

In 3 maanden de de klantgerichtheid verbeteren

Herrie in de keuken van een ingenieursbureau

Auteur: Bart van Emden, Van Emden Marketing Consultancy



“Technici kunnen veel leren van topkok Herman den Blijker!” Is het mogelijk voor een organisatie om in 3 maanden tijd structureel te verbeteren op klantgerichtheid? Het eerste gevoel wat u bij deze vraag krijgt is waarschijnlijk: “Nee!”. Ontwikkelen op klantgerichtheid is immers een gedragskwestie. Veranderen is sowieso moeilijk, laat staan wanneer het gaat om een gedragsverandering. Nee, veranderen in 3 maanden tijd is absoluut niet voor de hand liggend! Waarschijnlijk waagt niemand zich hieraan, tenzij je op een of andere manier in een situatie terecht komt dat je niet anders kunt. Directeur Richard Pater van ingenieursbureau Railinfra Solutions (RIS) kwam door een scala aan omstandigheden en toevalligheden in zo’n situatie terecht. In dit verhaal krijgt u uiteen gezet welke strategie is gevolgd om het onmogelijke mogelijk te maken: fundamenteel verbeteren op klantgerichtheid in een tijdsbestek van 3 maanden. Erkend en herkend door de klant! Hoe kan dit? En wat heeft Herman den Blijker hiermee te maken?

Klantgericht handelen

RIS is een ingenieursbureau werkzaam op het gebied van de spoorse mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting en light- en heavy rail. Veruit de grootste klant is Prorail. RIS is een bedrijf met zo’n 50 medewerkers, grotendeels ingenieurs met een technische achtergrond. Het betreft een VOF die in 2009 is opgericht door Witteveen + Bos, Royal Haskoning en Deutsche Bahn International. Doel van deze samenwerking was de krachten te bundelen waardoor een betere concurrentiepositie kon worden gerealiseerd ten opzichte van andere grote ingenieursbureaus in de spoorse markt.

RIS was dus nieuw. Waar voorheen men zaken deed met Royal Haskoning of W+B, werd het nu RIS. De grootste klant van RIS had uiteraard begrip voor het feit dat een nieuwe organisatie de tijd moet hebben om zich te bewijzen, maar na verloop van tijd vonden ze toch dat de ontwikkeling hiervan te traag verliep. Dit kwam tot uitdrukking in de Prorail Prestatiemeting. Richard Pater: “Prorail monitort de past performance ieder kwartaal. Resultaten werden steeds slechter. Contactpersonen bij Prorail spraken hun zorgen uit. Ondertussen dichtten wij het ene gat met het andere en liepen achter de feiten aan. Projectleiders kwamen met knikkende knieën bij de klant. Het was duidelijk dat er iets moest gebeuren.”

Er werden diverse gesprekken gevoerd met het management van Prorail en er werd ‘beterschap’ beloofd. Maar beloftes omzetten in voor Prorail herkenbare verbeteringen is andere koek: “De gesprekken met de klant leken wel een bokswedstrijd. De opmerkingen kwamen hard aan, we lagen groggy op de grond en kwamen langzaam bij. Ook het zelfvertrouwen van de organisatie leed eronder. We gingen steeds meer aan onszelf twijfelen. Waar moesten we beginnen?”

De ommezwaai

De kentering kwam vanaf het moment dat Richard besloot zelf het heft in de hand te nemen: “Het onderwerp was zo belangrijk dat ik mijn agenda rigoureuus heb omgegooid. We zijn alle belangrijke contactpersonen bij Prorail gaan inventariseren van alle lopende projecten. Ik heb vervolgens met al deze mensen persoonlijk contact opgenomen en afspraken gemaakt. Ik heb ze ter voorbereiding van dit gesprek een korte vragenlijst toegestuurd zodat ik van tevoren al wist hoe de vlag erbij stond. Soms reageerde men direct al positief op dit initiatief en waren ze verrast dat ik als directeur rechtstreeks contact met hen opnam.”

Factoren die leiden tot negatieve percepties van de klant zijn voor de hand liggend maar daarom niet minder relevant. Het gaat vaak om zaken waarvan je vaak al wel wist dat dat beter kan. “De uitkomsten verschillen per project en zelfs per kennisveld. Het is zeer afhankelijk van de omstandigheden. Vandaar dat het ook belangrijk is alle projecten en alle relevante contactpersonen te ondervragen. Het bleek ook dat de klanten zeer welwillend waren om feed back te geven. Uiteindelijk heeft 1 persoon op een totaal van 20 geweigerd aan de gesprekken deel te nemen.”

De actie leverde een schat aan gegevens op. Het werd direct duidelijk waar de ‘rotte appels’ zaten. Daardoor kon meteen actie worden ondernomen. “Wanneer er een slecht scorend project was geïdentificeerd en we precies wisten wat de problemen waren in de optiek van de klant, vond er allereerst – voordat er maar iets werd gedaan – overleg gevoerd met de betrokken projectleider. Dat is cruciaal. Wanneer je dit ‘vergeet’ krijg je de organisatie niet mee in het leerproces.”

Verbeteren Klantgerichtheid

Het werd voor RIS duidelijk waar de verbeterpunten lagen. Terugkerende punten van kritiek waren allemaal zaken die niets met de inhoud van het werk te maken hadden. Sterker zelfs nog, men was tevreden over de technische expertise: “Wat wij terug kregen van klanten waren zaken als planning, houding en gedrag, pro activiteit, waarmaken van verwachtingen en te weinig proactief zijn. Ook het niet expliciet uitspreken van elkaars verwachtingen levert een hoop ruis op. Het zijn allemaal aspecten die iets met elkaar te maken hebben maar niet gaan over de inhoud. Onze grootste les was dat wij balans moesten vinden tussen de inhoud van het werk en de wijze hoe we projecten samen met de klant vormgeven.”

Een proactieve houding en planmatig werken blijken dus een stevige basis voor een goede verstandhouding en adviesrelatie. Richard Pater: “Een bedrijfscultuur waarin afspraak = afspraak is en waarin tijd wordt gemaakt voor dingen die echt belangrijk zijn voor klanten, kost geen geld. Het omgekeerde is eerder waar, dat levert je juist heel veel op. Uit de gesprekken bleek dat wij het ook heel vaak heel goed deden. We scoorden zelfs een aantal negens! Een absolute eye-opener in een tijd waarin wij aan onszelf twijfelden. Dit was natuurlijk een enorme opsteker voor ons allemaal. We konden de schoudertjes weer een beetje rechtekken!”

Het werd meer en meer duidelijk dat competentie van de projectleiders op ‘zachte’ factoren zowel in negatieve als in positieve zin van grote invloed waren op de gepercipieerde kwaliteit van de diensten door de klant. Zo bleken sommige projectleiders significant beter te scoren dan anderen. Richard Pater: “Dit leidde natuurlijk wel tot spanningen en gevoeligheden. Het is natuurlijk niets niks wanneer je als projectleider je uiterste best doet en de klant dit niet erkent. Daar baal je van! Het is heel begrijpelijk dat mensen dan wel eens de neiging hebben om zich te verdedigen. Ik heb altijd geprobeerd hier op een open en transparante manier mee om te gaan. Maar ik vond dit wel een van de moeilijkste dingen. Hier zit ook persoonlijk leergeld, want dit zijn processen die gepaard gaan met pijn en spanningen. Wanneer doe je dit soort dingen goed? Het leidend principe is voor mij altijd geweest om een lerende organisatie te worden. Dat moet altijd het doel blijven. Ook wanneer iemand het er niet mee eens is en wanneer het moeilijk wordt. ”

Duurzaamheid

De verandering bleek geen eendagsvlieg. Over een periode van 13 kwartalen scoort RIS beter en beter. Richard Pater: “In het begin waren we best wat afwachtend. We dachten eerst dat de stijgende lijn wellicht een toevalstreffer was, maar nee, dat is het zeker niet! Ik kan nu zeggen dat we er steeds beter in slagen als lerende organisatie ons te gedragen. We staan open voor kritiek en we weten hoe we hiermee moeten omgaan. We hebben ons zelfvertrouwen herwonnen. De situatie is wat dat betreft totaal veranderd ten opzichte van 2 a 3 jaar geleden.”

Topkok Herman den Blijker

“Ik maak wel eens de vergelijking tussen ons bureau en een restaurant”, zegt Richard Pater. “Een matig restaurant wel te verstaan. We hadden teveel tafeltjes. En wat er op de menukaart stond, konden we niet altijd leveren. De gerechten smaakten soms heel goed, maar vaak ook helemaal niet. We hebben nu een aantal tafeltjes geschrapt (we nemen nu minder projecten aan en werden selectiever bij inschrijvingen). De menukaart hebben we opgeschoond: er staan alleen nog gerechten op die we heel goed en snel kunnen klaarmaken en waarvoor klanten ons echt kiezen. En we leveren altijd! Ben benieuwd wat topkok Herman den Blijker van onze ommezwaai vindt ”, lacht Richard hardop. “We lachen ook aan tafel en zijn in voor een grap of kwinkslag. We hebben een luisterend oor en zijn altijd geïnteresseerd naar ervaringen van de klant. Wat een omslag! Geweldig, ik ben er trots op!”

Klantgericht communiceren

Technische organisaties richten zich vaak te veel op de inhoud. Men is er van overtuigd dat die klopt en vaak is dat ook zo. Maar hoe gelijk je ook mag hebben, die aanvliegroute is soms erg lastig. Een klant kan gelijk (willen) hebben. Stellingen worden ingenomen, loopgraven worden gevormd. Een

gezamenlijk perspectief is ver te zoeken... ”Jammer dat ik recentelijk pas Covey (Het 3e alternatief: het principe van creatieve samenwerking) las. Dat had me achteraf wellicht veel slapeloze nachten minder opgeleverd. Het zoeken naar de derde dimensie (mijn oplossing + jouw oplossing = onze oplossing) is een geweldige basis om klanttevredenheid te verbeteren en houding en gedrag positief te veranderen. Een aanradertje voor iedereen die nachtrust kan gebruiken...!”

12 Reacties

Willem Mastenbroek — 6 juni

Een fraaie casus; knap werk! De volgende vraag houdt mij bezig: Er wordt nauwelijks melding gemaakt van valkuilen, afhakers en weerstanden terwijl gedragsverandering doorgaans moeizaam verloopt. Wat is volgens jou de cruciale factor in deze casus dat dit redelijk soepel gaat?

Bart van Emden

Wat ECHT het verschil maakte was dat van het ene op het andere moment exact duidelijk werd van iedere relevante contactpersoon bij Prorail hoe men de kwaliteit van de dienstverlening van RIS beoordeelde. Dat loog er niet om. En was ook niet discutabel, het was immers de mening van de klant. Een objectief kijkje in de spiegel dus, individueel herleidbaar per projectleider!. Sommige mensen vonden dit natuurlijk helemaal niet leuk en waren het ook met de mening van de klant niet eens. Sommige projectleiders scoorden opvallend goed, veel meer en veel hoger dan van tevoren werd gedacht. Dit was een enorme opkikker. De gegevens uit het onderzoek werden gedeeld met alle mensen. Projectleiders die heel goed scoorden werd ‘op de zeepkist gezet’ om te delen met hun collega’s wat de oorzaak was van hun goede score. Projectleiders die niet goed scoorden kregen meer individuele aandacht met als doel hen individueel te ondersteunen. Soms lukte dit, maar soms ook niet. In het laatste geval werd gezocht naar een passende oplossing.

Er ontstond in korte tijd hierdoor een andere sfeer binnen het bedrijf: eentje van ‘bukken voordat je geslagen wordt’ naar meer zelfvertrouwen. Als je daaraan eenmaal proeft, wil je steeds meer en meer. Dat was het begin van de omslag.

Als je het achteraf bekijkt, is het inderdaad verbazingwekkend soepel verlopen.

Willem Mastenbroek

Beste Bart, mijn dank voor je reactie. De cruciale factor was dus ‘feedback van de klanten naar de projectleiders’. Het wordt duidelijker maar toch nog een paar vragen:

- Hoe ging die feedback? Begrijp ik het goed dat iedereen de resultaten van het onderzoek ontving?
- Was het onderzoek gebaseerd op 1 of 2 open vragen of op een aantal punten waarop de klant de projectleider moest scoren?
- Wie organiseerde vervolgens de follow-up van de feedback; wie sjouwde er achter aan dat er echt wat mee gebeurde?

Bart van Emden

1. Feedback De algemene onderzoeksresultaten werden door de directie gedeeld met alle mensen. In een presentatie werden de resultaten uit het onderzoek verwerkt tot een totaalbeeld. Uit het totaalbeeld bleek wat de factoren zijn waarom je heel goed scoort, een zeventje, of juist heel slecht. De medewerkers zijn allen uitgenodigd om mee te denken hoe we deze informatie om te zetten in daden. Dit leverde direct meer bewustzijn over dat niet alleen de inhoud van het werkt telt, maar

vooral ook de manier waarop je je werk doet van grote invloed is op de gepercipieerde kwaliteit. Een van de concrete uitkomsten was dat heel goed scorende projectleiders met minder goed scorende projectleiders expliciet aan elkaar werden gekoppeld. Zo kon per direct een aantal verbeteringen worden gerealiseerd.

Om projectleiders die minder goed scoorden te beschermen, waren de algemene onderzoeksgegevens niet herleidbaar per projectleider. De directie had wel beschikking over alle gegevens en kon men precies zien hoe op welke projecten werd gescoord. Individuele scores uit het onderzoek werden alleen teruggekoppeld aan de betrokken projectleider in individuele gesprekken.

2. Vragen Alle klanten die recent een dienst van RIS hadden afgenomen, werden eerst gebeld door de directeur met verzoek om deelname aan het onderzoek. Vervolgens ontvingen zij van de directeur een mailbericht met 5 vragen: - Hoe tevreden bent u over het project? Keuze uit: Ontevreden /tevreden/ zeer tevreden - Wat is uw motivatie voor deze beoordeling? Open antwoord - Hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanbeveelt bij anderen? Schaal 0-10 - Heeft u tips? Open antwoord - Zijn er nog opmerkingen? Open antwoord (zie ook artikel kletsende klanten als b-to-b marketingstrategie deel II)

Op basis van de antwoorden (respons bijna 100%), werd precies duidelijk wat er aan de hand was en kon vliegensvlug actie worden ondernomen. Wanneer een respondent "ontevreden" was, volgde hierop direct een gesprek met de directeur. Soms leidde dit tot verschuivingen van posities, waardoor de klant direct veranderingen waarnam en hij/zij het gevoel kreeg dat er ECHT werd geluisterd. Ander positief punt dat korte termijn effect sorteerde was de aandacht die de klant kreeg, die leidde tot veel positieve reacties!

3. Het verschil maken Er werd op 2 manieren getrokken. Dit door de directie zelf, die er voor iedereen zichtbaar bovenop zat. Aangevuld met individuele coaching (Van Emden) voor alle betrokkenen. 1 x per maand en wanneer nodig meer. Er vond zeer regelmatig tussen directie en coach over de voortgang, de feedback van klanten, de gesprekken met de medewerkers, de bevindingen van de directie, etc. De gesprekken met de projectleiders en coach waren vertrouwelijk. Het werd aan de projectleider zelf overgelaten om binnen de organisatie of daarbuiten te communiceren. Als 'stok achter de deur' bleef het onderzoek continue doorlopen (op ieder cruciaal ervaringsmoment van de klant opnieuw de 5 vragen!) dit is overigens nog steeds het geval!) waardoor ontwikkelingen zichtbaar werden en je er een vinger erachter krijgt...

Beetje technisch antwoord wellicht maar hoop dat ik erin geslaagd ben je meer idee te geven hoe e.e.a. concreet is vormgegeven. Wat denk je? Leuke case voor lezing op een universiteit of managementboek?

Willem Mastenbroek

Beste Bart,

Mijn dank voor je uitgebreide reactie. Het basisprincipe en het 'handwerk' dat nodig is voor een goede uitvoering zijn daarmee veel duidelijker geworden. Wat mij aanspreekt zijn de eenvoud en de vanzelfsprekendheid van de benadering.

'Vanzelfsprekend' omdat de aanpak direct gericht is op het primaire proces van 'goed presteren naar de klant'. Daar kan niemand omheen; dat hoeft niet uitgelegd te worden; dat is direct verbonden met het voortbestaan van de organisatie.

'Eenvoud' omdat de medewerkers direct aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid hiervoor en doordat de leiding de eigen verantwoordelijkheid door een actieve betrokkenheid waarmaakt..

De vraag die mij intrigeert is nog: Klantgerichtheid is voor zeer veel organisaties een chronisch probleem. Wat is daar aan de hand? Waarom gebeurt dit niet op veel grotere schaal?

Onkunde kan het niet zijn. Of toch? Wat anders? Laksheid? Ingewikkeld gedoe? Omslachtige 10 stappenplannen? Uitgebreide onderzoeken waar niets mee gebeurt?

Enig idee?

Bart van Emden

Tja...heel interessante vraag die mij ook al veel langer intrigeert. Hoe kan het toch zo zijn dat deze voor de hand liggende methode (waarvan je op je klompen aanvoelt dat dit werkt) niet onmiddellijk door iedereen wordt toegepast? Ik weet het antwoord niet, maar laat ik het eens proberen:

Het gaat eigenlijk altijd om dezelfde tegenwerkingen: Denk aan; "Dit doen we al" (terwijl dit echt niet het geval is...), "werkt niet bij ons" (weerstand tegen alles wat nieuw is, is eng), "hebben we al geprobeerd" (wanneer je daarnaar kijkt, blijkt de vergelijking volledig mis te zijn). Ga zo maar door...

Het zijn dit soort gedachtegangen van mensen en hun organisaties waardoor ze zichzelf buiten spel zetten. Ze diskwalificeren zichzelf op weg naar succes. Als je niet de wil hebt (om wat voor reden dan ook, dit kan bijvoorbeeld zijn dat je bang bent voor de uitkomst...)om verder te kijken dan wat je ziet, wordt je nooit een topper!

Kennelijk kiezen mensen daar dus ook voor. Het wordt alleen veel moeilijker om het initiële doel te bereiken, namelijk meer geld verdienen. Een weg die velen dan rest zijn lange heidagen met dure consultants die mooie rapporten voor je samenstellen. Over hoe mooi de wereld zou kunnen zijn als we dit of dat...Veelal merken mensen op de werkvloer hier helemaal niets van en gaan gewoon door met wat ze deden.

Het zal je niet verbazen dat ik vooral werk met bedrijven die het heel goed doen, ook in deze tijd. Ze hebben de ambitie om steeds beter te worden, dat is hun drive! Fantastisch is dat!

Wat is jouw antwoord op deze door jouzelf opgeroepen vraag? Je hebt hier ongetwijfeld een mening over als neerlands bekendste management goeroe!

Willem Mastebroek

Beste Bart

Graag ga ik in op jouw vraag. Je zal het niet geloven maar die vraag houdt mij al minstens 10 jaar bezig. Het treft mij keer op keer dat de mogelijkheden om de resultaten van organisaties te verbeteren vaak opvallend aanwezig zijn maar niet worden opgepakt. Hoe kan dat?

In mijn afscheidscollege aan de VU [Grenzen aan beter organiseren](#) en in het [Nationaal Onderzoek Verandermanagement](#) kom ik met oorzaken en verklaringen.

Hier volgen de twee factoren die ik vaak zie domineren:

1. Men gelooft niet dat het zo eenvoudig kan zijn. De rimram van indrukwekkende modellen, uitgebreid onderzoek, projectgroepen met representatieve stuurgroep, bedrijfscultuur-tralala en geleerd geleuter, zet op het verkeerde spoor.
2. De sturing en vasthoudendheid bij het topteam ontbreken. De wil ontbreekt of men is te druk met andere zaken: belangrijke contracten, veelbelovende allianties, netwerken met klanten, fusie-perikelen, onvermijdelijke crisissituaties, etc.

Gelukkig zijn er wel degelijk bestuurders, zoals in de case die jij beschrijft, die heel nuchter aan de gang gaan met hun mensen en prima resultaten weten te bereiken. Ik ben dergelijke bazen in allerlei organisaties tegengekomen en heb er veel van geleerd. In ManagementSite verzamelen we deze cases en voorbeelden systematisch.

De reacties vanuit de omgeving op hun goede resultaten lijken overigens sprekend op wat jij beschrijft: "Dit doen we al", "werkt niet bij ons", "hebben we al geprobeerd".

Kortom we zitten nog steeds met een probleem.

Bob Moolhuijsen — 10 juni — Antwoord op Mastenbroek's vraag waarom onvoldoende klantgerichtheid een chronisch probleem voor veel bedrijven is.

Uit persoonlijke ervaringen moet ik concluderen dat het onder andere komt omdat het heel lang kan duren voordat er een probleem met klantgerichtheid wordt gepercipieerd bij het (top)management. Vaak wordt er niet gemeten en daardoor ook niet gestuurd op indicatoren als klanttevredenheid, aantallen klachten etc. Als in een dergelijke situatie de verkoopafdelingen de achterblijvende klanttevredenheid onvoldoende onder ogen van de leiding weten te brengen, ja dan kan het lang duren voordat er iets gaat verbeteren. De interne bedrijfspolitiek kan er mede voor zorgen dat de management of change agenda niet 1-2-3 met klantonderwerpen gevuld is. Helemaal, als de marges onder druk staan en het verhogen van de klanttevredenheid ten koste gaat van de winst. Het probleem wordt dan pas onderkend als het marktaandeel (en het bedrijfsresultaat) serieus onder druk komt te staan.

In de B2B wil het goed helpen als de klanten rechtstreeks hun problemen weten te uiten bij het topmanagement zoals bij RIS uiteindelijk heeft plaatsgevonden. In de B2C is dat moeilijker tenzij, zoals bij T-Mobile, er een cabaretier intervenueert. In de B2C is het daarom cruciaal dat leading indicators als klanttevredenheid, % klachten, imago en response-snelheid op vragen structureel worden gemeten en desgewenst worden vertaald naar bijstuur-acties. In de operationele processen is het essentieel dat die processen die de klanttevredenheid beïnvloeden qua performance worden bewaakt.

Sturen op indicators van klanttevredenheid en operationele performance. Daar ligt bij veel organisaties nog steeds een probleem. Maar ook in de HR sfeer zie ik te vaak dat klanttevredenheid, samenwerking of oplossingsgerichtheid geen indicatoren zijn waar (verkoop)personeel jaarlijks op wordt beoordeeld.

Oplossingen? Het gedachtengoed van Tracey en Wiersema (focus op één klantwaardestrategie) in combinatie met Kaplan & Norton's (BSC Performance Management) in verbinding met een goed beoordelingssysteem kan helpen. Voorwaarde is wel dat het topmanagement de focus op klant en besturing begrijpt en endosseert. Bij RIS lijkt dat het geval.

Bart van Emden

Beste Bob, Dank voor je bericht. Leuk dat je reageert op de correspondentie.

We zitten nog steeds met een probleem! Als je als bestuurder het licht niet ziet, ga je natuurlijk nooit een BSC invoeren of handelen volgens een klantwaardestrategie. Wanneer je bestuurders probeert de meerwaarde hiervan te 'verkopen', bewandel je onherroepelijk het pad van de bekende tegenwerpingen; "werkt niet bij ons, hebben we al gedaan, past niet bij ons, etc. Zo komen we dus niet verder.

Volgens mij is de enige doeltreffende methode om mensen wakker te maken is te laten zien dat andere bedrijven veel geld verdienen met ontwikkelen op klantgerichtheid. Het enige gaatje is volgens mij

keiharde BEWIJSVOERING! En dan zo dicht mogelijk tegen de core business van de betrokkenen. Denk bijvoorbeeld aan succes van de belangrijkste concurrent! Wanneer je hiernaar kijkt, kom je overigens tot de ontdekking dat dit succes NOOIT te danken is aan een model of theorie. Ondernemerschap komt veel dichterbij in de buurt!

En nu? Wat te doen wanneer je bestuurder bent en geïnteresseerd bent in manieren om de verkoop snel te verbeteren? Ga dan naar de masterclass die KIVI NIRIA organiseert over dit thema: 'Ontwikkelen op klantgerichtheid levert geld op'. Deelname kost vrijwel niets. Zie <http://www.kiviniria.net/>.

Bob Moolhuijsen

Beste Bart,

Dank voor je reactie, en ook complimenten voor het originele stuk. Ik ben het eens met je observatie dat als bestuurders aan sich het belang van klantgerichtheid niet onderkennen er een lastige situatie aanwezig is. Dan los je het niet 1-2-3 op door een aantal instrumenten te lanceren. Dan is er meer reparatie nodig en kan jouw masterclass goede dingen doen..

Desalniettemin ligt er voor bijvoorbeeld de controllers binnen dergelijke organisaties wel degelijk de opdracht om te bezien op welke wijze de besturing verder geprofessionaliseerd kan worden, zodanig, dat men gaat sturen op die zaken die er toe doen. Daar hoort dan ook een stuk opleiding en begeleiding voor de bestuurders bij, maar vooral ook gewoon "doen".

Ik ben een groot voorstander van simpele oplossingen. Starten met een eenvoudige strategymap, een beperkt aantal indicators selecteren en rapporteren maar. Bestuurders aan de hand meenemen, de uitkomsten het liefst in het MT gezamenlijk bespreken. Op enig moment gaan er dan wel kwartjes vallen. In de maandelijkse herhaling zit de kracht : trends laten zien en in samenwerking met de bestuurders het voor elkaar zien te krijgen dat men de zaken ook echt begrijpt.

Het mooiste wat er op enig moment kan gebeuren is wanneer men begint in te zien dat sturen op foutarme processen gaat leiden tot een hogere klanttevredenheid. En dat je daar dan weer goede (ict) technologie voor nodig hebt en kwalitatief goed personeel.

Willem Mastenbroek

Beste Bob en Bart

Ik blijf toch met de vraag zitten waarom verantwoordelijke bestuurders zo'n probleem als falende klantgerichtheid niet oppikken.

Omdat het topteam het probleem niet ziet? Terwijl consumentenorganisaties, klantenbalies, callcenters, servicepunten en TV-programma's als 'Radar' overspoeld worden met klachten? Terwijl ook binnen de organisatie iedereen ervan weet.

Ik vind dit extra interessant omdat ik dit ook zie bij tal van andere problemen: Verspilling van materialen, hoge afkeur van eindproducten, leveranciers die zich niet aan afspraken houden, intern geharrewar dat de boel verlamt.

Pfeffer en Sutton noemen dit The Knowing-Doing Gap. Iedereen weet het, aanpakken dus, maar er gebeurt niets. Bob noemt redenen als 'Interne bedrijfspolitiek' en 'Het kan geld kosten'. Kan zijn, ik denk zelf aan factoren als 'bestuurlijke drukte' en het te ingewikkeld maken. Ongetwijfeld zijn er nog veel meer redenen aan te dragen.

Speelt er niet een dieper liggende factor? Een factor waar mensen niet zo gemakkelijk voor uitkomen, ook omdat ze zich er vaak niet zo van bewust zijn. Te weten: de onwil en onmacht om hun verantwoordelijkheid te nemen en in directe interactie met klant en medewerker het probleem aan te pakken. Dit vereist gedrag dat onzekerheid oproept en waarbij velen zich weinig comfortabel voelen.

Is men als bestuurder of manager te ver losgezongen van het eenvoudige gesprek om hands-on de problemen te benoemen en aan te pakken? (De term bestuurder vind ik al een teken aan de wand) Zijn we te handig geworden in het verdoezelen van de feitelijke verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie via allerlei modellen, scorecards, maps, cultuurverandering, de lerende organisatie en andere rimram? Wordt het dan niet heel gemakkelijk om weg te duiken? 'Heel interessant maar' En doen velen dat niet heel gretig?

De kern van Bart's benadering daarentegen is dat de lijnorganisatie te beginnen bij de top zonder poespas zijn verantwoordelijkheid pakt.

Het is deze factor van onwil en onmacht om de verantwoordelijkheid te pakken, die mij steeds meer intrigeert.

Bart van Emden

Beste Willem,

Binnen de technische b-to-b wereld zijn bestuurders niet – of op zijn minst onvoldoende – met de klant bezig. Er is (of was wellicht...?) ook geen drang toe. 'Het gaat toch goed zo? De projectleider is verantwoordelijk voor de klantrelatie' zo is de gedachte. Bestuurders sturen op omzet bij de klant, vanuit de gedachte dat wanneer de klant ontevreden is hij niet meer terug komt. Klachten zijn er nooit, ja bij de afdeling Juridische Zaken hebben ze er wel eentje... Klanttevredenheid meten doen ze eigenlijk alleen voor ISO, liefst zo weinig mogelijk (1x per jaar...), kost alleen maar tijd en geld!

Gevolg van deze gedachtegangen / werkwijze is dat bestuurders niet zien wat er wel is, te ver van de business afstaan, niet kunnen ingrijpen op het moment dat het nodig is, te weinig leren van best practises in de organisatie ect. Dat kan heel lang goed gaan, maar als het moeilijk wordt, de tering naar de nering staat, tja dan moet je iets verzinnen.

Richard Pater heeft zijn ervaringen gedeeld met een groep bestuurders van andere bedrijven. Ik was erbij. Wat nu heel grappig is, was de feedback die ik meermalen van meerdere bestuurders heb ontvangen. Ze zeggen: 'Tja, in zo'n situatie is het relatief makkelijk om te veranderen, om in te grijpen, maatregelen te nemen', etc.

Deze reactie suggereert dat bestuurders zichzelf niet in staat achten veranderingen te realiseren van enige importantie, tenzij het schip zinkende is. Dat kan toch niet waar zijn. Of toch?

En welke bestuurder durft zich te mengen in deze discussie?

Vriendelijke groet, Bart van Emden.

Meer weten?



Bart van Emden

bel 06 2090 1546

mail bart@vanemdenmc.nl

www.vanemdenmc.nl

