



“Iedere financiële dienstverlener wil het klantbelang centraal stellen. Maar hoe doe je dat? Het blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. De reflex is meestal dat er vooral focus wordt gelegd op het verbeteren van processen, systemen en structuren. Waar vaak minder aandacht voor is, is de mindset waarmee medewerkers ‘s ochtends binnenkomen. En juiste deze mindset bepaalt het gedrag dat zo belangrijk is voor klanten. Want een klant ‘hoort’ of je er echt voor hem bent of dat je sec je taken aan het uitvoeren bent”, aldus **Constant Moolenaar**, directeur Reaal Klantenservice.

# Alles begint bij jezelf welkom heten

TEKST WILLEM VREESWIJK

**M**oolenaar is nu ruim 2,5 jaar in dienst bij Reaal. Hij krijgt alle ruimte om te werken aan zijn droom: een *turquoise* verzekeraar waar medewerkers volledig verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor de klant. “We schieten te snel naar de conclusie dat dit niet gaat lukken met de zittende populatie, waar de vraag juist zou moeten zijn wat er nodig is om mensen weer dat gewenste gedrag te laten vertonen. We moeten veel meer gaan nadenken hoe je zorgt dat medewerkers met de juiste mindset binnenkomen en wat daarvoor nodig is in onze structuur en cultuur.”

Zo heeft Reaal binnen de klantenservice inmiddels afscheid genomen van

direct leidinggevend. Niet omdat zelfsturende teams hét tovermiddel zouden zijn, maar omdat de leidinggevende een mentale belemmering bleek te zijn voor het voelen van verantwoordelijkheid bij medewerkers. Er was immers een teamleider die over de teamresultaten ging en met jou als medewerker het gesprek aanging over jouw resultaten. Nu men binnen vastgestelde kaders als team verantwoordelijkheid moet afleggen over de te behalen resul-

taten, is er een andere – veel positievere – groepsdynamiek ontstaan waarin het niet meer mogelijk is je te laten leiden door de regeltjes en procedures. En dat merken klanten die dit inmiddels in 44 procent van de gesprekken waarderen met een 9 of hoger.

Eigenlijk had Moolenaar niet de intentie om terug te keren in de financiële sector. Hij is opgeleid als HR manager en werkte het eerste deel van zijn loopbaan in de ICT, als organisatieadviseur en vervolgens tien jaar bij ING. Daar boekte hij met zijn medewerkers met een totaal andere aanpak een groot succes voor de klanten en voor het bedrijf. Het verbaasde hem vervolgens dat deze aanpak niet werd overgenomen door andere afdelingen of bedrijven, maar dat alles toch bij het oude bleef.

**“EEN GOEDE  
GASTHEER KIJKT DOOR  
TURQUOISE LENZEN”**

Ten tijde van de fusie tussen Postbank en ING was Moolenaar de enige die zijn vinger opstak voor de klus om het contactcenter in Amsterdam met 700 medewerkers binnen twee jaar te sluiten. Het was een intrigerende uitdaging. Zou je met een afdeling die wordt opgeheven, nog steeds goede resultaten kunnen realiseren? Al snel ging de dialoog over het gemotiveerd houden van medewerkers en er ontstond een geheel andere mindset. “We hebben bij aanvang maar één kpi (kritische prestatie indicator, WV) ingesteld: na sluiting van de afdeling wilden we dat minstens 80 procent van de medewerkers op het eindfeest zou komen. Want als mensen ondanks het verlies van hun baan nog op een feest willen komen, doe je het ergens goed.”

Voor het eerst ging het niet meer alleen over kpi's en processen, maar over energie krijgen van je werk en een bijdrage willen leveren. De leiding was *flabbergasted*. Medewerkers gaven aan vooral energie te krijgen van gewoon hun werk te kunnen doen. En... dat gevoel was al een tijdje weg. En dus werd hierover het gesprek aangegaan, voor wie ze het deden en waarom men er energie van kreeg. Moolenaar: “We herontdekten hoe cruciaal samenwerking binnen een organisatie is om klanten écht te kunnen helpen, hoe mooi en complex het vak van klantcontact is en dat de medewerker in dat contact juist als mens het verschil maakt.” Door iedereen te vragen met welke mindset ze later in een sollicitatiegesprek zouden zitten, kon iedereen ook mentaal de keuze maken er toch een geweldige tijd van te gaan maken. Er ontstond zingeving, voldoening in het werk en betere resultaten dan ooit tevoren.

#### TEAMTARGETS

Volgens Moolenaar wordt er in de meeste bedrijven veel te weinig de dialoog aangegaan over mindset en verantwoordelijkheid. “Mensen kiezen er vanuit veiligheid nu eenmaal snel voor om zich te conformeren aan de regels

## “JE ZIET DE DINGEN NIET ZOALS ZE ZIJN, JE ZIET DE DINGEN ZOALS JE BENT”

en procedures met als gevolg dat je als organisatie snel als star en weinig flexibel wordt ervaren. Vervolgens krijgen medewerkers er zelf geen energie van, zijn ze niet trots op hun organisatie en klagen bij het koffiezetapparaat over de leiding. Dit wordt versterkt door het sturen op individuele targets met als gevolg dat medewerkers zich meer focussen op hun cijfers dan op het helpen van de klant. Door met teamtargets te werken waarbij ieders persoonlijke bijdrage inzichtelijk is, wordt de verantwoordelijkheid bij het team gelegd en ontstaat een dialoog tussen collega's. Het gaat niet meer over kortere gesprekstijd maar over klanten sneller helpen.”

Aan het eind van die twee jaar waren de resultaten van de afdeling aanzienlijk verbeterd, zelfs zo'n 25 procent beter dan bij vergelijkbare afdelingen. Nagenoeg iedereen had een andere baan gevonden en 97 procent van de medewerkers was aanwezig op het eindfeest. Een ongelooflijk succes! “Ik werd gevraagd het verhaal overal te vertellen, op business schools, bij universiteiten en bij andere organisaties. Overal, behalve bij mijn directe collega's. Het kwam te dichtbij en werd als bedreigend ervaren. Want hier werd de behoefte om te veranderen niet direct gevoeld. Ook dit is mindset, maar de mindset bij de leiding om daadwerkelijk de keuze te maken om anders te kijken en iedere dag ter discussie te stellen of datgene wat je doet niet anders en beter kan.”

#### TURQUOISE VERZEKERAAR

Moolenaar vertrok uit de financiële sector en stapte als partner in *Hostman-*

*ship*, een bedrijf gericht op de kunst om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. “Als je als organisatie wilt dat mensen een goed gevoel bij jouw bedrijf hebben en jouw diensten willen afnemen, dan moet je beginnen bij het verwelkomen van je medewerkers en zorgen dat ze elke dag binnenkomen met een groeimindset. Ik noem dat laatste jezelf welkom heten. Het betekent echt kiezen voor je werk en daar verantwoordelijkheid voor nemen.”

Toen het gevoel kwam dat hij meer met zijn knieën in de modder wilde staan en Bart Janknegt, directeur Marketing & Distributie bij Reaal, belde met het verzoek bij hen te komen werken, was de keuze snel gemaakt. “Reaal is een verzekeraar in transitie, ik mocht de nieuwe strategie mee ontwikkelen en kreeg volledig de ruimte om mijn visie en ideeën te implementeren. Bedrijven als Semco, Starbucks, Apple en de Efteling zijn enorm inspirerend, maar bij Reaal is veel meer te doen en ik kan hier echt waarde toevoegen. Het blijft een ontdekkingstocht en die gaat niet over één nacht ijs, maar we zetten intern hele grote stappen.”

Volgens Moolenaar is het evident dat de fabriek van binnen op orde dient te zijn. “Uniek is dat we nu integraal de planning en het capaciteitsmanagement van de front en backoffice samen aansturen. Dit leidt er onder meer toe dat in rustige tijden klantenservice medewerkers gaan helpen in de backoffice, waardoor je veel efficiënter kunt werken maar ook samenwerking een boost krijgt. Voor het eerst wordt sturen op dagverwerking mogelijk en zijn we continu met elkaar bezig om de dienstverlening verder te optimaliseren.”

“Ik geloof dat er in een bedrijf kaders nodig zijn, maar dat binnen die kaders mensen zelf honderd procent verantwoordelijkheid moeten nemen – en moeten krijgen. Dat vergt bewustwording en is soms heel hard werken. Voor medewerkers omdat je continu moet

onderzoeken wat er van jou in jouw rol wordt verwacht. Maar ook voor de leiding omdat je jezelf continu moet afvragen of datgene wat je besluit of inricht leidt tot het gevoel dat men verantwoordelijkheid kan nemen. Elkaar feedback geven en ontvangen is cruciaal. Samen verbeteren begint met persoonlijke groei en de bereidheid jezelf te blijven ontwikkelen.”

Fundament voor persoonlijke ontwikkeling is ieders mindset. Moolenaar gebruikt hierbij de theorie van psychologe Carol Dweck om het gesprek met elkaar aan te gaan. Volgens Dweck zijn er in het algemeen twee soorten mensen: mensen met een *fixed mindset* en mensen met een *growth mindset*. De eerste groep hebben de overtuiging dat hun intelligentie, persoonlijkheid en karakter vaststaan en blijken uitdagingen en onzekerheden te vermijden. De tweede groep gelooft dat hun intelligentie, persoonlijkheid en karakter ontwikkelaar zijn en uitdagingen worden juist met beide handen aangegrepen. Zij willen leren en zichzelf ontwikkelen. Financiële instellingen zijn traditioneel ingericht op mensen met een *fixed mindset*. Er wordt al decennia gewerkt in bestaande structuren, met bestaande systemen en er is weinig ruimte voor eigen initiatief. Met al het verscherpte toezicht in de afgelopen jaren is het risico dat mensen hierin blijven hangen.

Maar wil je als bedrijf echt het verschil maken, dan zul je juist ruimte moeten bieden aan mensen met een *growth mindset* en dat actief moeten stimuleren. Als er iedere dag een paar mensen staan te klagen bij het koffiezetapparaat werkt dat door en voedt een ongewenste cultuur. Maar als medewerkers écht het gevoel hebben dat ze zelf aan het roer staan en het verschil kunnen maken, is er geen ruimte voor dat klaaggesprek bij de koffie. “Het goede nieuws is dat mindset een keuze is. We zien hoe eenvoudig het soms is dit om te buigen van ‘fixed’ naar ‘growth’.



## CONSTANT MOOLENAAR

### “MINDSET IS ALTIJD EEN KEUZE”

Maar je moet wel het gesprek hierover aangaan, een cultuur van feedback geven creëren en medewerkers binnen kaders ook daadwerkelijk verantwoordelijk maken voor hun eigen doen en laten,” aldus Moolenaar.

#### CONFRONTEREND

Moolenaar wijst er op dat dit in het begin confronterend is. “Veel medewerkers zijn niet gewend directe feedback te krijgen, laat staan ten overstaan van het gehele team. De kunst is om het niet meer te gaan zien als kritiek,

maar als een mogelijkheid om jezelf en je team te verbeteren en daarmee de klant beter te kunnen bedienen. Belangrijk is dat medewerkers daadwerkelijk de verantwoordelijkheid krijgen. De leiding moet loslaten binnen de gestelde kaders en beslissingen van een zelfverbeterend team ook volledig respecteren. Als een team bijvoorbeeld een contract van een collega verlengt waar diens resultaten nog onvoldoende zijn, blijft het team verantwoordelijk voor de teamtargets. Ook is het van belang dat medewerkers elkaar actief van feedback blijven voorzien en begrijpen dat mindset altijd een keuze is.

“In ieders leven gebeurt van alles, leuke en minder leuke dingen. Het is echter een keuze hoe je ermee omgaat. Een nare gebeurtenis kan tot boosheid of verdriet leiden, maar als je kiest voor de slachtofferrol help je jezelf en je collega's over het algemeen niet. Hoe moeilijk het soms ook is, je hebt altijd de keuze om te leren van situaties en er de positieve kanten van in te zien. Socrates zei: ‘Je ziet de dingen niet zoals ze zijn, je ziet de dingen zoals je bent.’ Dat is een groot inzicht.

“Het belangrijkste wat je als bedrijf kunt doen, is vanuit de dialoog met je medewerkers een gedeelde mindset creëren. Hoe maak je medewerkers meer zelfverzekerd? Hoe laat je ze denken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en motivatie en niet vanuit de bestaande systemen? Hoe zorg je dat je elkaar daarbij ondersteunt en hoe bereik je dat iedere medewerker zichzelf belangrijk vindt? Hoe ga je gezamenlijk op pad om nieuwe richtingen en mogelijkheden te ontdekken? De basis hiervan zijn de medewerkers zelf. Het begint bij de mindset van ieder individu. Wie de klant echt wil helpen – wie echt van meerwaarde voor een bedrijf wil zijn – begint bij zichzelf. Alles begint bij jezelf welkom heten. Het is een mindset, een keuze hoe je het leven omarmt. Een goede gastheer kijkt door turquoise lenzen.” ■