanks dat Moerland bovenstaande reeds in 2011 heeft aangegeven, hebben we helaas in 2013 gezien dat het Libor-schandaal toch plaats heeft kunnen vinden. Enerzijds is dit een typisch voorbeeld van met elkaar ‘afglijden’ naar een norm die binnen het team geaccepteerd wordt. Anderzijds zie je hier, dat cultuur een belangrijk aspect is en de medewerkers samen de bank maken, aspecten die we in het cultuuronderzoek terug hebben gezien.

#### 4.2.5.2 Kwetsbaar leiderschap bezien vanuit *philia*

Een van de artikelen die in het boek naar voren komt, is dat van Willemien Veldman-Marsman. In 2011 verantwoordelijk voor de afdeling Coöperatie en Governance binnen de Rabobank. Zij heeft het in haar essay, dat mede geschreven is op basis van literatuuronderzoek, over kwetsbaar leiderschap, een vorm van leiderschap die een rode draad vormt in het gehele boek. Regelmatig spreken diverse geïnterviewden over het belang van zich kwetsbaar opstellen.

Het essay van Veldman, start met de vraag of het leiderschap bij de Rabobank wel zo anders is als bij andere banken (Veldman-Marsman, 2010). Een essentiële vraag, die ook voor dit onderzoek van belang is. In deze paragraaf wordt allereerst onderzocht in hoeverre dit 'kwetsbaar leiderschap' de eisen van *philia* en mechanismes van wederzijdse beïnvloeding in zich heeft. Veldman geeft aan, dat er binnen de Rabobank een roep is om ander leiderschap, ook zij noemt hier 'nieuw leiderschap' en dat er binnen de organisatie volop over wordt nagedacht. Er zal aandacht worden besteed, aan wat volgens haar de onderdelen van 'nieuw leiderschap' zijn.

##### **Wederkerigheid**

*“Spirit en bezieling, en de kracht om te scheppen, te creëren en vooruit te komen, ontstaan pas wanneer mensen zich verbonden voelen en weten met de wereld om hen heen.”*

(Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

In bovenstaand citaat zien we wederkerigheid in de vorm van verbondenheid sterk terugkomen, in het volgende citaat zien we dit nogmaals, nu nog sterker gelinkt aan leiderschap. *“Leiderschap dat is gebaseerd op waarden, verbindt in plaats van te scheiden, zoals zuiver rationeel-economisch leiderschap.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

Wederkerigheid vormt een belangrijke voorwaarde voor het door Veldman genoemde 'kwetsbaar leiderschap'.

##### **Onafhankelijkheid**

*“Ze moeten bereid zijn ‘uit de onmondigheid’ te treden. Nieuwsgierig naar de subjectieve wereld van het gevoelsleven en het gedachtegoed en naar afwijkende denkkaders, en bereid die wereld en andere kaders toe te laten in hun dagelijks denken en doen.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Veldman geeft in haar essay meerdere malen aan, hoe belangrijk het is dat leiders zich niet laten leiden door methodieken, regels en modellen. Ze ziet dat leiders deze vaak zelf in stand houden. Volgens haar kan er op deze manier niet voldaan worden aan een nieuwe vorm van leiderschap. Leiders dienen volgens haar een 'dwarse visie' op leiderschap te hebben, pas dan is er een basis om van de gebaande paden te treden. Dit vraagt om een onafhankelijke houding.

##### **Vertrouwen**

Veldman gaat in haar essay vooral in op zelfvertrouwen, het vertrouwen in jezelf om je kwetsbaar op te durven stellen. Dit is indirect ook vertrouwen in de ander, vertrouwen dat hiervoor ruimte is en dat dit niet meteen in de kiem gesmoord wordt door de mensen om je heen. Ze schrijft hierover: *“Ze kennen zichzelf, weten wat voor hen en de anderen waardevol is en ertoe doet.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Een hoge mate van zelfbewustzijn maar ook omgevingsbewustzijn is hierbij onontbeerlijk.

##### **Geven van raad en elkaar corrigeren**

In haar essay legt Veldman de nadruk op een gezamenlijke verantwoordelijkheid, wat maakt dat ieder voor zich verantwoordelijk is om de ander aan te spreken. Volgend citaat geeft helder weer hoe haar visie luidt. *“Dat is echter alleen mogelijk als leiders en managers voortdurend onderzoeken welke bijdrage zijzelf en hun medewerkers leveren aan het streven van de organisatie en de dromen en ambities van de mensen die zich er als klant aan hebben verbonden, en hoe ze dat doen.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Leiders en

medewerkers binnen de Rabobank dienen elkaar aan te spreken, als het streven van de organisatie in gedrang komt als hun bijdrage niet de juiste is.

### ***Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten***

Veldman is hier in haar essay zowel positief als negatief over, als zij kijkt naar de huidige maatschappij. Ze schrijft hierover: *“Dankzij technologische ontwikkelingen en economische groei hebben mensen een betere gezondheid en een langere levensduur, participeren ze in het maatschappelijk bestel, beschikken ze overal en altijd over informatie en kunnen ze over alles meepraten. Maar hun leefwereld en die van hun kinderen en kleinkinderen is er tegelijkertijd een die is gefundeerd op geperverteerd marktdenken, vergaand individualisme en sterk verschaalde en verharde menselijke relaties.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Veldman is erg scherp over de huidige maatschappij, die in haar ogen te individualistisch is, terwijl zij juist het belang inziet van gezamenlijk ondernomen activiteiten. Aan de andere kant schetst zij wel dat er momenteel meer dan ooit mogelijkheden tot gezamenlijke activiteiten moeten zijn, omdat de kwaliteit van leven in onze maatschappij alleen maar is toegenomen en mensen tijd en geld hebben om activiteiten te ontplooiën. Praktisch gezien houdt niets ze meer tegen, toch hoor je steeds vaker dat mensen eenzaam zijn.

### ***Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken***

*“Zelden ijken mensen -ook leiders- hun persoonlijke bijdrage aan het werk en dat wat ze daarin voortbrengen direct en welbewust aan de missie, het ambitiestatement en de kernwaarden van de bank.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Hier geeft Veldman aan dat juist door dit ‘ijken’ mensen zich aansluiten bij de bank. Als eenieder dit voor doet, zullen mensen en leiders ook meer op elkaar gaan lijken. Zij zullen dezelfde doelen nastreven en gaan op eenzelfde manier acteren.

### ***Is kwetsbaar leiderschap het nieuwe leiderschap?***

In haar artikel is Veldman behoorlijk kritisch op een aantal zaken. Deze worden tegen het licht gehouden. Daarnaast is het interessant te zien dat ook zij op diverse manieren spreekt over een vorm van ‘nieuw leiderschap’. Aan de hand van een aantal citaten wordt op zowel de kritische noot als de inhoud van ‘nieuw leiderschap’ volgens Veldman ingegaan.

*“Moreel, verantwoordelijk en zingevend leiderschap is gefundeerd op een grondige kennis van de diepere drijfveren van mensen en op het hele scala aan menselijke waarden waarmee ieder mens in elke cultuur betekenis en richting geeft aan zijn of haar leven.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Hier wordt uitgegaan van het feit, dat leiders hun eigen opvattingen over leven en werken linken aan de missie en kernwaarden van de organisatie. Een zeer nobel streven, wat in de praktijk, getuige de actualiteit rondom bonussen en schandalen, niet altijd naar voren komt.

Veldman geeft verder aan: *“Het gros van de managers en (toekomstige) leiders van de Rabobank is en wordt tijdens hun carrière pad opgeleid aan dezelfde instituten als de managers van andere banken.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Dit is een interessante constatering aangezien in de diverse interviews en columns van het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ naar voren komt dat leidinggeven bij de Rabobank anders is dan bij een andere bank en dat dit vooral is ingegeven door haar coöperatieve identiteit. Toch komen deze leiders uit dezelfde schoolbanken. Wel zien we dat Rabobank specifiek leiderschap, mede ingegeven door het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’, aan bod komt in de diverse opleidingen die de Rabobank aan haar leidinggevendenden aanbiedt. Het zogenaamde ‘Management Curriculum’.

Veldman spreekt in haar essay ook over ‘nieuw leiderschap’. Ze noemt diverse denkers, maar haalt ook voormalig topmannen van de Rabobank, Herman Wijffels en Piet van Schijndel

aan. Ze schrijft het volgende: “*Ze bepleiten zonder uitzondering een nieuw leiderschap omdat oude denkkaders tekortschieten. Hun kijk op de wereld en de mensen daarin voegt nieuwe inzichten toe die relevant zijn voor het denken over leiderschap en voor het ontwikkelen van een wezenlijk andere vorm van leiderschap; een die niet scheidt maar juist verbindt.*” (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

In onderstaande figuur zijn de diverse denkers waar Veldman zich door heeft laten inspireren weergegeven, de kernideeën, zoals zij deze heeft samengevat, van deze denkers zijn tevens in deze figuur opgenomen.

Denker	Kern Idee
Arnold Comelis <sup>4</sup> Cultuurfilosoof	Het gevoel is de bron van sturing. In de complexe wereld van nu is het gevoel belangrijker dan de ratio. Dit leidt uiteindelijk tot een transformatie: mensen creëren een nieuw zelfbeeld in relatie tot de wereld om hen heen. Kwaliteit en waarden worden belangrijk.
Erik Oger <sup>5</sup> Filosoof	Mensen willen gebeurtenissen zo strak controleren dat deze daardoor juist oncontroleerbaar worden. Omdat mensen denken dat alles technisch beheersbaar is. Dit dwangmatige denken werkt echter als een boemerang. Het is aanmerkelijk effectiever om met een andere blik naar de werkelijkheid te kijken. Kijken dat aan het doel voorbijgaat.
Danah Zohar <sup>6</sup> Fysicus en filosofe	De mens schept zijn eigen realiteit, in intenties en handelen, is een actieve schepper. Intenties hebben effect op de werkelijkheid, de intenties van mensen maken die werkelijkheid lelijk. We hebben een cultuur nodig die is gebaseerd op spirituele waarden en die mensen aanzet tot een bewustzijnsverandering.
Pekka Himanen <sup>7</sup> Computerwetenschapper en filosoof	Een cultuur van creativiteit is de belangrijkste voedingsbodem voor zowel succesvolle en vernieuwende organisaties als economieën. En een cultuur heeft toekomst als de mensen menen dat het beste nog moet komen
Ad Verbrugge <sup>8</sup> Filosoof en musicus	'Managers leren vooral hoe ze controle kunnen uitoefenen, hoe ze prestaties kunnen meten, hoe ze de boel zo efficiënt mogelijk kunnen laten draaien, en daarvoor zijn voortdurend reorganisaties nodig. Het moderne managersdom heeft immorele kanten. Goed leiderschap betekent voeling en binding hebben met de gemeenschap die je leidt, en dat kan alleen als je jezelf lid weet van die gemeenschap, vertrouwd bent met het werk en dit het liefst zelf ooit gedaan hebt.
Margareth J. Wheatley <sup>9</sup> Organisatieadviseur en hoogleraar managementkunde	Een organisatie heeft geen regels nodig, maar waarden. Als mensen doordrongen zijn van een duidelijk doel en duidelijke waarden, dan zijn ze toegerust om met ongebruikelijke situaties om te gaan
Daniël Ofnan <sup>10</sup> Bedrijfskundige	Bedrijven en managers die zich louter richten op winstmaximalisatie zitten op een doodlopend spoor. Erkennen van het scheppend vermogen van zowel mensen als organisaties is cruciaal voor bedrijven die willen voortbestaan. Ook omdat iedere organisatie kan worden gezien als een levend organisme, dat zowel naar binnen als naar buiten functioneert. Dat vraagt op een respectvolle benadering, gericht op gezonde groei, met grote aandacht voor relaties en verbindingen op alle niveaus
Ervin Lászlo <sup>11</sup> Oprichter Club van Budapest	We gaan ons systeem als geheel zien. Waarin alle onderdelen met elkaar samenhangen. We zullen zeker blijven groeien. Maar we moeten van een extensieve groei (materialisme, rijkdom, verkoop, macht, status, militaire systemen, economische systemen) naar een intensieve groei (relaties, communities, waardenverspreiding, een hoger niveau van waarden, een ander niveau van denken, empowerment, communicatie). Zo kunnen we groeien naar een socio-ecocentrisch framework. Het systeem van extensieve groei is niet langer houdbaar. Die verandering zullen we zelf moeten vormgeven in plaats van het ons laten overkomen. Want dan hebben we straks geen keus meer.
Lynne McTaggart <sup>12</sup> Wetenschapsjournalist	Onderzoek toont aan dat er een allesomvattend energieveld bestaat – het Zero Point Field – dat mens en materie en het universum met elkaar verbindt. Alles hangt met alles samen en dat heeft meetbare effecten op de fragmenten.

Emmanuel Gobillot <sup>13</sup> Directeur Hay	In de huidige situatie zijn formele hiërarchieën niet langer effectief. Uitsluitend de 'echte' organisatie, met een veelzijdig netwerk, is behendig genoeg om te reageren op veranderingen. Moderne leiders moeten zich inlaten met werknemers en klanten om prestatie en winst te verbeteren. Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen en zinvolle dialogen, bieden voordelen voor de organisatie, de werknemers en de klanten.
--	---

**Figuur 7 De denkers met hun kernidee zoals Willemien Veldman-Marsman deze aanhaalt in haar essay over kwetsbaar leiderschap**

Bij alle denkers die Veldman heeft samengevat, komt sterk de ratio versus het gevoel naar voren. Allen onderschrijven; dat we binnen de door onszelf bedachte kaders, regels, methodes en processen leven, omdat dat nu eenmaal zo zou horen, maar dat dat ons juist verder van ons bewustzijn afbrengt. Zij pleiten allen voor meer waarden in plaats van regels. Hierbij zou ook meer aandacht moeten zijn voor relaties en verbindingen, vertrouwen is hierbij een belangrijke factor. Wat met name opvalt is dat Veldman haar artikel baseert op denkers en daarmee op theorieën, iets dat we niet terugzien bij andere artikelen in het boek en ook niet bij de ontwikkeling van hulpmiddelen binnen de organisatie. Hiermee zou zij als enige 'denker' binnen de Rabobank betiteld kunnen worden.

***Op welke wijze draagt het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' bij aan 'nieuw leiderschap', gezien vanuit philia?***

Het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' is speciaal geschreven om een *"caleidoscopisch venster op leidinggeven, dat het reflecteren op leiderschap binnen de Rabobank stimuleert"* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011) te ontwikkelen. Het draagt daarmee zeker bij aan het 'nieuw leiderschap' van de Rabobank. Een van de interviews, dat met Piet Moerland, heeft ook deze titel. Ook het essay van Willemien Veldman-Marsman spreekt hierover en geeft met name aan dat een 'nieuwe leider' zich kwetsbaar dient op te stellen. In deze artikelen zien we alle aspecten van *philia* sterk terugkomen. Als gekeken wordt naar de columns in het boek ligt de nadruk op de aspecten die we ook zagen bij de coöperatie, namelijk wederkerigheid en de nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme).

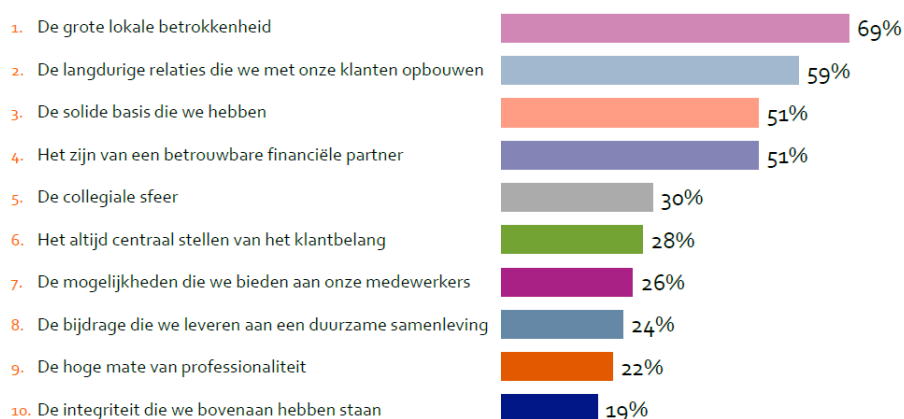


#### 4.2.6 Coöperatie bezien vanuit *philia*

De coöperatieve sector heeft zijn oorsprong liggen in samenwerking op basis van gelijkwaardigheid (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011). Dit vertoont gelijkenissen met hoe Aristoteles de perfecte vriendschap omschrijft. *“De perfecte vorm van vriendschap bestaat tussen mensen die goed zijn en elkaars gelijken zijn in deugd”* (Ethica Nicomachea VIII,3,6). Het is een samenwerkingsverband met gemeenschappelijke doelstellingen. De noodzaak tot samenwerking zal steeds sterker zichtbaar worden, geeft Jan de Dood aan in zijn column. Het is voor een coöperatieve bank dan ook maar een kleine stap om de rol van coöperatief commissariaat te vervullen. De aanwezigheid van het bankwezen in alle geledingen van de maatschappij maakt de bank uitermate geschikt voor deze rol (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

Deze coöperatieve identiteit heeft logischerwijs ook invloed op het leiderschap bij de Rabobank, Bert Mertens, Directeur Rabobank Nederland zegt hierover het volgende: *“Deze bank is niet een gewone bank. Het is een organisatie die in de negentiende eeuw is opgericht om arme boeren en ondernemers toegang te geven tot kapitaal. We zijn in wezen een dienstbare organisatie, ontstaan om armoede te voorkomen en te bestrijden. Het leiderschap bij de Rabobank moet zich hiervan steeds bewust zijn en zich voortdurend afvragen: waartoe zijn we er? Met welk doel zijn we opgericht? Wat willen we betekenen voor de maatschappij? En hoe brengen we dat het best tot uitdrukking in onze dienstverlening? Leidinggevend moeten zich in het verlengde daarvan ook afvragen: wat betekent dat voor mij? en hoe kan ik dat overbrengen op mijn medewerkers? Onze leiders moeten niet alleen vakbekwaam zijn op een bancaire terrein. Ze moeten ons werk in een maatschappelijke context kunnen plaatsen: in een visie op mens en maatschappij.”* Leiders kunnen dit volgens hem doen door uit te stralen dat de ander van belang is en zich dienstbaar op te stellen (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

Bovenstaande tekst klinkt natuurlijk erg mooi, maar wat is hiervan merkbaar in de praktijk? Hebben alle medewerkers van de Rabobank op hun netvlies wat deze bank anders maakt en weten zij hoe deze is ontstaan? Leiders zouden het goede voorbeeld moeten geven en hun medewerkers hier ook in meenemen. Weten leiders wat het voor hen betekent als hen gevraagd wordt het coöperatieve gedachtengoed te doorleven en uit te dragen? In het programma ‘Visie 2016’ is een van de veranderingen die in gang moet worden gezet, het versterken van de coöperatieve identiteit. Met andere woorden, deze was kennelijk nog niet sterk genoeg. In de cultuur enquête zijn hier ook vragen over gesteld aan medewerkers, bij de top 10 van sterkste punten zien we de volgende uitkomsten.



De lokale betrokkenheid en langdurige relaties met klanten staan ver bovenaan. Dit zijn beide onderdelen die de Rabobank vanuit haar coöperatieve identiteit uit wil stralen. Hier zien we hier letterlijk het begrip *philia* in terug, de nadruk ligt hier namelijk op de relaties met anderen. De aard van de relatie is hierbij van belang, met name het belangeloze komt terug in

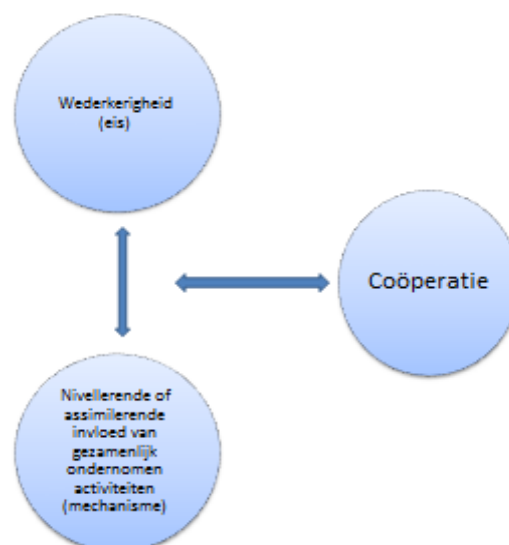
de coöperatie. Dit is natuurlijk ook het imago waarmee de Rabobank zich wil profileren. Zo bezien is het niet geheel belangeloos.

Willem Louwers, directeur van Rabobank 's-Hertogenbosch, geeft over leiderschap bij de Rabobank het volgende aan: *“Je moet antennes hebben en je moet jezelf voortdurend verantwoorden. Traditionele hiërarchie en macht werken hier niet. Je kunt bij de Rabobank niet zeggen: ik heb de macht, dus we gaan dit of dat doen omdat ik het wil. Je moet hier voortdurend argumenteren en draagvlak creëren. Dus moet je ook overtuigingskracht hebben. Door die voortdurende uitwisseling van gedachten en ideeën ontstaat een grote betrokkenheid en loyaliteit.”* (Havermans, Noks, & Bilsen, 2011).

De betrokkenheid en loyaliteit is voor Louwers belangrijk en een kenmerkend aspect van de coöperatie.

Gezien bovenstaande citaten van diverse leiders binnen de Rabobank en de uitkomsten van de cultuur enquête, durf ik te stellen dat het begrip *philia* bij de Rabobank belangrijker en meer aanwezig is dan bij andere banken, door haar coöperatieve identiteit. De gemeenschappelijke doelstellingen die steeds terugkomen zien we ook terug in het boek van Martha Nussbaum, waarin zij spreekt over, gezamenlijk ondernomen activiteiten en ‘zij aan zij samenwerken met anderen’ (Nussbaum, 2013). Ook het overleggen, beargumenteren en overtuigen komt in het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ veelvuldig terug. Dit vertoont gelijkenis met Aristoteles. Hij stelt dat werk, wanneer je in samenspraak gezamenlijk bepaalde onderdelen uitvoert, werk ‘ten opzichte van anderen’ wordt, waarin wederkerigheid en het genot van de persoonlijke relatie sterk met het werk verweven raken (Nussbaum, 2013).

Bij de Rabobank zien we dat de eis: wederkerigheid en het mechanisme: nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten nadrukkelijker aanwezig zijn. Een kritische noot dient wel geplaatst te worden bij het feit dat Rabobank zelf ook onderkent dat deze coöperatieve identiteit verder versterkt zal moeten worden. Momenteel is het zo, dat zowel medewerkers als klanten en leden niet altijd de toegevoegde waarde merken van een coöperatieve bank. Dit komt mede door zaken die in paragraaf 4.1 reeds zijn genoemd. Het imago van de Rabobank is verslechterd en dit heeft een behoorlijke deuk opgeleverd in het vertrouwen in de organisatie. Meer dan bij andere banken werd dit uitgelicht in de media en het tot dan toe redelijk vlekkeloze imago is behoorlijk geschaad.



### ***Wat voor invloed heeft de coöperatieve identiteit van de Rabobank op 'nieuw leiderschap', gezien vanuit philia?***

Het feit dat de Rabobank een coöperatie is heeft zeker invloed op het leiderschap van de bank. Wat opvalt is, dat dit verscheidene malen wordt aangegeven door de diverse leiders, maar dat daarnaast in 'Visie 2016' wel aangegeven wordt dat deze coöperatieve identiteit versterkt dient te worden. Ook is het feit dat de Rabobank een coöperatie is geen garantie voor succes. Schandalen en een bonuscultuur komen ook bij de Rabobank voor. Het zijn van een coöperatie heeft bij de Rabobank ook gevolgen voor de structuur en daarmee ook op leiderschap. Er dient namelijk op verschillende niveaus leiding gegeven te worden en iedere lokale bank heeft zijn eigen verantwoordelijkheid, maar ook de vrijheid om keuzes te maken. Vanuit het begrip *philia* zien we vooral dat de aspecten wederkerigheid (eis) en de nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten (mechanisme) terug. De coöperatie laat zich voornamelijk kenmerken door deze twee aspecten van *philia* en doordat deze aanwezig zijn heeft dit ook invloed op de visie op 'nieuw leiderschap'. Deze aspecten worden belangrijk gevonden en er wordt van leiders verwacht dat zij het voorbeeld geven.



#### 4.2.7 De criteria van ‘nieuw leiderschap’

Na dit onderzoek kan gesteld worden dat de criteria van ‘nieuw leiderschap’ bepaald kunnen worden door de onderzochte onderdelen. De criteria luiden als volgt:

Vanuit ‘Visie 2016’ en het cultuurprogramma, zouden de nieuwe leiders de ingezette veranderingen moeten kunnen leiden vanuit de zogenaamde ‘drie V’s’: Vernieuwen, Verbinden en Versterken en hierin het voorbeeld geven. Er wordt bovendien verwacht dat er openlijk gecommuniceerd wordt en dat medewerkers feedback krijgen, maar ook worden aangespoord deze aan elkaar en aan hun leidinggevende te geven. De middelen van de Rabobank zijn ondersteunend om het gewenste gedrag bij hun leiders te stimuleren, deels door feedback te ontvangen van hun medewerkers. Hierbij wordt waarde gehecht aan de competenties die een ‘nieuwe leider’ dient te hebben, deze zijn als volgt; klantgericht handelen, koers bepalen, inspirerend ontwikkelen, verbindend samenwerken, innoverend ondernemen en resultaatgericht sturen.

Verder is het van belang dat een ‘nieuwe leider’ het gedachtegoed van de coöperatie kent en hier ook naar handelt. Hiertoe dient de leider zichzelf kritische vragen te stellen als; wat willen we betekenen voor de maatschappij? En wat betekent dat voor mij? en hoe kan ik dat overbrengen op mijn medewerkers? Ze moeten niet alleen vakbekwaam zijn, maar het werk ook in een maatschappelijke context kunnen plaatsen.

Ten slotte komt uit het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ naar voren dat een ‘nieuwe leider’ ook visie en richting moet kunnen geven aangeven en daarnaast dienstbaar moet zijn aan mensen, de belangen van de coöperatie, van klanten, van de lokale gemeenschap en van de samenleving. Tevens is het van belang gericht te zijn op lange termijn en duurzaamheid en ruimte te geven aan mensen, menselijke ontwikkeling, mensen nabij zijn en hierbij draagvlak te creëren. Ook moet een leider kwetsbaar en authentiek durven zijn, leiderschap van binnenuit en persoonlijk leiderschap in zich hebben. Dit dient bovendien gecombineerd te worden met verantwoordelijkheid en nuchterheid.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek, waarin middels *philia*, afkomstig uit de deugdenethiek, is gekeken naar het begrip ‘nieuw leiderschap’ bij de Rabobank, leidt tot de volgende conclusie en aanbevelingen. In deze conclusie geef ik aan wat dit de Rabobank kan opleveren.

### 5.1 Conclusies

Dit onderzoek heeft naar het begrip ‘nieuw leiderschap’ binnen de Rabobank gekeken. We hebben gezien dat diverse onderwerpen de inhoud van dit begrip bepalen. Vervolgens is vanuit het begrip *philia* naar ‘nieuw leiderschap’ gekeken.

Doordat dit begrip terug gaat naar normen en waarden en kijkt naar het menselijk handelen wat hierbij hoort, zien we dit sterk terugkomen bij de het traject dat de Rabobank heeft ingezet. Uit het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ komt naar voren dat leiders meer intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om het goede te doen, wat aansluit bij de deugdenethiek. Uiteindelijk is dit de kern van de mens. Het rationele, objectieve zal hierbij nooit voldoende zijn.

Met behulp van begrip ‘nieuw leiderschap’ zoekt de Rabobank naar intrinsieke motivatie bij haar leiders; handelend vanuit normen en waarden die bij de Rabobankorganisatie passen. Dit is echter niet nieuw en heeft tot op heden ook niet altijd geleid tot gewenst resultaat, getuige de schandalen die ook de Rabobank niet bespaard zijn gebleven. Bovendien wil de Rabobank dit intrinsieke toch min of meer opleggen, zie bijvoorbeeld het ontwikkelde nieuwe leiderschapsprofiel, waaraan een ‘nieuwe leider’ bij de Rabobank aan dient te voldoen. Het gevraagde laat zich echter niet in een profiel vastleggen en het is dus maar de vraag of dergelijke hulpmiddelen bijdragen aan het gewenste resultaat.

De coöperatieve identiteit maakt, dat wederkerigheid sterk in de organisatie is verankerd. Dit wordt door meerdere bronnen onderbouwd. De structuur die een coöperatie met zich meebrengt, wordt in moeilijke tijden ter discussie gesteld. De decentrale organisatie maakt het immers lastig om veranderingen door te voeren. Bovendien remt het de snelheid waarmee veranderingen doorgevoerd kunnen worden. Verder is het nodig om de coöperatieve identiteit te versterken, wat aangeeft dat deze momenteel nog niet sterk genoeg geacht wordt.

Wat tenslotte opvalt, is dat het leiderschap bij de Rabobank een resultante is van de organisatie, het ontstaan van begripsvorming, de cultuur, maar ook de structuur. In plaats dat de organisatie een resultante is van het bewust gekozen leiderschap. Het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ is om die reden geschreven. Het ontbreken van een gemeenschappelijke visie op leiderschap. Ook het feit dat de ontwikkelde hulpmiddelen niet gebaseerd zijn op theorieën bevestigt dit.

## 5.2 Aanbevelingen

De Rabobank kijkt teveel naar wat nu al is en wil dat veranderen. Dit is duidelijk naar voren gekomen bij de hulpmiddelen, maar zien we ook terug bij het cultuurprogramma en 'Visie 2016'. De diverse columnisten en leiders in het boek 'Leiderschap bij de Rabobank' spreken hierover, of plaatsen hierover kritische opmerkingen. Als de Rabobank echt wil veranderen zal het bij het begin moeten beginnen en zal er naar intrinsieke motivatie gekeken moeten worden. Deze laat zich niet vangen in structuren en systemen.

Er dient anders naar het leiderschapsprofiel gekeken te worden. Nu wordt dit slechts vanuit de competenties benaderd, maar deze competenties kunnen ook bij een andere bank relevant zijn, het is te algemeen geformuleerd. Bovendien laat echte verandering, die van binnenuit moet komen, zich niet leiden door een georganiseerd traject.

De kritische noot die Veldman plaatst; dat onze leiders uit dezelfde schoolbanken komen als leiders van andere organisaties, is terecht. Zij stelt de vraag: in hoeverre zij dan andere ideeën hebben, die specifiek passen bij de Rabobank organisatie? Dit is een relevante vraag, die de Rabobank zichzelf dient te stellen, als zij echt wil veranderen.

Aan de top van de organisatie zit al jaren een zelfde 'soort' mensen, met eenzelfde achtergrond (en allen zijn man). Als een cultuurverandering echt is wat de organisatie wil, dan zal dit niet met dezelfde mensen kunnen en dient de organisatie van binnenuit te veranderen. Hierbij kan bovenaan begonnen worden, dit zijn immers de sleutelfiguren met een voorbeeldfunctie. Met het aanstellen van Wiebe Draijer, nog relatief jong, is hier wellicht een begin mee gemaakt.

Vervolgens zou de Rabobank zich meer op waarden en minder op regels moeten richten. Dit oogt enigszins tegenstrijdig voor een bank die op wet- en regelgeving gestoeld is, maar het handelen naar deze regels is van een andere orde en moet voortkomen uit waarden en normen. Als dit gedeelde waarden en normen zijn, zouden alle medewerkers (ook leiders) hetzelfde handelen.

Tenslotte is de coöperatieve identiteit van de Rabobank een terugkerend item in de diverse onderzochte onderwerpen. De Rabobank dient er zorg voor te dragen dat haar leiders en medewerkers weten wat dit inhoudt en hoe zij dit kunnen integreren in hun dagelijks handelen. Het is van belang dat klanten, maar met name leden, merken wat de Rabobank anders maakt en ze de voordelen van een coöperatie zien.

## 6 Discussie en verder onderzoek

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden ook tegenargumenten en discussiepunten genoemd. Vervolgens worden er ook punten benoemd die tot vervolgonderzoek kunnen leiden.

### 6.1 Discussiepunten bij dit onderzoek

#### *Het begrip *philia**

Er is bewust gekozen voor de deugdenethiek van Aristoteles bij de start van dit onderzoek. Een punt van kritiek dat geplaatst kan worden, is dat er ook andere, nieuwere theorieën zijn die gebruikt hadden kunnen worden in plaats van deze theorie, of naast deze theorie om de verschillen aan te tonen.

Daarnaast is binnen de deugdenethiek slechts gekozen voor de deugd *philia*, ook dit kan een punt van kritiek zijn. Er had ook gekeken kunnen worden naar de andere deugden als het gaat om leiderschap, bijvoorbeeld moed is iets wat we ook graag bij een leider willen zien. *Philia* is in dit onderzoek als toets begrip gebruikt en er is verder geen waarde aan gegeven. De diverse eisen kunnen elkaar immers tegenspreken, 100% wederkerigheid laat zich slecht verenigen met 100% onafhankelijkheid. Ook kun je je afvragen of er echt sprake is van 100% vertrouwen als een beoordelingssystematiek onderdeel is van het functioneren van medewerkers. Het waardeloos hanteren van het begrip *philia*, kan een discussiepunt zijn.

#### *Het begrip ‘nieuw leiderschap’*

Vraagtekens kunnen gezet worden bij dit begrip, hoe nieuw is nieuw leiderschap? Is dit wezenlijk anders dan het leiderschap van gisteren of vorig jaar, of hebben we het hier eerder over oude wijn in nieuwe zakken en is dit begrip niet constant aan verandering en trends onderhevig? In dit onderzoek is met behulp van diverse bronnen gekeken naar wat dit begrip voor de Rabobank inhoudt, deze bronnen zijn echter niet limitatief.

#### *Rabobank ten opzichte van andere banken*

Bij dit onderzoek is alleen gekeken naar de Rabobank organisatie. Daar waar er een vergelijk is gemaakt met andere banken is dit naar voren gekomen in de bronnen, maar geen onderdeel van dit onderzoek geweest. Discussiepunt zou kunnen zijn om niet slechts met een ‘Rabo bril’ naar anderen banken te kijken, maar deze ook daadwerkelijk te betrekken in het onderzoek, zodat er een benchmark ontstaat op grond waarvan conclusies getrokken kunnen worden.

#### *Het gebruik van secundaire bronnen*

Voor dit onderzoek zijn slechts secundaire bronnen gebruikt, daar waar dit nodig was is wel een expert gesproken maar er zijn geen personen geïnterviewd. Dit kan invloed hebben op het onderzoek. Het boek ‘Leiderschap bij de Rabobank’ zou een vertekend beeld kunnen geven. Mensen hebben bewust meegewerkt aan dit boek en de interviews zijn geredigeerd alvorens ze zijn gepubliceerd.

Daarnaast is er bij dit onderzoek bewust gekozen om een aantal bronnen en onderwerpen te behandelen. Er zijn echter nog tal van bronnen en middelen die ook bij dit onderzoek betrokken hadden kunnen worden, hier is bewust niet voor gekozen.

## 6.2 Suggesties voor volgend onderzoek

### *Deugdenethiek nader onderzocht*

Daar waar nu is gekeken naar het begrip *philia* is het wellicht ook interessant om de gehele deugdenethiek te hanteren bij onderzoek. Op deze wijze ontstaat een breder beeld dan één gehanteerde deugd.

### *Leiderschapsontwikkeling bij de Rabobank*

Bij dit onderzoek is leiderschapsontwikkeling buiten beschouwing gelaten, omdat de aanstelling van leiders op directieniveau om diverse redenen, niet altijd even inzichtelijk is. Voor verder onderzoek is het interessant om te kijken naar de diverse opleidingen en trajecten die de Rabobank voor haar leiders heeft ontwikkeld en in hoeverre hier aandacht is voor een nieuwe vorm van leiderschap, dit in relatie tot het begrip *philia*.

### *Interviews met ‘nieuwe leiders’ van de Rabobank*

Er is bewust gebruik gemaakt van secundaire bronnen, aangezien deze voor de analyse goed tegen elkaar afgezet kunnen worden. Voor verder onderzoek is het interessant om een aantal ‘nieuwe leiders’ binnen de Rabobank te spreken over de uitkomsten van dit onderzoek, ze te confronteren met de conclusie en hun mening te vragen met betrekking tot de aanbevelingen.

## Bibliografie

- Aristoteles. (2008). *Ethica Nicomachea*. Budel: Uitgeverij DAMON.
- Avioli, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 25-33.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 2-5.
- Daniels, N. (2011). Reflective equilibrium. *The Stanford Encyclopedia*.
- Dierendonck, D. v. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 1-29.
- Falzon. (2007). *Philosophy goes to the movies*. New York: Routledge.
- Havermans, Noks, & Bilsen, v. (2011). *Leiderschap bij de Rabobank*. Amstelveen: Sum=Printmanagement.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & G.Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 291.
- Hoor, W. t. (2013, oktober 7). MD beleid. *Aanpassingen van het leiderschapsprofiel*. HR Rabobank.
- Lenman, J. (2009, Februari 20). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Opgeroepen op mei 28, 2014, van <http://plato.stanford.edu/entries/reasons-just-vs-expl/>
- Meckstroth, C. (2012). Socratic Method an Political Science. *American Political Science Review*, 644-660.
- Nussbaum, M. (2013). *De breekbaarheid van het goede*. Amsterdam: Anthos uitgevers.
- Pakaluk, M. (2005). *Aristotle's Nicomachean Ethics an introduction*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Plato. (2012). *Het Bestel*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Plato, S. v. (2010). *Lysis, Platoon Verzameld Werk*. Amsterdam: Stichting ARS Floreat.
- Poortman, C. H. (2005). *Ethica Nicomachea*. Budel: Uitgeverij DAMON.
- Q & A Cultuurprogramma. (2014, april 7). Utrecht: Rabobank Human Resources Rabobank.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Swart, J. d. (2014, juni 20). Opgeroepen op juli 31, 2014, van [www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl): [http://www.telegraaf.nl/dft/nieuws\\_dft/22763959/\\_\\_\\_Bonus\\_Rabobank\\_komt\\_terug\\_.html](http://www.telegraaf.nl/dft/nieuws_dft/22763959/___Bonus_Rabobank_komt_terug_.html)
- Veldman-Marsman, W. (2010, december 1). Kwetsbaar leiderschap. Utrecht, Nederland: Rabobank Nederland Cooperatie & Governance.
- Wright, J. (Director). (2005). *Pride & Prejudice* [Motion Picture]. [www.rabobank.com](http://www.rabobank.com). (2013, oktober 17). Opgehaald van [https://www.rabobank.com/nl/press/search/2013/20131017\\_Benoemingen\\_variabele\\_beloning.html](https://www.rabobank.com/nl/press/search/2013/20131017_Benoemingen_variabele_beloning.html)
- [www.woorden.org](http://www.woorden.org). (2013, oktober 8). Opgehaald van Woorden Nederlandse Taal: <http://www.woorden.org/woord/vriendschap>

## Bijlage 1 Organogram Rabobank



## Bijlage 2 Enquête inzake Cultuurprogramma

Beste collega,

We staan aan het begin van een nieuw jaar en hiermee sluiten we het enerverende jaar 2013 af. Met 'Visie 2016' zijn er grote stappen gezet om de Rabobank voor te bereiden op de toekomst. In de nieuwe opzet zijn Rabobank International en Rabobank Nederland een geheel. Samen met onze basis van de lokale banken spreken we inmiddels over 'één Rabobank'.

Zoals we allen ervaren, staat de reputatie van de financiële sector en ook die van ons onder druk. Het vertrouwen in onze bank is de afgelopen maanden aanzienlijk gedaald, zowel in de samenleving, bij onze klanten en leden, als bij de toezichthouders, maar vooral ook binnen onze eigen gelederen. Zoals ik kort na mijn aantreden heb beloofd, neemt de raad van bestuur die glasheldere signalen bloedserieus. Ook heb ik gezegd dat dit zichtbaar zal worden in ons handelen.

De raad van bestuur is ervan overtuigd dat de nieuwe richting, van één Rabobank succesvol zal zijn als we gezamenlijk ook een nieuwe invulling geven aan onze houding en ons gedrag. De combinatie van beide zal tot betere resultaten leiden.

Het begin van dit nieuwe jaar biedt dan ook een uniek moment om onszelf een spiegel voor te houden. Een spiegel die toont waar we nu als Rabobank staan als het gaat om onze cultuur en de gedragspatronen die daar onderdeel van zijn.

Mijn vraag aan jou is om ons door die spiegel jouw mening en visie te geven via een enquête. Die gebruiken wij als nulmeting om inzicht te krijgen waar wij vandaag staan. Jij kunt met een kritische en scherpe blik de houding en het gedrag binnen de Rabobank tegen het licht houden en daardoor eerlijke feedback geven.

Ik ben me er van bewust dat een deel van de medewerkers van Rabobank International begin 2013 reeds medewerking heeft verleend aan een enquête betreffende cultuur. Het daaraan gekoppelde traject CRISP loopt vanzelfsprekend door. Om invulling te geven aan het gedachtengoed van één Rabobank vind ik ook jullie medewerking aan deze enquête belangrijk om binnen onze organisatie tot een eenduidige richting te komen.

Ik nodig je uit via deze [link](#) je mening en visie met mij en mijn collega's in de raad van bestuur te delen.

Enkelen van jullie zullen spoedig en in aansluiting op deze enquête gevraagd worden aan een representatieve steekproef mee te doen. Deze steekproef biedt de mogelijkheid ons te vergelijken met andere organisaties. Ook de feedback op deze enquête is onmisbaar voor de verdere invulling van het cultuurprogramma.

Graag ontvangen we je ingevulde enquête uiterlijk 17 januari aanstaande.

Als je vragen hebt over het cultuurprogramma of de enquêtes, dan kun je deze hier stellen.

Met vriendelijke groet,  
namens de raad van bestuur

Rinus Minderhoud



## **Bijlage 3 Cultuurprogramma**

Beste collega,

Het jaar 2014 is in vliegende vaart begonnen. Onze organisatie maakt een grote transformatie door in het kader van 'Visie 2016' en Mars. Het Cultuurprogramma, dat we inmiddels zijn gestart, richt zich vooral op de houding en het gedrag waarmee wij invulling geven aan die twee majeure bewegingen. Met elkaar willen we vormgeven aan de onderscheidende robuuste coöperatieve bank van de toekomst. We hebben onszelf in de afgelopen tijd de vraag gesteld of wij altijd en overall onze coöperatieve identiteit en eigen waarden naleven. We hebben deze vragen ook aan alle Rabobankcollega's wereldwijd voorgelegd in januari via een enquête. Met het Cultuurprogramma hebben we de unieke mogelijkheid om samen met nieuw elan en trots te werken aan de bank die we willen zijn voor onze klanten en leden.

### **Cultuurprogramma is gestart**

De Cultuursessie waar de raad van bestuur onlangs mee is gestart, is als bijzonder en inspirerend ervaren. De uitkomsten en citaten van medewerkers die hen via de zogenaamde Spiegelgalerij werden gepresenteerd, beschreven ze als een 'eye opener'. Als team zijn zij doordrongen geraakt van de noodzaak dat de cultuur binnen de bank moet worden vernieuwd en dat zij ook zelf aan hun eigen houding en gedrag moeten gaan werken. Op 6, 7 en 8 maart hebben de directeuren van RN en RI hun sessie. En vanaf april gaan de directieteams van de lokale banken aan de slag met dit programma. Wij zijn immers met elkaar de rolmodellen binnen onze organisatie en willen beginnen met het uitdragen van de nieuwe cultuur. Deze cultuur moeten we uiteraard eerst met elkaar vormgeven. Cultuur is immers de uitkomst van ons collectieve handelen.

### **Hoe ziet het Cultuurprogramma er ook al weer uit?**

Vanaf begin april start de eerste van in totaal 25 groepen, samengesteld uit directieteams van lokale banken en managementteams van Rabobank Nederland/International. Wekelijks zal een groep starten. Iedere groep zal drie bijeenkomsten (zogenaamde fora) van twee dagen doorlopen, die achtereenvolgens in het teken staan van het individu, van de klant en van de organisatie. Tussen de fora door ligt de nadruk op het doorvertalen van het Cultuurprogramma in de eigen context; directieteams gaan samen met de eigen medewerkers aan de slag met cultuurthema's. Hierbij worden ook de resultaten van de enquête gebruikt. De totale looptijd van het programma per groep is ongeveer zes maanden.

### **Uitnodiging om deel te nemen**

Van harte nodigen we je uit om je met je team in te schrijven voor het Cultuurprogramma. Externe facilitators verzorgen samen met eigen Rabobank-facilitators de fora. Cultuurcoaches zullen je eveneens tijdens het traject bijstaan. De verwachting is dat we medio 2015 alle fora van het Cultuurprogramma als organisatie met elkaar hebben doorlopen. Dit traject vraagt van ons allen dat we er tijd in gaan investeren. Daarbij doel ik niet alleen op de drie fora van twee dagen die onderdeel uitmaken van het programma, maar ook op het feit dat we moeten investeren in het zogenaamde 'veldwerk' dat tussen de fora in plaatsvindt. Je krijgt bijvoorbeeld de vraag specifieke activiteiten of bepaalde workshops op te pakken. Het ene onderdeel zal een 'verplicht' karakter hebben, terwijl een ander 'facultatief' zal zijn. Vanuit het Cultuurprogramma zullen we daar op gezette tijden sturend in (moeten) zijn. We vragen hiervoor je begrip en support. Het zal wellicht voorkomen dat we direct contact opnemen met de HR adviseur binnen je bank, of dat we je Cultuurcoach een opdracht geven. Hoewel het Cultuurprogramma voor elk team hetzelfde is om als gehele organisatie belangrijke stappen voorwaarts te kunnen zetten, biedt het ook de mogelijkheid 'couleur locale' toe te voegen.

Ik ben me ervan bewust dat enkele banken nu een eigen cultuurtraject doorlopen, of dit recentelijk hebben gedaan. Dat is ongetwijfeld een waardevolle en welkome aanvulling op het huidige nieuwe traject dat we binnen alle geledingen van de Rabobank willen en moeten bewandelen. We zijn er van overtuigd dat de nieuwe richting van één Rabobank succesvol zal zijn als we gezamenlijk ook een nieuwe invulling geven aan onze houding en ons gedrag. Dit zal ook onze resultaten ten goede komen.

## **Jong talent en Cultuurcoaches**

Om je in dit traject te ondersteunen, zullen er Cultuurcoaches worden aangewezen. Een van deze coaches is een jong talent uit jouw bank dat je zelf aanwijst. Het moet iemand zijn die zich open en eerlijk durft uit te spreken en het directieteam feedback durft te geven. De twee andere coaches zijn informele leiders in jouw bank die we via de zogenaamde Snowball-methode gaan selecteren. Dit werkt in het kort als volgt: minimaal zes weken voor de start van jouw forum 1 sessie zal een willekeurige groep van medewerkers van je bank gevraagd worden een enquête van één minuut in te vullen. Hierin wordt hen gevraagd namen van drie tot vijf collega's te noemen die in hun ogen de informele leiders zijn. Dit proces wordt enkele malen herhaald met als doel per bank twee Cultuurcoaches te selecteren. Deze twee Cultuurcoaches worden onafhankelijk van het oordeel van de directie bepaald. Uiteindelijk zullen deze drie coaches aan jouw team worden toegevoegd en een gedeelte van de eerste bijeenkomst meemaken.

## **Inschrijving**

Je kunt met jouw team tussen begin april en eind dit jaar het traject starten. Hiervoor dien je je voor 14 maart te hebben ingeschreven. In de eerste week van maart ontvang je een bericht met de inschrijvingstool en verdere details.

Ik wens je toe dat je vol enthousiasme en energie aan deze dagen begint, en er nog enthousiaster en energiever terugkomt in je dagelijkse werk binnen de bank. Het Cultuurprogramma geeft ons alle kansen om ons met energie en inspiratie te focussen op wat ons verbindt en wie wij willen zijn voor onze klanten, leden en voor de samenleving als één Rabobank. Ik kijk er naar uit om met elkaar de cultuurvernieuwing van de Rabobank vorm te gaan geven.

De voorzitter van de raad van commissarissen van jouw bank ontvangt een bericht van gelijke strekking. Voor inhoudelijke vragen kun je contact opnemen met de projectgroep van het Cultuurprogramma via [fm.rn.cultuur\\_programma@rn.rabobank.nl](mailto:fm.rn.cultuur_programma@rn.rabobank.nl).

Met vriendelijke groet,

namens de projectgroep van het Cultuurprogramma

Gerlinde Silvis

## Bijlage 4 Wiebe Draijer

Beste collega,

Vandaag kondigt de Rabobank aan dat ze in Wiebe Draijer een nieuwe bestuursvoorzitter heeft gevonden. Wiebe Draijer is op dit moment voorzitter van de Nederlandse Sociaal-Economische Raad. De exacte datum waarop Wiebe Draijer wordt benoemd tot bestuursvoorzitter staat nog niet vast. Zijn benoeming is ter toetsing voorgelegd aan de toezichthouders en we hopen daarover zo snel mogelijk uitsluitsel te krijgen. Met de medezeggenschap wordt deze week overlegd. De Vertrouwenscommissie van de CKV heeft positief gereageerd. Het persbericht waarin de benoeming van Wiebe Draijer wordt toegelicht tref je hieronder aan.

Ik kan me goed voorstellen dat je je afvraagt waarom we deze aankondiging nu al doen, vooruitlopend op de afronding van de vereiste goedkeuringsprocedure. De belangrijkste reden is dat de keuze voor Wiebe Draijer als toekomstige bestuursvoorzitter inmiddels bij een aanzienlijke groep mensen - binnen en buiten de Rabobank - bekend is. Dat maakt dat wij communicatie niet verder kunnen uitstellen en iedereen vandaag tegelijk moeten informeren. De keuze voor Wiebe Draijer is de uitkomst van een zeer zorgvuldig selectieproces, waarbij de raad van commissarissen zich breed heeft georiënteerd op de mogelijke en beschikbare kandidaten. Ik ben dan ook zeer verheugd dat Wiebe Draijer is ingegaan op het aanbod van de raad van commissarissen om zich beschikbaar te stellen voor de functie van bestuursvoorzitter.

Met vriendelijke groet,

Rinus Minderhoud

## Wiebe Draijer beoogd bestuursvoorzitter Rabobank

**De raad van commissarissen heeft het voornemen Wiebe Draijer (48) te benoemen tot voorzitter van de raad van bestuur van Rabobank Nederland. Hij is op dit moment voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER). De benoeming van Wiebe Draijer is ter toetsing voorgelegd aan de toezichthouders. Wiebe Draijer is de beoogd opvolger van Rinus Minderhoud, die sinds het terugtreden van Piet Moerland op 29 oktober 2013 interim-bestuursvoorzitter is. Een overstap naar de Rabobank zal in nauw overleg met de SER plaatsvinden. Zodra de vereiste goedkeuringsprocedures zijn afgerond zullen nadere mededelingen worden gedaan.**

Wout Dekker, voorzitter van de raad van commissarissen: "Met Wiebe Draijer halen wij een veelzijdige bestuursvoorzitter in huis. Met zijn achtergrond en persoonlijkheid is sprake van een "perfecte match". De Rabobank zal profiteren van zijn bedrijfsmatig-strategische expertise en van zijn maatschappelijk leiderschap. Wiebe Draijer heeft bewezen op basis van verbindend leiderschap bruggen te kunnen slaan tussen verschillende partijen met uiteenlopende belangen. Dat past precies bij wat de Rabobank zoekt. De Rabobank maakt zich met besef van haar historie en met behoud van haar coöperatieve identiteit klaar voor de toekomst om haar economische en maatschappelijke rol in Nederland en internationaal te kunnen blijven invullen."

Wiebe Draijer is geboren in 1965. Hij studeerde werktuigbouwkunde in Delft. In 1992 haalde hij zijn MBA aan de Insead Business School. Van 1990 tot 2003 was hij consultant bij adviesbureau McKinsey. In 2004 werd hij managing partner Nederland en in 2006 managing partner Benelux bij deze organisatie. Wiebe Draijer was ook lid van het Innovatieplatform van overheid en deskundigen, dat innovatie en ondernemerschap in Nederland stimuleerde. Hij is sinds 1 september 2012 voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. In deze functie speelde hij onder andere een bepalende rol bij de totstandkoming van het Energieakkoord voor duurzame groei. Wiebe Draijer is getrouwd en heeft vier kinderen.

## Bijlage 5 Uitwerking Columns ‘Leiderschap bij de Rabobank’

Jaap van Muijen, Rector van het SIOO en hoogleraar leiderschapsonwikkeling van Nyenrode.

<b>Eisen aan Philia:</b>		
	Benoemd	Wijze van benoemen
Wederkerigheid	ja	ontbreken van gelijkwaardigheid ihkv bonussen, luisteren
Onafhankelijkheid	ja	mens als uniek individu, medewerkers die verantwoordelijkheid nemen
Vertrouwen	ja	behoefte aan betrouwbare leiders, vertrouwen, integriteit
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>		
Geven van raad en elkaar corrigeren	ja	medewerkers die hun leidinggevende durven tegen te spreken en indien nodig te corrigeren
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	ego prevaleert boven doel, samenwerken, realiseren van organisatie doelen
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	ja	richting geven, sturen en volgen

Hans Heijen, Werkt van 1985 tot 2001 bij de Rabobank als manager minnen zowel lokale als centrale bestuurslagen.

<b>Eisen aan Philia:</b>		
	Benoemd	Wijze van benoemen
Wederkerigheid	ja	door mensen te helpen zichzelf te helpen
Onafhankelijkheid	ja	medewerkers zichzelf taken opleggen, vanuit zichzelf in beweging komen
Vertrouwen	nee	
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>		
Geven van raad en elkaar corrigeren	ja	bestuurders moeten opstaan voor nieuwe inzichten
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	samen iets tot stand brengen
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	ja	goede leiders geven anderen de ruimte om (zelf) leider te zijn, beschouwen organisatie als deel van zichzelf

Jeroen Smit, Schrijver en journalist (onder andere; ‘De prooi’)

<b>Eisen aan Philia:</b>									
	Benoemd	Wijze van benoemen							
Wederkerigheid	ja	echt luisteren, gelijk krijgen (niet hebben)							
Onafhankelijkheid	nee								
Vertrouwen	ja	ze willen intrinsiek gemotiveerd worden door een baas die ze vertrouwt							
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>									
Geven van raad en elkaar corrigeren	nee								
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	faciliteert en vanuit engagement, betrokkenheid met ze samenwerkt							
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	ja	deze leidinggevende verzamelt mensen om zich heen die net zo denken als hij							

Robert Hooijberg, Hoogleraar leiderschapsonwikkeling en decaan van de faculteit van IMD in Lausanne.

<b>Eisen aan Philia:</b>		
	Benoemd	Wijze van benoemen
Wederkerigheid	ja	een bank die een bank wil zijn van mensen, voor mensen, mensen ruimte en mogelijkheid bieden, betekenisvol werk willen doen
Onafhankelijkheid	nee	
Vertrouwen	ja	bankdirecteuren discussieren tijdens een ontmoeting met plaatselijke directievoorzitters over wat het betekent om vertrouwen in je team te hebben
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>		
Geven van raad en elkaar corrigeren	nee	
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	inzicht in klanten, bijdragen aan gemeenschappen en netwerken, verbinding
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	nee	

## Jan de Dood, Hoofd Risicomanagement Private Banking Rabobank Nederland

<b>Eisen aan Philia:</b>		
	Benoemd	Wijze van benoemen
Wederkerigheid	ja	een stap terug doen, wetend dat hun bijdrage geleverd is, nieuwkomers kansen geven, gelijkwaardigheid, iemand die iets geeft aan de cooperatie dient ook iets te ontvangen
Onafhankelijkheid	ja	vooruit durven kijken, zonder dat ze zich daarbij belemmerd voelen, individualiteit
Vertrouwen	nee	
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>		
Geven van raad en elkaar corrigeren	nee	
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	alert verbonden met de omgevingswereld
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	ja	hierbij is het belangrijk dat een aantal mensen en/of organisaties een voorbeeldfunctie vervult

## Theo Camps, Bestuursvoorzitter van Berenschot en hoogleraar Management en Organisatie in Tilburg

<b>Eisen aan Philia:</b>		
	Benoemd	Wijze van benoemen
Wederkerigheid	ja	De cooperatie is van oudsher een organisatievorm met een mix tussen zakelijkheid en solidariteit... Dat de strategie van de Rabobank tot stand komt via een stelsel van dialogen.
Onafhankelijkheid	ja	Duidelijke scheidslijnen en gescheiden verantwoordelijkheden;
Vertrouwen	nee	
<b>3 mechanismes van wederzijdse beïnvloeding:</b>		
Geven van raad en elkaar corrigeren	nee	
Nivellerende of assimilerende invloed van gezamenlijk ondernomen activiteiten	ja	Gezamenlijk geformuleerde themakeuzes die relevant zijn voor de strategisch agenda van de bank.
Navolging en imitatie, verlangen om meer op de ander te lijken	nee	