

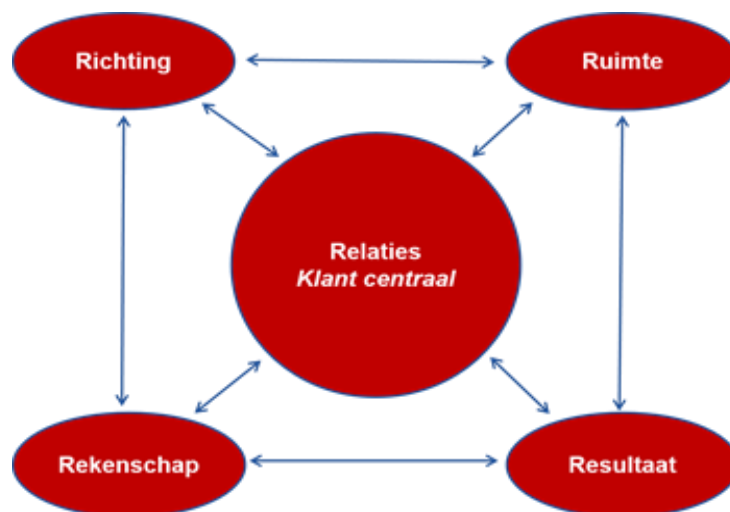
## HNW ALS VLEIETWIEL OM DE KLANT CENTRAAL TE STELLEN?



— Mo Hardy

Hoe willen wij samen werken in de eenentwintigste eeuw? Na de besparing op kantoor-gebouwen en de inzet van IT-middelen om 'any place – anywhere' te kunnen werken en communiceren, gaat op dit moment veel aandacht uit naar het gedrag van medewerkers. Na de bricks & bytes volgt behaviour. Het gaat hierbij om nieuwe manieren van werken in nieuwe arbeidsrelaties. De focus is hierbij vooral gericht op de *interne* relatie tussen werkgever en werknemer. Maar waar blijft de klant? Bedrijven bestaan bij de gratie van klanten. Als je over een nieuwe manier van werken praat, zou toch juist het effect op de dienstverlening een essentieel onderdeel moeten zijn?

Wij hebben een marktverkenning bij een twintigtal bedrijven uitgevoerd middels diepte-interviews met verantwoordelijke managers en directieleden. Met behulp van ons 5R-model hebben wij onderzocht hoe in de praktijk vanuit verschillende bedrijfsperspectieven de koppeling met de klant verloopt:



## R VAN RELATIES: INSIDE-OUT DENKEN DOMINEERT

Bij de opstart van HNW is slechts bij uitzondering de klant het uitgangspunt voor het ontwerpen van de werkprocessen. De muren tussen afdelingen zijn nog steeds hoog. In de gesprekken wordt aangegeven dat HRM vaak relatief ver van de business af staat. Inside-out denken domineert. Wil de wens om de klant centraal te stellen echt betekenis krijgen, dan moet dit beter geladen worden in de gehele organisatie. Klantonderzoeken zijn daarvoor een eerste stap, maar leiden nog onvoldoende tot inzicht en actie.



Onze aanbeveling: HNW kan een 'enabler' voor vraaggestuurde ketensamenwerking zijn en bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening. Neem het positieve effect van HNW op de dienstverlening meteen mee door klanten te vragen welke verbeteringen zij zien, die via de invoering van HNW kunnen worden gerealiseerd. Dit zijn vaak ook 'quick wins' voor de organisatie.

## R VAN RICHTING: VEELAL EEN DIRECTIEFEESTJE



Veel organisaties melden in hun visie dat zij de klant centraal willen stellen. Deelnemers klagen dat de doorvertaling van de visie onvoldoende uit de verf komt. De uitgesproken ambities zijn vaak "lost in translation". Niet iedere individuele medewerker begrijpt de gekozen richting. Medewerkers weten onvoldoende hoe hier concreet aan bij te dragen.

Onze aanbeveling: het gaat om de positionering ook echt waar te maken, klantverwachtingen zelfs te overtreffen. Koppel de gedragsinterventies die vanuit "HNW" "Klant Centraal" worden opgestart. Extra aandacht is nodig voor de 'onderstroom' van aannames en drijfveren. Besteed aandacht aan het 'waarom' en maak acties concreet. Ga de dialoog aan met medewerkers over dilemma's. Maak de externe validatie een structureel onderdeel in het bedrijfsproces.

## R VAN RUIMTE: OP GESPANNEN VOET MET STURING



De geïnterviewde organisaties zoeken naar de goede balans tussen ruimte en sturing. Het creëren van klantwaarde vraagt om medewerkers die deze ruimte benutten om binnen gestelde kaders naar eigen inzicht een klant goed te helpen. De kwaliteit van de leidinggevendens verschilt sterk. HNW brengt het wel/niet functioneren van managers en medewerkers scherper in beeld melden de deelnemers. Dit kan ook leiden tot een moeizame samenwerking tussen afdelingen.

Onze aanbeveling: bewaak ook in tijden van crisis de ruimte van medewerkers. Voorkom een te eenzijdig en een (te) gestructureerde 'blauwe' insteek als schijnzekerheid. Ontwikkel leiderschap dat output-gericht kan sturen, kan coachen en kan empoweren. Besteed veel aandacht aan multidisciplinaire samenwerking over afdelingsgrenzen heen. Gebruik hiervoor een combinatie van harde en zachte interventies.

## R VAN REKENSCHAP: NOG WEINIG KETEN-KPI'S

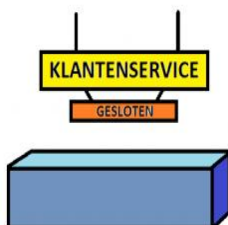
Aansturing is een belangrijk ankerpunt binnen duurzaam werken. Het goede gesprek voeren en medewerkers consistent en consequent aanspreken blijkt lastig in de praktijk. De door ons bezochte bedrijven zijn op zoek naar de goede balans tussen controle en vertrouwen. Sturingscriteria geven onvoldoende aan wat de toegevoegde waarde voor de klant is geweest. Keten-KPI's over afdelingsgrenzen heen staan volgens de bedrijven op het verlanglijstje, maar zijn nog weinig ingevoerd.



Onze aanbeveling: kijk bij rekenschap over afdelingsgrenzen heen. Wij pleiten voor een goede balans tussen Ruimte en Rekenschap. "Trust involves a set of beliefs and expectations that a partner's actions will be beneficial to one's long term interest, especially in trust relevant situations<sup>1</sup>". Beide zijn nodig bij de invoering van HNW. Werk voor de koppeling met de klant centraal aan sturingscriteria die de toegevoegde waarde voor klanten helder maken.

## R VAN RESULTATEN: MEER DE F VAN FINANCIËN

Het sturen op financiële parameters domineert gaven de deelnemers aan. Ook bij de kijk op medewerkerswaarde. De waan van de dag en het willen leren als organisatie staan soms op gespannen voet met elkaar. Bij het introduceren van HNW zijn de voordelen voor klanten vooral bijvangst. Resultaten worden bij de onderzochte bedrijven vaak te eendimensionaal bekeken. Hierdoor worden beslissingen genomen die "penny wise" zijn, maar "pound foolish" en zeker niet altijd bijdragen aan een betere dienstverlening. De link tussen beter samenwerken en het versterken van de innovatieve kracht wordt niet gelegd.



Onze aanbeveling: Resultaten kunnen veel sterker nog worden vertaald in leren. Leren hoe de klant de dienstverlening ervaart. Vanuit de klantencontactmomenten kan de lerende organisatie actief verbeteringen doorvoeren om de toegevoegde waarde voor de klant te vergroten. Het belang van klantenwaarde is niet gekoppeld aan één business model. De klant centraal positioneren kan in onze ervaring bij zeer uiteenlopende business modellen tot positieve resultaten leiden.

<sup>1</sup> Kramer and Carnevale, (2001). *Trust and intergroup negotiations*.

## TOT SLOT

Bedrijven bestaan bij de gratie van klanten, als je over een nieuwe manier van werken praat dan is juist het effect op de dienstverlening een essentieel onderdeel. HNW is geen doel op zich, maar een middel, een **enabler** om de doelstellingen van een organisatie te bereiken.

Maak 'de klant centraal' waar door HNW als vliegwiel te gebruiken in 10 stappen:

1. Definieer doelstellingen vanuit *waarde creatie* (voor medewerkers + klanten)
2. Start met de belangrijkste klantprocessen als uitgangspunt
3. Formeer multidisciplinaire verbeterteams (HR en commercie)
4. Organiseer een vlootshow op basis wensprofiel leidinggevenden
5. Definieer en implementeer Smart Trust (balans controle en vertrouwen)
6. Realiseer quick wins en vier deze met elkaar
7. Besteed voldoende aandacht aan de onderstroom
8. Start de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden over dilemma's
9. Bepaal sturingscriteria voor het realiseren van klantwaarde
10. Het is een weg, dus blijf leren!

HNW kan een bijdrage leveren aan de invulling van wensen en vragen van klanten en moet niet alleen defensief vanuit kostenbesparingen worden ingevoerd. Ja: het nieuwe werken levert gelukkig meer tevreden medewerkers op. Maar meer aandacht voor het klantproces kan eenvoudig bij invoering worden meegenomen. Waarom niet gelijk de klanten vragen welke verbeteringen zij zien, die via invoering van HNW gelijktijdig kunnen worden gerealiseerd? Dit zijn vaak ook 'quick wins' voor de organisatie.



Luuk Verburgh  
[Luuk.verburgh@wagenaarhoes.nl](mailto:Luuk.verburgh@wagenaarhoes.nl)  
+31 (0) 6 55 36 48 12

Annemieke Kleijssen  
[annemieke.kleijssen@wagenaarhoes.nl](mailto:annemieke.kleijssen@wagenaarhoes.nl)  
+31 (0) 6 27 34 95 89