

# Reis naar extreme klantgerichtheid

“WE HEBBEN NIET HET ZOVEELSTE VERANDERBOEK WILLEN SCHRIJVEN, MAAR WILDEN VOORAL LATEN ZIEN HOE JE ALS ORGANISATIE DAADWERKELIJK KAN VERANDEREN, MET ALLE SUCCESSEN EN VALKUILEN DIE DAARBIJ HOREN”, ALDUS RONALD TOUWSLAGER (CEO OBVION) BIJ DE PRESENTATIE VAN HET BOEK ‘VASTHOUDEN IS LOSLATEN’ DAT HIJ SCHREEF MET ROBERT GIELING (WINNER REAL LIFE LEADERSHIP).

TEKST WILLEM VREESWIJK | BEELD RIANNE VAN DAALEN



Berry Marttin met auteurs Robert Gieling en Ronald Touwslager.



In het boek laten de auteurs zien hoe Obvion zich van een ambtelijke organisatie ontwikkelt naar een wendbare en extreem klantgerichte organisatie. “Een continu proces waarbij we iedere dag nog leren”, aldus Touwslager bij de presentatie in het hoofdkantoor van de Rabobank in Utrecht. Het eerste exemplaar werd overhandigd aan Berry Marttin, lid van de Raad van Bestuur Rabobank.

Het boek geeft inzicht in de reis die Obvion aan het maken is. Een boek over zelfsturing, agile werken, veranderend leiderschap, onconventionele acties en meer. “We willen andere bedrijven inspiratie bieden die ook een dergelijke transitie willen ondergaan.”

“Om je bedrijf aan te passen aan de razendsnel veranderende omstandigheden, volstaat het niet langer om met conventionele methoden je bedrijf bij te sturen. Het gaat om een totaal nieuwe mindset. Zoals vanouds staat of valt alles met blije medewerkers. Pas als medewerkers blij zijn, kun je blije klanten krijgen. Niet andersom. Medewerkers zullen de *why*, *what* en *how* van het bedrijf moeten voelen, doorleven en uitstralen.”

Volgens Touwslager zijn veel organisaties gefocust op interne reorganisaties terwijl er in het gedrag van de

medewerkers feitelijk niets verandert. “In de vele veranderingen die ik in mijn loopbaan heb meegemaakt, viel mij op dat het merendeel hiervan instrumenteel en technocratisch was. Ook bij Obvion was men al jaren bezig met veranderen. Alle bestaande verandermodellen ten spijt hebben we vijf jaar geleden gekozen voor een nieuwe werkwijze die echt ingrijpt op de werkplek van de individuele medewerkers. Met als uiteindelijk doel een organisatie te creëren waarbij in ieders functies het belang van de klant leidend is.”

#### WALK YOUR TALK

*Walk your talk* is hierbij het devies. “Leidinggevendens zullen het gedrag dat ze binnen hun organisatie graag zien, voortdurend zelf moeten voorleven”, aldus Gieling. “Als je de transitie niet als leider doorleeft, gaat het niet werken. Daarbij hoort ook een volstrekt open cultuur. Je zult elkaar ook op gedrag moeten aanspreken en je zult voortdurend bereid moeten zijn om te leren. Bij heel veel organisaties blijft veel onder het tapijt. Mensen praten wel over het werk en over hun collega’s, maar doorgaans niet met mensen op het werk. Van klagen thuis of bij het koffieapparaat wordt een bedrijf niet beter. Je moet een cultuur creëren waarbij je elkaar wel durft en kunt aanspreken, ook als het onaangenaam is.”

“Omdat dit een onbekende reis is, zal je steeds weer de volgende stap moeten durven zetten, ook al weet je nooit zeker of die stap je dichterbij je eindbestemming brengt. Zeker in het begin is dat lastig. Maar je zult merken dat mensen steeds meer zelf initiatieven durven nemen en dat er uiteindelijk een kantelpunt bereikt wordt, ook al ben je er dan nog steeds niet. Het is en blijft een continu proces.”

### BIJZONDER BEHEER

Ander adagium in de transitie is volgens Touwslager: wie goed doet, goed ontmoet. “Daar begint alles mee

zonder beheer had hier in het begin niet veel mee. Hoe mooi is het dan dat uiteindelijk deze afdeling de hoogste NPS weet te bereiken.”

Ook vergt het volgens Touwslager doorzettingsvermogen op andere gebieden. “Bijvoorbeeld wet- en regelgeving. Toch geloof ik dat je de wet niet kunt overtreden als je daadwerkelijk het beste voor de klant doet.” ■

‘Je kunt de wet niet overtreden als je daadwerkelijk **het beste voor de klant doet**’

en daaruit volgen goede financiële resultaten, niet andersom. We zijn trots op onze resultaten en trots op onze Netto Promotor Score. Ook hierin hebben we stappen durven nemen. Je kunt je NPS wel vergelijken met andere financiële dienstverleners, maar dan kan één- en al snel koning zijn. Eerlijker is je NPS te vergelijken met die van klantgerichte organisaties als Coolblue. Lang niet alle afdelingen binnen een organisatie omarmen de extreme klantgerichtheid. Een afdeling als bij-

### Acht sleutels om succesvol te veranderen

Gedurende de transitie bij Obvion bleken acht punten wezenlijk van belang te zijn om de organisatie in beweging te krijgen op weg naar een 9+ klantbeleving. Volgens de auteurs bereik je hiermee niet de heilige graal die altijd werkt, maar het zijn wel de sleutels die een rol spelen in een verandertransitie. De mix waarin de sleutels worden ingezet, is telkens afhankelijk van de context, van het type organisatie, de historische aansturing, enzovoort.

- ✓ Duidelijke WHY en eigenaarschap vanuit de organisatie
- ✓ Vertaal de visie in concreet gedrag voor leidinggevenden en medewerkers
- ✓ Congruentie in voorbeeldgedrag
- ✓ Doorbreek belemmerende patronen en overtuigingen
- ✓ Klant centraal
- ✓ Mentorrol topmanagement
- ✓ Durf de kiezen met welke managers en medewerkers je de toekomst ingaat.
- ✓ Innovatie en digitalisering



Breed gezelschap uit het bedrijfsleven bij de boekpresentatie.