

In het vakblad Opleiding en Ontwikkeling van aug/sept. verscheen een reportage over hoe ING Bank werkt met de Momenten van de Waarheid.

Geïnterviewd werden o.a. Wilma Toering, Jan v.d.Struik en twee verkopers uit district Zuid Holland. Daniel van Houdt en Julien Segers.



Hieronder de samenvatting. Hierachter het artikel.

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Door Gertjan Schuiling

Als de nieuwe bedrijfsstrategie een verandering van cultuur en gedrag vergt, is training een voor de hand liggend, maar vaak weinig effectief middel om dit te ondersteunen. De casus van ING Bank laat zien dat een bredere aanpak effect sorteert. Twee zaken zijn daarbij cruciaal. Ten eerste moet HRD ervoor zorgen dat de leidinggevenden het oppakken. Anders blijft een training een geïsoleerde actie. Ten tweede moet HRD de medewerkers betrekken bij de verandering. Zij moeten zelf bedenken welk gedrag past bij de nieuwe strategie. Dat resulteert bij ING Bank per rol in zogenaamde *momenten van de waarheid*, de cruciale momenten bij het uitvoeren van een rol. Iedere medewerker wordt gestimuleerd hierover zelf na te denken door ontwikkelafspraken te maken met zijn of haar leidinggevende en door deel te nemen aan teambesprekingen met collega's. De *momenten van de waarheid* zijn ingebed in het systeem waarmee de doelen van de medewerkers worden vastgesteld. Zij vormen een vast onderdeel van de systematiek voor het begeleiden en beoordelen van de medewerkers.

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Door Gertjan Schuiling

Hoe krijgt een organisatie haar leidinggevenden en medewerkers zo ver dat ze actief meewerken aan een cultuurverandering? De afdeling HRD van de ING Bank vond de oplossing in het in kaart brengen van '*momenten van de waarheid*'. Een reportage.



Pascalle Rademaeker en Joke Bergshoeff

Cruciale rol HRD in leren meedenken met de klant

Klanten waren de afgelopen jaren weinig te spreken over financiële dienstverleners. Je kon ze via callcenters bereiken en via internet zelfs 24 uur, 7 dagen in de week, maar het persoonlijke contact was verloren gegaan. Deskundigen spraken van 'vervreemding' van de klant. Als topmanagers dan besluiten het roer om te gooien en de klanten weer centraal te stellen, welke bijdrage leveren organisatieontwikkelaars daaraan? Bij ING Bank Nederland besloot Joke Bergshoeff, Principal HRD, zich te richten op de rol van de leidinggevenden. 'We leren hen het zelf over te pakken. Anders blijft het eenmalig. Nu wordt het geborgd.'

Een succesverhaal

In de jaren tachtig was de NMB – één van de voorlopers van de ING Bank – beroemd om de leus 'De NMB denkt met u mee'. Sinds mei 2004 is dit motto terug als 'ING Bank. Denkt met u mee'. De rijm is er uit, als teken van een modernere, meer zakelijke uitstraling. Het beeld dat de bank wil overdragen, is dat er nuchtere en deskundige mensen werken die de klant op een prettig zakelijke manier helpen. Directievoorzitter Ralph Hamers ziet de klant als 'de ondernemende mens' die *grip* wil hebben op zijn financiële situatie en omstandigheden. Een persoonlijke relatie is daarbij essentieel. 'Door de financiële situatie van de klant goed te kennen, kunnen wij vóór hem en mét hem de juiste financiële planning regelen', vertelt hij in het blad *Sales management* (Rittger, 2005). 'Het juiste begrip van en voor de klant haal je niet uit data, dat ontwikkelen en handhaven we door een individuele benadering en behandeling.' Om de klant te helpen grip te krijgen op zijn financiële situatie zal de verkoper GRIP-gedrag moeten vertonen (zie kader 1).

Drie jaar geleden begon Hamers met een ingrijpende cultuurverandering. Hij stelde de klant centraal en doopte kantorenorganisatie om tot verkooporganisatie, districtsvoorzitters tot verkoopleiders en adviseurs tot verkopers. Hamers onderzocht de prestaties van zijn verkoopteams en ontdekte dat een goed team tot zeven keer beter presteert dan een slecht team. Hij

Dr. G. Schuiling is zelfstandig adviseur en docent VU en SIOO. Bij Gist-Brocades (nu DSM) gaf hij acht jaar leiding aan organisatieontwikkeling en de managementtrainingen. E-mail: gertjan.schuiling@planet.nl

GRIP

GRIP staat voor:

- *Gis* (slim, inventief, koopmansgeest)
- *Rechtdoorzee* (verhelderend, oplossingsgericht)
- *Inhoudelijk* (meedenkend, deskundig)
- *Paraat* (persoonlijk, toegankelijk, klant- en servicegericht)

Kader 1: GRIP, het kernbegrip in de nieuwe benadering van de ING Bank.

deelde de verkoopteams daarom in drie categorieën in: groen (de 25% topteams), oranje (de 50% middenmoot) en rood (de 25% aan de onderkant). De prestatie van de groene teams stelde hij als norm. De oranje teams kregen ondersteuning om naar de top door te stoten. De 25% teams aan de onderkant kregen intensieve begeleiding. Is deze aanpak succesvol? In de optiek van Hamers wel, want de bank groeit sneller dan de markt.

Rol van de afdeling HRD

Welke begeleiding moet je vanuit een HRD-afdeling bieden om deze omslag te ondersteunen? 'Nieuw gedrag moet ingetraind worden', vertelt Joke Bergshoeff, 'maar we wilden eerst weten *welk* gedrag nu eigenlijk getraind moest worden.' Pascal Rademaekers, manager communicatie verkoopkanalen: 'Als je zichtbaar maakt wat de beste verkoopteams zijn, weet je nog niet hoe ze het doen. Als je alleen op output stuurt, kun je niet corrigeren.'

'De hele beweging die we de afgelopen jaren hebben gemaakt', vervolgt Bergshoeff, 'is dat we op de manier van werken zijn gaan sturen. De best presterende verkopers bleken veel gesprekken met klanten te hebben en – belangrijk – bereidden die gesprekken intensief voor. Blijkbaar is een goede voorbereiding effectief. Maar lang niet iedere verkoper doet dat. Hoe krijg je nu de verkopers zover dat ze die dingen doen die er toe doen, zoals veel klanten bezoeken en de gesprekken goed voorbereiden? We zijn het aantal gesprekken dat verkopers moeten voeren gaan vastleggen. Maar daarnaast zijn we ons vooral gaan richten op de vraag hoe een verkoper op cruciale momenten het beste zijn/haar rol speelt. We zijn deze zoge-

Functiecluster: Verkoper 1e lijn

Peilen klanttevredenheid tijdens contacten met klant

Gis	- Verkoper is op de hoogte van de ervaringen van de klant met de bank (+/-) - Vraagt introductie bij familieleden/ kennis/ vrienden.
Rechtdoorzee	- After sales: 6-8 weken na afsluiten transactie informeren of relatie tevreden is of vragen heeft.
Inhoud	- Heeft drie scenario's voorbereid (klanttevredenheid, klantenthousiasme, klantontevredenheid) en weet hierop te anticiperen.
Paraat	- Maakt zonnig concrete nieuwe afspraken met tijdslijnen.

Figuur 1: Voorbeeld van de uitwerking van een moment van de waarheid (verkoper).

Pascal Rademaekers & Joke Bergshoeff



naamde *momenten van de waarheid* in kaart gaan brengen. Voor verkopers zijn dat er tien, waaronder voorbereiding, herkennen van koopsignalen, bezoeken van netwerkbijeenkomsten. Daarnaast zijn er ook interne momenten benoemd. Deze gaan bijvoorbeeld over de samenwerking binnen het team. Verkopers zien daarmee wat van hen wordt verwacht en leidinggevend zien waar zij op moeten sturen. We hebben de momenten van de waarheid geïntegreerd in ons

ING Bank leert leidinggevend de verandering en het leerproces te sturen

systeem waarmee we de doelen vaststellen. Ook voor de leidinggevend. Zij reizen vijf keer per week met de verkopers mee naar de klanten om te zien hoe de verkopers het doen. Zij moeten daarvan een kort verslag maken, waarmee ze de verkoper kunnen coachen. Daarmee spreken we hen aan op hun rol als verkoopleider. De boodschap is: 'Jij bent de verkoopleider. Je medewerkers doen niet wat jij *zegt* dat ze moeten doen, ze doen wat jij *doet*.'

Ontwikkelen van de werkwijze

De *momenten van de waarheid* beschrijven succesvol gedrag. Ze lijken op gedragsindicatoren die dienen als voorbeelden van competenties. De ING Bank heeft ook een competentiesysteem, maar er werden weinig ontwikkelafspraken gemaakt. Bergshoeff: 'De *momenten van de waarheid* geven een verdie-

Functiecluster: Verkoopleider

Meereizen (coaching on the spot)

Gis	- Zorgt ervoor dat verkoper zijn/haar aanwezigheid niet als bedreigend of controlerend ervaart door in de voorbereiding helderheid over het doel en de werkwijze te geven.
Rechtdoorzee	- stelt vooraf vragen aan collega's: wat is het doel van het gesprek? - Bespreekt vooraf en evalueert het gesprek met verkoper op momenten van waarheid uit het commerciële gesprek.
Inhoud	- Heeft vooraf informatie over klant opgevraagd bij de betreffende verkoper. - Is voorbereid op het gesprek (kent checklist van verkoper).
Paraat	- Heeft elke twee maanden vooraf de 'reizen' ingepland met betreffende verkoper. - Maakt kort verslag voor medewerker waarin feedback/aanbevelingen/ontwikkelaspecten worden meegenomen.

Figuur 2: voorbeeld uitwerking *moment van de waarheid* (verkoopleider).

Moment van de Waarheid	Te ontwikkelen Competentie	Afspraak	SMART
Bezoeken netwerkbijeenkomsten	Relatienetwerken	Lid worden van minimaal 2 netwerken en actief zijn in netwerk op basis van commerciële kansen. Hierbij zeker het interne (MKB + district) netwerk niet vergeten	1) Tweewekelijks een netwerk-bijeenkomst bezoeken en verslag uitbrengen aan collega's 2) Een keer per maand mijn gezicht laten zien bij districtsafdelingen
Salesoverleg met de verkoopleider	Samenwerken	Betere voorbereiding Salesoverleg, informeren, vragen om input, leren van elkaar, zelf input geven	Op de maandag voor het overleg uitgewerkt hebben van de gevraagde input op papier of op de mail naar collega's
Herkennen van en inspelen op Koopsignalen	Durf en zelfvertrouwen	Beter inspelen op signalen; handtekening durven vragen	Bij ieder gesprek alle onderdelen van de dienstverlening ter sprake brengen (onder meer via Plus Programma) en om de handtekening vragen

Figuur 3: ontwikkelafspraken van een verkoper.

ping en concretisering aan de competenties zodat mensen er beter mee uit de voeten kunnen. Dat komt omdat de *momenten van de waarheid* specifiek voor een rol zijn bedacht, vanuit de blik van klant en collega.'

De ING Bank heeft eerst een clustering gemaakt van rollen, zoals verkoopleider, hoofd binnendienst, verkoper eerste lijn, verkoper tweede lijn, account manager en verkoopondersteuner. Per rol zijn vervolgens de *momenten van de waarheid* vastgesteld, samen met een externe facilitator en een HRD-adviseur van ING Bank. Centraal stond daarbij de vraag: wanneer ben je succesvol in een bepaalde rol en welk gedrag vertoon je als je GRIP wilt zijn? (zie de figuren 1 en 2). De uitkomsten zijn voorgelegd aan een klankbordgroep. Dit voegde inhoudelijk niet heel veel toe, maar werkte goed als communicatiemiddel en zorgde voor draagvlak. Vervolgens zijn de *momenten van de waarheid* aan de doelen gekoppeld, door naast resultaatafspraken ook ontwikkelafspraken te maken. Voor elke medewerker zijn ontwikkelafspraken gemaakt voor drie specifieke *momenten van de waarheid*, die zijn gerelateerd aan de competenties (figuur 3).

Trainingen

Pas nadat de hiervoor besproken stappen waren gezet, kwamen de trainingen (zie figuur 4). De *momenten van de waarheid* werden onderdeel van bijvoorbeeld de verkooptraining *Art of Sales*. De leidinggevenden zijn als eerste getraind in hun nieuwe rol als verkoopleider. Onderdeel hiervan was een dag *Grip Fundamentals*. De leidinggevenden leerden daar hoe zij een workshop van een halve dag met hun medewerkers kunnen houden. De belangrijkste aanwijzing die ze meekregen was 'maak het persoonlijk, maak het je eigen voor je het overdraagt, anders werkt het niet'.

Bergshoeff: 'Zo'n dag begon vaak met weerstand ('We moeten weer!') en eindigde goed als de collega's er lol in kregen. Dat

'Momenten van de waarheid' beschrijven succesvol gedrag

ging gepaard met veel onderlinge discussies. Door er een hele dag aan te besteden, gaven we aan hoe belangrijk wij gedrag vinden. Als we echt een spannende salesorganisatie willen worden, dan hoort daar nieuw gedrag bij dat je je eigen moet maken. En dat leer je het best door daar zelf, met je eigen team, mee aan de slag te gaan. Mensen accepteren daardoor meer, en zien beter het belang er van in. Dus moet je er tijd voor uittrekken om dat te onderkennen en er een begin mee te maken.'

Coachend leiderschap

Leidinggevenden benaderden Joke Bergshoeff vervolgens met de vraag hen te helpen met het ontwikkelen van hun medewerkers. Een belangrijk motief daarbij is het borgen van de leerresultaten van de training *Art of Sales*. Hoe krijg je als leidinggevende een medewerker beter in zijn rol of hoe begeleid je deze naar een andere rol? 'Men vindt dat hartstikke ingewikkeld. We hebben onderzocht hoe leidinggevenden coachen. Dan zegt men tegen de medewerker 'joh, dat doe je verkeerd' en gooit vervolgens het eigen voorbeeld in de strijd. Leidinggevenden beginnen te onderkennen dat dit niet goed werkt; dat ze vragen moeten stellen en niet met het vingertje moeten wijzen. Die slag maak je niet makkelijk. Het betekent dat je als leidinggevende niet alleen achter je eigen doelen aan moet, maar dat je alles uit je mensen moet halen.'

Veel leukere discussies

'Wát we willen bereiken vertalen we nu door naar het hoe',



Wilma Toering



Jan van de Struik

zegt Wilma Toering, voorzitter/verkoop leider en hoogste baas van het district Oost-Nederland. 'We spreken heel precies af wat we willen bereiken en hoe we dat meten. En langs welke weg we dat doel willen realiseren. De resultaten zijn een vast agendapunt in de bijeenkomsten van het managementteam. We bespreken 'waar sta je', 'hoe ben je er gekomen' en 'wat moet je nog doen om je doel te bereiken'. Bovendien hebben

Een goed team presteert tot zeven keer beter dan een slecht team

we het over de vraag wat dit van mensen vraagt. We hebben het dus veel meer over de weg waarlangs. Dat werkt een stuk prettiger. Vroeger ging het gesprek zo: 'Hoe vond je het gaan?' Ander: 'Nou wel goed'. 'Mooi', zei je dan. Nu hebben we een kader. Als bijvoorbeeld een verkoper al zijn klantbezoeken haalt maar de resultaten achterblijven, dan wordt er doorgevraagd: 'Zijn het de goede bezoeken?', 'Verwacht je binnenkort op target te staan?', 'Durf je om de deal te vragen?'. Je hebt veel rijkere discussies, bent met de werkelijkheid achter de cijfers

bezig. Het is niet meer allemaal grijs, de kleurtinten worden zichtbaar.'

Van en met elkaar leren

Toering: 'We hebben een ander soort overleg gekregen. Om en om hebben we nu een overleg waarin we kijken of we op koers zitten, dan wel waarin we de diepgang zoeken. Daar bespreken we waar we last van hebben en hoe we bepaalde zaken aanpakken. Ook in de gesprekken met mijn eigen baas komt dat terug. Toch zie ik in de verkooporganisatie in het district het grootste effect. Daar is de verandering veel groter, we kijken anders naar de business. We hebben meer rust, omdat we op zaken vooruitlopen in plaats van er achteraan te hollen. Als leidinggevend plaatsen we ons naast de verkopers, door mee te gaan op gesprekken en door gesprekken met hen voor te bereiden. Negen van de tien verkopers vinden dat prettig en zinvol. We doen het om de mensen beter te laten worden. Naast waardering van de medewerker wordt het ook door klanten op prijs gesteld.'

Voorbeeldgedrag is cruciaal

'Je komt als manager veel meer in de etalage te staan', zegt Jan van de Struik, directeur Retail van district IJsselland. 'Het duurde even voor ik het doorkreeg, maar je moet zelf beginnen als je iets wilt veranderen. Ik loop nu voorop. Dat voelt



Figuur 4: De veranderaanpak in schema.

wel eenzamer en je mag niet verslappen. Dat is op zich niet erg, maar niet de hele omgeving verandert mee. Als je niet op-past wordt je gemangeld.

Toen ik de eerste keer van die ‘momenten’ hoorde, dacht ik: ‘zijn ze nu helemaal gek geworden in Amsterdam’. Zo’n dik boekwerk met alleen maar ‘moeten’, ‘moeten’ en nog eens

Nadruk op het hoe past bij cultuurvernieuwing ING Bank

In 2004 is binnen de ING Bank een uitgebreide doorlichting van het verkoopapparaat gemaakt. Een flink deel van de verkopers deed een zogenaamde waardetest. Hieruit kwam ‘resultaatgerichtheid’ als dominante waarde naar voren. Niet zo vreemd voor een verkooporganisatie. Laag scoorde ‘gestructureerd, planmatig werken’. Nadere analyse van de beste verkoopteams en verkoop-leiders liet zien dat zij juist goed scoren op het aspect planmatig aanpakken. Dat wilde de ING Bank de rest van de organisatie ook leren. Daarom werd er een grotere nadruk gelegd op het ‘hoe’ en op het versterken van het gestructureerd en planmatig werken.

‘moeten’. Door de *GRIP-workshop* was ik in één dag om. Ik heb daarna aan alle workshops in ons district deelgenomen. Als je het alleen als een procedure brengt, komt het niet over. Je moet er ook gevoel in brengen. Door dit te doen, heb ik mijzelf ontwikkeld op het punt van groepsgericht leiderschap. Ik onderken dat iemand die al twintig jaar verkoper is en het goed doet, hier niet op zit te wachten. Dan moet je geen 100% eisen, dan moet je uitnodigen er dingen uit te pakken om te ervaren dat het werkt. Goede voorbereiding van een klantbezoek werkt echt. Vroeger trok je snel het dossier uit de kast en bladerde het door in de auto. Problemen van de klant loste je wel op, maar je had weinig cross-selling. Nu krijg ik van de verkopers terug dat ze veel meer greep op het verkoopgesprek hebben. Ze weten wat en hoe ze moeten reageren. Het gesprek loopt makkelijker en ze hebben meer resultaat. Dat wil toch iedereen!’

Leren kan lastig zijn, blijkt uit het verhaal van Jan van de Struik. ‘Doorvragen komt gauw als bedreigend over, waardoor je wel eens te snel ophoudt. Het echte issue komt dan niet op tafel. In het contact met de klant vragen we daarom om een rapportcijfer en vragen we hoe we zaken kunnen verbeteren. Maar we vergeten die vraag ook wel eens te stellen. Het is nog geen discipline.’

Controle of aandacht?

Dat de *momenten van de waarheid* uit het trainingslokaal een onderwerp van gesprek op de werkplek zijn geworden, blijkt uit het gesprek met Daniël van Houdt en Juliën Segers, twee verkopers in Den Haag. Van Houdt: ‘Morgen presenteren twee collega’s hun *moment van de waarheid* in ons tweewekelijks overleg. Wij durven ons kwetsbaar op te stellen. We vragen ook door. Je krijgt daardoor een spiegel voorgehouden, je kunt zoveel van elkaar leren. Mijn ontwikkelingsdoel is dat ik bij het voorbereiden van een klantgesprek oplossingsrichtingen

Als je alleen op output stuurt kun je niet corrigeren

uitwerk. Komt gisteren mijn seniorcollega vragen of ik al wat op papier heb. Dat houdt je scherp.’ Van Houdt ziet dat niet als controle: ‘Nee, dat helpt me. Het hangt er natuurlijk ook van af hoe iemand het doet. Hij moet het niet vier keer per week doen en de toon moet opbouwend zijn. Dat doet hij prima. Door elkaar aan te spreken, word je alerter.’

Segers: ‘Dit systeem geeft behoorlijk veel vrijheid. Uit een lijst van tien kan ik zelf drie *momenten van de waarheid* kiezen en daar zelf mijn ontwikkelingsafspraken bij formuleren. De invulling is mijn voorstel, het schema dient als richtlijn. Oké, het versimpelt de wereld en zo simpel zit de wereld niet in elkaar. Je moet het ook niet als enige doel hanteren. Maar het brengt wel enige structuur aan in *learning-on-the-job*. Dat is verhelderend en maakt het concreter. Doordat de systematiek onderdeel is van het planningsgesprek, word je er op beoordeeld en is het niet vrijblijvend.’

Van Houdt: ‘De hoe-vraag is nieuw. Dat geeft verdieping. Van wie ontvang je bijvoorbeeld de beste hypotheekleads? Wat blijkt, 60% komt van een collega van een andere afdeling. Dus gaan we nu samen op pad. Er zit zoveel kennis en karakter in de bank, daar kun je van leren. Doordat het ‘hoe’ nu onderdeel is van de totale beoordeling, niet alleen de harde cijfers, is het leuker geworden.’

Tot slot

Sturen op iemands werkwijze was lange tijd ‘not done’. Resultaatgericht managen was het motto. Dat betekende afspraken



Daniel van Houdt en Juliën Segers

Gedragmodellering en organisatieontwikkeling

Hoe kan de HRD-aanpak bij de ING Bank theoretisch worden gekarakteriseerd? Allereerst is de interventie een vorm van *gedragmodellering*. De 'groene verkoopteams' worden gepresenteerd als een model voor succesvol gedrag; de *momenten van de waarheid* geven daarbij aan wat de specifieke gedragingen zijn die tot succes leiden; medewerkers oefenen deze vaardigheden tot zij ze beheersen.

Aan deze aanpak ligt de sociale leertheorie van Bandura (1997) ten grondslag. De veronderstelling daarbij is dat mensen nieuw gedrag vertonen (1) als zij een verband zien tussen het gedrag en bepaalde uitkomsten, (2) als deze uitkomsten voor hen een positieve waarde hebben, en (3) als zij geloven dat zij in staat zijn het gewenste gedrag te vertonen (*self-efficacy* genoemd).

De techniek van *gedragmodellering (behavior modeling)* omvat vijf componenten (Altink, Schoonman en Seegers, 2004):

1. formuleer gedragsdoelstellingen
2. demonstreer rolgedrag
3. oefen nieuw gedrag
4. geef direct feedback
5. versterk gedrag in de werkpraktijk.

Gedragmodellering is op zich geen vorm van organisatieontwikkeling, al pleiten French en Bell (1999) er wel voor om deze aanpak op te nemen in het repertoire van de organisatieontwikkelaar, omdat de aanpak zo effectief is. French en Bell definiëren de aanpak als een trainingstechniek, vooral geschikt voor leidinggevenden in de operatie.

Het oefenen van vaardigheden vindt in deze casus echter niet alleen in een training, maar ook op de werkplek plaats. En meer nog, de modellering is niet door experts gemaakt, maar door de betrokkenen zelf. Betrokkenen participeren immers in het definiëren van de *momenten van de waarheid*. Iedere rol wordt opnieuw gedefinieerd, in het licht van de nieuwe strategie. Bij deze participatieve ontwikkelingsaanpak is sprake van organisatieontwikkeling, een aanpak die volop in discussie is. Cummings en Worley (2005) geven aan dat in de jaren negentig binnen het vakgebied van de organisatieontwikkeling (Organizational Development, kortweg OD) het 'positieve model' opkomt. OD is in de jaren vijftig begonnen met 'actieonderzoek', waarbij probleemidentificatie en diagnose voorop stonden. In het positieve model gaat het veel meer om het identificeren van *best*

practices en het verbeelden van een gewenste toekomst. Dat is wat in deze casus gebeurt.

De veranderaanpak bij de ING Bank kan ook vanuit een managementperspectief worden bekeken (Schuiling & Van de Wiel, 2005). Figuur 5 verbeeldt de organisatie als bestaande uit acht processen. De zes bovenste zijn managementprocessen. Het management van ING Bank steekt nogal wat energie in deze processen. Vaak formuleert het management een nieuwe strategie en verzuimt vervolgens de werkwijzen daarop te laten aanpassen. Vaak ontstaan dan problemen bij de implementatie. De uitvoerende professionals en hun directe leidinggevenden moeten dan ieder voor zich zien uit te vinden wat de veranderingen zijn in de manier van werken. Het is veel effectiever en efficiënter hier een gezamenlijk project van te maken. Cruciaal is dat niet managers, stafmedewerkers of adviseurs de eigenaren van het project zijn, maar degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Zij moeten helder krijgen waar de crux van de verandering zit. En zij hebben de benodigde operationele kennis om de verandering concreet vorm te geven in de interactie met cliënten en met elkaar.



Figuur 5: De organisatie afgebeeld als acht processen.

maken over het *wat*. Het *hoe* liet een leidinggevende over aan de medewerker. Dat werd gezien als empowerment, ruimte geven aan zelfsturende professionals en als het einde van controle en betutteling. Procesgericht managen stond bovendien in een slecht daglicht, kwaliteitsmanagement was verworden tot certificering. Bij de verkooporganisatie van de ING Bank praten leidinggevenden en verkopers weer over het *hoe*. Zij vinden dat ze het weer over het vak hebben.

Literatuur

- Altink, W., W. Schoonman, & J. Seegers. (2004). *Menselijk kapitaal. De ontwikkeling van mensen in organisaties*. Assen, Van Gorcum.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York, Freeman

and Company.

- Cummings, T.G. & C.G. Worley (2005). *Organization Development & Change*. 8th Edition. Mason Ohio, Thomson South-Western.
- French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organization Development*. 6th Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Rittger, B. (2005). Cultuur verander je door het goede voorbeeld te geven. *Sales management*, nr. 4.
- Schuiling, G.J. & B. van de Wiel, (2005). Lerend managen. In: G.J. Schuiling & W. Heine (red.) *Leren stimuleren*. Nieuwe oplossingen en inspirerende voorbeelden voor iedereen die leiding geeft. Assen, Van Gorcum (in press).

Trefwoorden: **Klantgericht • Cultuurverandering • Leidinggeven • Organisatieontwikkeling • Human resource development**