



**FACULTY
OF SKILLS**

obsessie voor verbetering

Case study Rabobank Business



‘Confronterend,
maar zó waardevol’



Waardevol klantcontact perfectioneren.

Doordat bankzaken steeds vaker online worden geregeld, is klantcontact waardevoller dan ooit. Vanuit dat besef bepaalde Rabobank drie competenties die haar medewerkers moeten bezitten: **verbindend samenwerken, extreme klantgerichtheid (voor bedrijven) en resultaatgerichtheid.** Om hun niveau op deze gebieden te bepalen, en hun de mogelijkheid te bieden dit te verbeteren door oefening, ontwikkelde Faculty of Skills voor Rabobank een online scan en trainingsprogramma. Duizenden deelnemers gaan enthousiast aan de slag.



Anne Ruth Webbink, Business Development Manager bij Rabobank, vertelt in deze business case hoe vanuit drie competenties voor elke functiegroep een online scan werd opgezet en wat de deelnemers ervan vonden.

Praktische online cases.

Thermometer

‘We willen medewerkers eens in de drie jaar ‘certificeren’ voor het behalen van een goed niveau op de competenties. Eigenlijk is het een soort thermometer’, vertelt Anne Ruth. Voorheen moesten medewerkers hiervoor een dagdeel apart zetten om op een centrale locatie cases te spelen met directeuren als tegenspelers. ‘Geen ideale situatie’, merkte Anne Ruth. ‘Soms kenden ze hun tegenspeler of hadden ze onder hen gewerkt. Dat kwam het gevoel van objectiviteit niet ten goede. Daarnaast is het tijdsintensief, ook voor de directeuren. We wilden er ook voor zorgen dat de assessments zelf al bijdroegen aan het leerproces.’

Zo specifiek mogelijk

Het alternatief werd geboden door Faculty of Skills, dat al veel lokale Rabobankkantoren hielp om via een online training hun klantcontact te verbeteren. De eerste stap in het ontwerpproces was direct een waardevolle, vertelt Anne Ruth. ‘We moesten de gedragsankers, die op basis van de competenties waren opgesteld, vertalen in specifieke conversaties. Hoe toon je bijvoorbeeld passie in gesprek met

een klant?’ Op basis hiervan ontwikkelde Faculty of Skills **praktische cases** die elk de drie competenties bevatten, en vervolgens opgedeeld werden in **Video Role Plays**. Zo werd er voor elk van de zeven functiegroepen een passende competentiescan ontwikkeld. Na een positief ont-vangen pilot werd het programma breed uitgerold.

**‘We moesten de gedragsankers,
die op basis van de competenties
waren opgesteld, vertalen in
specifieke conversaties.’**

Persoonlijke feedback.

Rode draad

Iedere functiegroep start op een andere datum. Na het ingaan van die datum hebben ze twee maanden om de scan met twaalf **Role Plays** door te lopen. Dat kan binnen een uur, maar enkelen pauzeren en gaan later weer verder. Iedere Video Role Play bevat een uitleg van de situatie en een opdracht voor de deelnemer, voordat de video start en hij moet reageren op een collega of klant die tegenover hem te zien is. Die reactie kan maximaal één keer over, daarna wordt hij doorgestuurd naar de Faculty of Skills-coach. 'Deelnemers zijn erg blij met de coaches. 'Eindelijk concrete feedback op een echt klantgesprek, zo waardevol!', horen we. Ze zien een rode draad waar ze mee verder kunnen.'

Oefenprogramma's

Coaches geven persoonlijke feedback per Role Play en over het geheel, plus een beoordeling per competentie. 'Deelnemers kunnen vervolgens zelf beslissen hoe ze aan die competentie gaan werken', vertelt Anne Ruth. 'Ze kunnen eventueel direct op de link naar het desbetreffende oefenprogramma

'Zeer herkenbare en leerzame situaties. Goed om daarop voorbereid te zijn'

in één van de drie competenties klikken, om op dezelfde manier hun vaardigheden te oefenen.' In deze trainingsprogramma's kan men de eigen reactie en opname oneindig overdoen, om geholpen door **zelfchecks** ('Ik vat de vraag van de klant samen') tot een goede reactie te komen. Elk programma bestaat uit 18 role plays en wordt afgesloten met een test.

Wat vindt men?

Herkenbare uitkomsten

Deelnemers die ook het oefenprogramma afmaken, kunnen de nieuwe eindscore vergelijken met hun eerste bij de scan en zo zelf hun voortgang meten. 'Faculty of Skills stuurt ons bovendien periodieke overzicht-en met voortgang en geaggregeerde scores', voegt Anne Ruth toe. 'Binnen het overkoepelende GROW!-programma worden medewerkers aangemoedigd hun ervaringen en ontvangen feedback te delen met hun leidinggevende, om zichzelf te ontwikkelen. Met de periodieke rapportages van Faculty of Skills blijven we altijd op de hoogte van de voortgang.'

'Ik heb echt het gevoel met 'mensen' een gesprek te hebben, ondanks het feit dat ik op mijn kamer op een beeldscherm zit te kijken. De oefeningen zijn uit het leven gegrepen, ik kan me dan ook goed een voorstelling maken dat een situatie zoals deze zich in de praktijk voordoet. Het voelt misschien wat onwennig om jezelf te filmen, maar het geeft de opdrachten net iets extra's.'

Super confronterend.

Medewerkers zelf zijn enthousiast over de scans en oefenprogramma's. De gemiddelde waardering van 7,1 kent uitschieters naar 7,8 en 7,7 voor de competentiescans van respectievelijk specialisten financiële logistiek en specialisten verzekeren. De leerzaamheid wordt beoordeeld met een gemiddelde 7,5. Hoewel het oefenen van realistische situaties, zeker met een camera, voor veel medewerkers nieuw blijkt, geeft men aan hier snel gewend aan te raken. 'Jezelf terugzien is super confronterend, maar zó waardevol, horen we', vertelt Anne Ruth. 'We mogen heel trots zijn op zo'n hoge waardering voor zoiets spannends.'

Social learning

Het online aanbieden van de assessments is een onderdeel van een bredere ontwikkeling die Rabobank in wil zetten. 'We willen het een meer regelmatig proces maken dan eens in de drie jaar', kijkt Anne-Ruth vooruit. 'Het blijft echter wel een intensief proces voor de deelnemer. Dat willen we faciliteren door meer social learning te implementeren, met bijvoorbeeld peer feedback.'



DE LEERZAAMHEID WORDT
BEOORDEELDMET EEN GEMIDDELDE

7,5

Feedback op feedback.

In een enquête over de feedback door Faculty of Skills-coaches, geeft driekwart van de deelnemers aan **grotendeels of helemaal inzicht te hebben gekregen in hun vaardigheden**. 69% kan de tips uit de gekregen feedback grotendeels toepassen in de dagelijkse werkzaamheden, 13% zelfs helemaal. Medewerkers waren blij met de toon van de feedback: 59% beoordeelt hem als zeer opbouwend, 39% als grotendeels opbouwend. 93% is blij met de specifieke feedback per vraag. De hoeveelheid feedback wordt door 84% als precies genoeg gezien, terwijl 4% graag meer feedback had gehad en 12% liever minder. Gemiddeld wordt de feedback met een 7,4 beoordeeld. 77% wil bij een volgende toets dan ook graag weer een eindrapport met score ontvangen, tegenover 7% die dat liever niet heeft.





Lees ook deze case studies:
