

# #/ VRIJ SPEL

## Hip en cool bankieren bij the World Greatest Bank

Het kantoor heet winkel of nederzetting, medewerkers zijn associates en de receptioniste director of smiles. Geen afdeling marketing maar een creative strategies division, terwijl human resources management cultural enhancement division wordt genoemd. De klant gaat zitten in een gemakkelijke stoel, geniet van een kopje koffie, praat wat of neemt deel aan buurtactiviteiten. Of bekijkt een presentatie op een van de enorme schermen. Welkom bij de Umpqua Bank, the World Greatest Bank, waar het cool is om te shoppen.

Umpqua staat in de taal van de Chinook indianen voor 'woest water', maar tot begin jaren '90 was de bank een vriendelijke, lokale onderneming met een handvol kantoren. Dit veranderde toen de concurrentie verscherpte, met name door de weerstand van de milieubeweging tegen de lokale houtindustrie. Dat kostte veel banen en deed het lokale investeringsklimaat geen goed. Het bestuur beseftte dat het roer radicaal om moest. Als nieuwe directeur werd Ray Davis aangetrokken, een 50-jarige bankconsulent met veel ervaring en kennis van zowat alle grote en middelgrote banken in de VS, maar ook met een uitgesproken mening. 'Banken proberen niet eens om verschillend van elkaar te zijn. Waar je ook kijkt, overal zie je na-aperij. Als ik directies wel eens naar hun idealen vraag, krijg ik alleen maar verbaasde gezichten. Blijkbaar past zo'n vraag niet in dit milieu', zo hield hij de sollicitatiecommissie voor. 'Banken zijn solide, koud en saai. Bankiers stellen hun infrastructuur boven hun klanten, richten zich overwegend op cijfers, gaan voorbij aan visie en verklaren hun eigen regels heilig. Dat moet veranderen. En die verandering gaat bij Umpqua Bank beginnen.'

Davis stuurde zijn collega's naar de koffiebars van Starbucks, het warenhuis Nordstrom en winkels van H&M en Zara om te analyseren waarom mensen daar graag komen en impulsaankopen doen. Hij nam mensen aan uit de wereld van de retail en stuurde het baliepersoneel voor een opleiding

naar het Ritz Carlton hotel. In 1996 ging de eerste winkel nieuwe stijl open. In 2004 volgde de introductie van een nieuw, hip en zelfs gepatenteerd concept. Creatieve campagnes – downloadable muziek van lokale bands, gratis bonbons, startkapitaal voor ondernemende kinderen om een limonadekraampje te beginnen – zorgen voor aandacht.

De Umpqua Bank beheert inmiddels een vermogen van zeven miljard dollar, telt ruim 130 nederzettingen en zo'n tweeduizend associates. Volgens Davis het resultaat van een positieve en gepassioneerde houding en een ijzeren discipline, met als kernwaarden de gemeenschap, mensen, cultuur en actie. 'Banken uit de hele wereld nemen foto's en noteren nauwgezet hoe het kantoor eruit ziet en wat zich erin afspeelt,' aldus Davis. 'Ik laat hen maar begaan, want vaak zijn ze uitsluitend geconcentreerd op het design en de uiterlijkheden. Ze vergeten dat het in de eerste plaats om de mensen gaat. Een bank opnieuw uitvinden is veel meer dan een mooi gebouw neerzetten of een leuke gimmick bedenken. Het gaat erom dat men een geheel nieuwe cultuur bouwt en die kun je niet kopiëren. Onze cultuur is het hart en de ziel van ons bedrijf.' Davis publiceerde zijn verhaal inmiddels samen met de auteur Alan Shrader in 'Leading for Growth – How Umpqua Bank Got Cool and Created a Culture of Greatness'.

Door Hans van der Loo, als zelfstandig adviseur verbonden aan Pentascope.

Lees het hele artikel op [www.slowmanagement.nl](http://www.slowmanagement.nl)