



De invloed van communicatie op gedragsveranderingen in organisaties

Verder gaan voor je klant

Michelle Terpstra
1568085

03 juni 2013

Syntrus Achmea

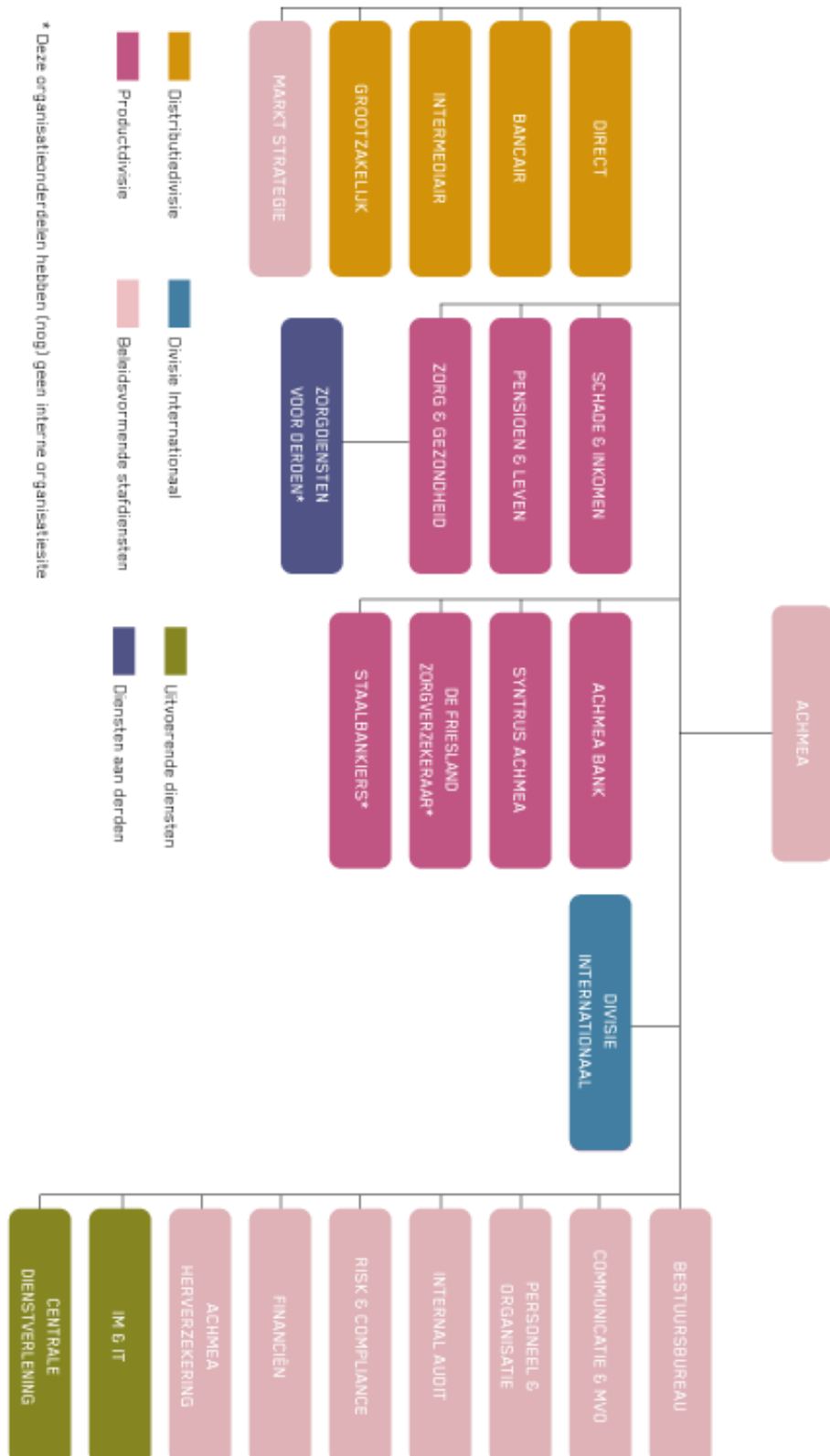
Hogeschool van Utrecht
Instituut voor Communicatie
Communicatiemanagement, Utrecht

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Organogram Achmea.....	4
Bijlage 2 Organogram Syntrus Achmea.....	5
Bijlage 3 SENS in een vogelvlucht - beleidsdocument.....	6
Bijlage 4 Vragen interviews met directieleden	8
Bijlage 4a Uitwerking interview met Hans Sijders, directievoorzitter	9
Bijlage 4b Uitwerking interview met Johan van Egmond, directeur Commercie	12
Bijlage 4c Uitwerking interview met Margreet Oostenbrink, directeur pensioenbeheer	14
Bijlage 4d Uitwerking interview met Peter Jaspers, directeur risico en financiën	18
Bijlage 5 Vragen interviews met MT-leden	22
Bijlage 5a Uitwerking interview met Koen Bekker, MT-lid staven en diensten	23
Bijlage 5b Uitwerking interview met Masja van Zandberg, MT-lid vermogensbeheer	26
Bijlage 5c Uitwerking interview Bert Jonker, MT-lid Strategisch pensioenmanagement	29
Bijlage 5d Uitwerking interview Hans van Waerden, MT-lid staven en diensten	33
Bijlage 5e Uitwerking interview met Annette van der Krogt, MT-lid vermogensbeheer	36
Bijlage 5f Uitwerking interview met Damiet Martinot, MT-lid staven en diensten	38
Bijlage 5g Uitwerking interview met Ferdi Langewen, MT-lid pensioenbeheer	43
Bijlage 5h Uitwerking interview met Johan Cras, MT-lid strategisch pensioenmanagement	48
Bijlage 5i Uitwerking interview met Rob Dingemans, MT-lid pensioenbeheer	52
Bijlage 6 Vragen/ onderwerpen groepsdiscussie	55
Bijlage 6a Uitwerking eerste groepsdiscussie	56
Bijlage 6b Uitwerking tweede groepsdiscussie	60
Bijlage 7 Vragen voor Julian Stevense van Inzicht Communicatie BV	64
Bijlage 7a Uitwerking interview met Julian Stevense van Inzicht Communicatie BV.	65
Bijlage 7b Gesprek met Herman van der Meulen, manager Corporate Communicatie & Brandmanagement.....	69
Bijlage 8 Observatiecriteria.....	70
Bijlage 8a Uitwerking observatie van de eerste groepsdiscussie	71
Bijlage 8b Uitwerking observatie van de tweede groepsdiscussie	72
Bijlage 9 Powerpoint presentatie Veranderketen Achmea	73
Bijlage 10 Voorstel voor omschrijving van de gewenste mentaliteit/ situatie.....	77
Bijlage 11 Interventies voor betekenisgeving met de voor- en nadelen.....	78

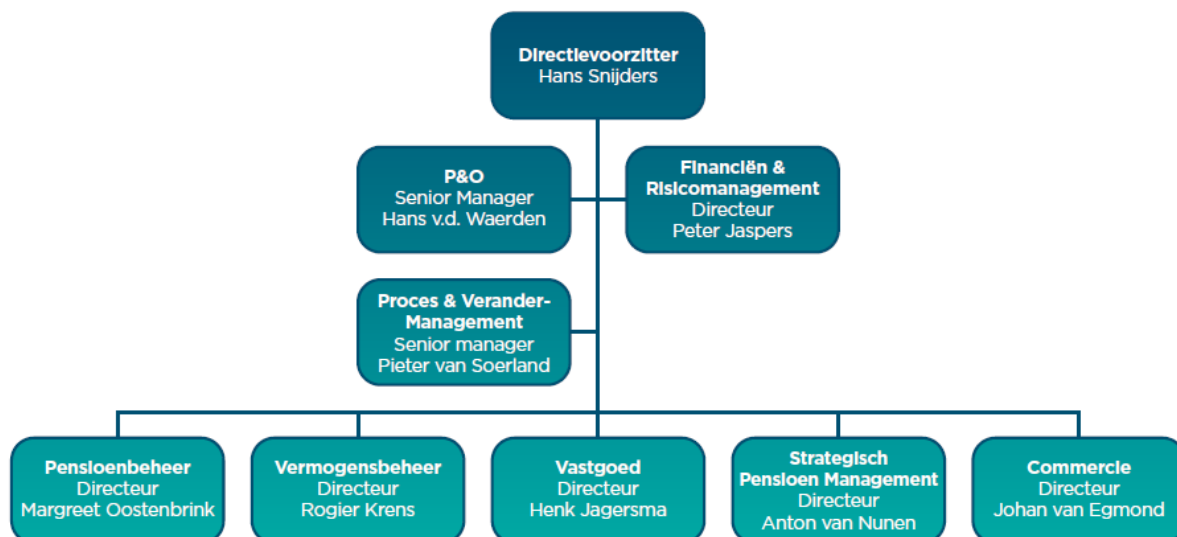
Bijlage 1

Organogram Achmea



Bijlage 2

Organogram Syntrus Achmea



Bijlage 3

SENS in een vogelvlucht - beleidsdocument

SENS = **S**amen **E**ffectief **N**aar **S**ucces. Het doel van SENS is tevreden(ere) klanten, betere financiële resultaten en een prettige werkomgeving.

SENS

SENS is een filosofie en een methodiek: Samen Effectief Naar Succes.

Samen= SENS is verbinding en vertrouwen, in jezelf en in elkaar: Typerend voor SENS is dat er gewerkt wordt met de input en ideeën van de medewerkers zelf. Elke medewerker heeft een actieve rol en samen ontdekken we het resultaat. SENS doe je samen: met je eigen collega's en leidinggevende, maar ook met je collega's uit andere bedrijfsonderdelen met wie je samenwerkt in de keten. SENS is voor iedereen. Ook alle leidinggevendenden en de Raad van Bestuur zijn geschoold in de SENS methodiek.

Effectief= Effectiviteit begint bij je inleven in de externe of interne klant. Wat is effectief voor de (interne) klant? Maar ook, wat is effectief voor jou en voor mij? Het gaat om waarde toevoegen, voor de klant, voor elkaar, voor onszelf. Slimmer werken en kostenbesparing bereik je door datgene wat niet werkt te veranderen of ermee te stoppen.

Naar= Het gaat om een voortdurende ontdekkingsreis en continue verbetering, we zoeken niet die ene oplossing voor altijd, we blijven op weg. Om te weten of we op de goede weg zijn, organiseren we voortdurend directe feedback van collega's en interne en externe klanten.

Succes= Het waarmaken van onze identiteit en het bereiken van onze doelen als continu lerende organisatie. SENS is een succes als het ons helpt scherp te blijven op nieuwe mogelijkheden om dit elke dag weer te realiseren en als het ons bewust maakt van de verbinding tussen klantwaarde, medewerkerwaarde en financiële waarde.

SENS is de werkwijze van Achmea

SENS is de manier van werken binnen Achmea. Een werkwijze waarbij alle medewerkers meedenken over verbeteringen en iedereen nieuwe ideeën kan aandragen. Het doel van SENS is het tegengaan van verspilling in onze werkprocessen, in ons handelen en onze manier van denken. SENS draagt bij aan het waarmaken van de identiteit en de ambitie om het klantbelang centraal te stellen.

Jij & SENS

Bijna alle medewerkers van Achmea hebben de afgelopen jaren kennis gemaakt met SENS via zogenoemde SENS golven. Onder begeleiding van SENS experts hebben afdelingen hun processen kritisch onder de loep genomen om te kijken waar ons werk efficiënter en effectiever kan, met een hogere medewerker- en klanttevredenheid tot gevolg.

SENS: beproefde werkwijze

SENS is gebaseerd op een bestaande en beproefde werkwijze, LEAN. In de jaren '80 groeide autofabrikant Toyota spectaculair dankzij deze nieuwe aanpak. Inmiddels is LEAN een geijkte methode binnen veel organisaties. Achmea heeft de methode verbeterd en aangepast aan onze specifieke identiteit en cultuur. Speciaal voor deze implementatie zijn interne SENS-experts opgeleid.

De SENS-pijlers

Achmea richt zich op de klant. We streven er naar dat we in alles wat we doen, het belang van de klant dienen. Voor SENS vertaalt dit zich in drie concrete pijlers: het vergroten van de klantwaarde, de medewerkerwaarde en de financiële waarde.

- Klantwaarde: Denken en werken vanuit de klant.
- Medewerkerwaarde: Slimmer, efficiënter, effectiever en daardoor met meer plezier werken. Talent optimaal benutten.
- Financiële waarde: Minder verspilling betekent meer kostenbesparing, slimmer werken is ook goedkoper.

Onze klant & SENS

Krijgt de klant wat hij nodig heeft? Op het juiste moment? En nog belangrijker: zonder fouten? Door jezelf continu deze vragen te stellen en ook aan de klant te vragen, komt het belang van de klant centraal te staan. Zo kunnen we de kwaliteit van Achmea verbeteren, en de kosten en doorlooptijden omlaag brengen.

Achmea & SENS

SENS is gericht op samenwerking en resultaatgerichtheid, voor de klant, elkaar en onze financiën en zorgt ervoor dat we ons continu blijven verbeteren.

Met de SENS-aanpak verbetert Achmea niet alleen de inrichting van de processen, maar ook de operationele aansturing van de processen. Daarnaast verheldert SENS wat de meest effectieve houding van medewerkers is. Kortom, SENS is een werkwijze waarbij zowel de harde kant (structuur) als de zachte kant (cultuur) aan de orde komen.

Jouw team & SENS

Starten met SENS gebeurt onder begeleiding van de Achmea SENS-experts. In het begin zal SENS inzet, energie en tijd kosten. Maar uiteindelijk is de winst in effectiviteit en werkplezier vele malen hoger.

Als medewerker krijg je een actieve rol bij de inrichting van je eigen werkprocessen. Je bent verantwoordelijk voor je eigen resultaten. Laat je hierdoor niet afschrikken. Kritisch naar je eigen werk kijken, zelf verbeteringen bedenken en vervolgens de aanpassingen doorvoeren.

Omdat iedereen volgens SENS leert werken, kun je met elkaar het dagelijks werk beter sturen. Maar ook beter kijken naar capaciteit en voortdurend zoeken naar mogelijke verbeteringen.

Bijlage 4

Vragen interviews met directieleden

Wat is volgens jou verder gaan voor je klant?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat is volgens jou verder gaan voor je collega?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat is volgens jou verder gaan voor jezelf?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat doe je zelf aan 'verder gaan'?/ Hoe doe je het zelf?

Waar ligt volgens jou de prioriteit in de driedeling?

Opletten bij:

Wordt er te veel een mening gegeven over 'verder gaan'? Terugpakken naar wat zij eronder verstaan/ hoe zij het interpreteren.

Komt het gesprek niet opgang; blaadje met 'verder gaan' uitwerking geven.

Bijlage 4a

Uitwerking interview met Hans Snijders, directievoorzitter

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van het interview. Delen van het interview zijn hieronder niet letterlijk uitgewerkt. Voor de details van het gesprek kan de geluidsopname opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Goedemorgen Hans,

Bedankt dat je tijd vrij hebt willen maken voor dit interview.

Je hebt mijn mailtje al ontvangen en daarin heb ik al kort uitgelegd waar het over gaat. Ik wil graag weten vanuit de directie hoe zij verder gaan interpreteren en gelukkig begint de interviewreeks bij jou. *Haha nou mooi.* Verder gaan wordt op gedeeld in drie onderdelen, namelijk verder gaan voor je klant, je collega en jezelf. En ik was heel erg benieuwd hoe jij dat interpreteert.

Ik weet niet of je mijn Keeks ziet. Daar heb ik de laatste twee weken verder gaan in geprobeerd uit te leggen. Het gaat altijd om er bovenop zitten als er wat aan de hand is met je klant. Er heel intensief mee bezig zijn, alles willen doorgronden en willen snappen, niets aan het toeval overlaten. Gesprekken hartstikke goed voorbereiden en niets aan het toeval overlaten. Vooral niet als er een issue is bij de klant, zorg dat je dat dan gaat uitzoeken. Weer opnieuw blijven zoeken waar de problemen liggen en deze oplossen. Verder gaan bij issues die spelen en je wilt stretchen; beter wilt zijn dan de concurrent. Hoe kunnen we nou als organisatie beter worden in het gelukkiger maken van onze klanten. Nu we wat meer op orde zijn, kunnen we de klanten verder helpen in hun eigen strategie en het geven van strategisch advies. Verder gaan is het gevoel dat je de klanten geeft. Dat gevoel van verder gaan moet de klant ervaren. [...] Dat extraatje erbij geven. Ja klopt.

Zie je het al terug in de organisatie dat mensen echt verder gaan voor de klant?

Op heel veel plaatsen wel, maar ook veel niet. We komen van een taakorganisatie in het verleden. We waren eigendom van de pensioenfondsen. Taakorganisaties hebben het risico van lui worden. Toen ik hier begon in het begin, toen was de hele organisatie lui. Was er niet voor de klant, want de klant kon toch niet weg. "En op het moment dat de klant toch niet weg kan dan is niet nodig je buitengemeen in te spannen om te charmeren". Dat is de last van het zijn van een taakorganisatie. We hebben de transitie moeten doen van het zijn van een taakorganisatie naar een marktorganisatie. Elke dag opnieuw de loyaliteit van je klant moet verdienen. "Als je je elke dag opnieuw realiseert dat de klant elke dag de keus heeft om bij je weg te gaan, dat je elke dag opnieuw je moet inspannen om je klant zodanig te charmeren, gelukkig te maken, blij te maken en tevreden te maken met de organisatie. Dat hij er niet eens aan denkt om het middel van weg gaan in te zetten."

Dat is dus een totaal andere setting, het zijn van een taakorganisatie of een marktorganisatie. En dat zie je met grote bureaucratische organisaties en zelfs als het een commerciële organisatie zou moeten zijn, dat dit zich alleen aan de buitenkant manifesteert. Dat dit de commerciële mensen zijn die inzien dat de klant gepleased moet worden en dat zij dat vak ook geleerd hebben. Dat is alleen dat dunne laagje. Als je zo'n grote organisatie hebt als Achmea dan kan je niet verwachten dat alle mensen van Achmea zich elke dag opnieuw realiseren dat zij de loyaliteit van de klant moeten verdienen. Dan lijkt die interne organisatie weer heel erg op een bureaucratie. Dat niet lijkt op een commerciële organisatie. Een bureaucratie heeft de neiging om te denken dat zij de macht hebben en zij het voor het zeggen hebben. Veel grote organisaties hebben een grote bureaucratische inslag. We kwamen van taak naar marktorganisatie, we hebben in die 3 – 4 jaar een enorme verandering in mentaliteit weten te ondergaan. Maar met die verandering zijn we nooit klaar. Van daaruit moeten we

weer verder gaan. Dat als je in die transitie zit, krijg je door dat het dan moeilijk is om iedereen in de organisatie hiervan te doorgronden. [...]

En verder gaan voor de collega's. Hoe zie/ interpreteer je dat

Ik had al wat moeite met je stelling in het begin. Dat die bestaat uit verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf. Dat is wat er uit de notities komt. Maar zo zie jij het niet? Dat snap ik wel. Zie ik het zo of zie ik het niet. We zijn geen vereniging, wel in juridische zin, maar zo bedoel ik het niet. We zijn geen hobbyclub. Waarom zeg ik dat nou? Nou omdat ik wel meen dat verder gaan voor de klant vind ik toch wel bovenaan staan. En verder gaan je collega is ook wel verder gaan voor je collega in functie van de klant. "At the end of the day is het toch voor de klant".

Hoe ik het geïnterpreteerd heb, is samen ontwikkelen en doorgroeien. Ja dat snap ik en dat heeft dan weer als einddoel het samen beter doen voor de klant. Dat blijft bij mij wel heel erg doorklinken. Je helpt elkaar verder, omdat je collega bent. Want het is in de functie van het zijn van collega en niet in de functie van het zijn van de mens in de collega. En dat draagt bij dat je samen werkt voor de klant. Je kunt alleen maar wat bereiken met elkaar als je samen de instelling hebt om verder te gaan. "Niemand van ons hier krijgt iets gedaan in zijn eentje. Dat is gods ondenkbaar. Je hebt elkaar zo vreselijk nodig. En als je met elkaar het verschil wilt maken, kan je dat alleen doen als je elkaar telkens opnieuw inspireert, motiveert, uitdaagt, prikkelt om verder te gaan". En dat is juist het mooie om te doen. Ik heb met de kerst gezegd, volgens mij zijn we uit gebodemd, we hebben enorm gestruggeld, maar daar zijn we met een flow uitgekomen. De flow drukt ook uit hoe we het met elkaar doen. Hoe we elkaar weten te motiveren en te inspireren en wat voor goed gevoel je met elkaar hebt. Als ik kijk naar dat goede gevoel bij mensen in de organisatie dan is dat gevoel ook significant beter dan een paar jaar terug. Dan is dat vertrouwen dat we met de goede dingen bezig zijn, dat begint nu te groeien. Dat gevoel wordt bewezen zelfs dat de nieuwe klanten voor ons kiezen en dat is een bewijs voor dat al aanwezige gevoel. En dat maakt dat je in een soort opwaartse spiraal komt dat met elkaar weer dat gevoel een stap verder wilt brengen, versterkt. Dat is de positieve flow die ik bedoel uit te drukken.

En dat is dan toch het verder gaan met je collega's. Ja dat is dus het verder gaan voor je collega's.

Verder gaan voor jezelf dan. Je geeft al aan dat je niet echt de splitsing maakt. Maar worden mensen veel gestimuleerd zich te ontwikkelen om verder te gaan. Dat ze training krijgen om meer extern georiënteerd te zijn of is dat een mindset die mensen zelf moeten ontwikkelen. Of wordt daar veel in gesteund door teamleiders?

Ik denk wel dat we daar de nodige aandacht voor hebben, maar dat kan altijd wel beter. "Voor mijzelf ben ik wel weer nu op dit moment in een oriëntatie hoe ga ik mij zelf verder bekwamen om een meer toezichthoudende rol te verkrijgen. Dat maakt ook dat ik voor mijzelf begrijp dat ik niet mag blijven stilstaan en ook in mijn eigen ontwikkeling moet verder gaan." Dat is kunde, vaardigheden en inzichten ontwikkelingen dus blijven leren en studeren en elke keer blijven opsnuiven. Maar dat is allemaal ook voor je zelf verder willen gaan. Je eigen leven willen verreiken met inzichten is fantastisch leuk om te doen en werkt ook heel bevredigend om ook in jezelf die drive te hebben om te blijven verbeteren.

"En ook elke keer niet te wijzen naar een ander, maar de drie vingers die wijzen naar jezelf. Dat is verder gaan. Want daar moet je wat mee. Je kunt wel zeggen Jan, Piet of Klaas hebben dit, dat, zus of zo fout gedaan, maar verder gaan voor mij betekent naar die drie vingers kijken die terugwijzen naar mij. Maar wat had ik anders moeten doen dat Jan, Piet of Klaas dat niet hebben kunnen doen of dat zij niet gewaarschuwd waren of dat ik dat niet ingedeekt had of dat ik daar betere afspraken met ze over gemaakt had. Wat had ik anders moeten doen om te verkomen of te enthousiasmeren of aan te jagen. Juist dat, het in staat zijn drie vingers terug te wijzen naar jezelf, en die vragen te stellen, maken dat je verder aan het gaan bent. Dat maakt niet dat je de ander de schuld aan het geven bent of dat je denkt dat was het dan. Daar wordt je zelf niet wijzer van en de organisatie wordt daar ook

zelden wijzer van. Als we allemaal in staat zouden zijn om die drie vingers terug te wijzen naar onszelf en daar te bevragen wat zal ik zelf anders gedaan moeten hebben.” Mensen die boos zijn, zijn in the end altijd boos op zichzelf. Het is de onmacht dat je je boosheid op een ander projecteert. Maar het is de boosheid die je zelf genereert. Dat onderkennen zit in de lijn van de drie vingers die terug wijzen naar jezelf. Dat maakt dat je het idee hebt dat je elke dag weer leert en dat je elke dag het idee hebt dat je er wijzer of slimmer door wordt. Dat is fantastisch natuurlijk.

Heb je goede voorbeelden hoe je zelf al verder gaat. Je had het net al over blijven leren. Maar ook nog andere voorbeelden voor klant of collega

“Ja daar heb ik wel voorbeelden van, hoeveel wil je er hebben. Middels kreeg ik een mailtje binnen van sector detailhandel dat wij niet kunnen leveren op de manier waarop zij dat van ons mogen verwachten. Ja niet accepteren dat dat zo is wat geconcludeerd wordt in dat mailtje. Inmiddels heb ik al met drie mensen gesproken wat we eraan gaan doen dat te voorkomen dat de situatie zo is. Ja maar niet wegschuiven en zeggen dat het erop lijkt dat we het niet kunnen gaan halen. Ja sodemieter op. Wat moeten we doen om het wel te halen? En wat moeten we doen om daar de prioriteit op te zetten. En naderhand kunnen we wel een keer uitvinden van ja jongens hoe kan het nou dat we in godshemelsnaam dat we nu op uu ontdekken dat we het niet dreigen te halen, kunnen we nog een beetje vooruit kijken met elkaar. Dat komt daarna, proberen te snappen hoe dat nou ineens komt dat er een stuwmeer van meldingen dat we het jaarwerk niet kunnen doen en dat het ontstaan van die stuwmeer zo groot is dat we hem nu niet krijgen weggewerkt. Ja hallo dat is voor dadelijk als we het hebben opgelost. Dan is de vraag hoe hebben we het kunnen laten gebeuren. Maar voor nu niet accepteren dat we het niet weggewerkt krijgen nou even met zijn alle aan de kant. Wat gaan we doen om het wel weggewerkt te krijgen en vooral niet concluderen; ‘ja het lukt even niet’. Dat is niet verder gaan voor de klant. Verder gaan voor de klant is nu alles op strak en staan zetten om te zorgen dat we het weggewerkt krijgen.”

Duidelijk voorbeeld

Zijn er binnen de organisatie personen waarvan je zegt die gaan echt verder?

Ja gelukkig wel dat zijn er genoeg. Heel veel mensen zie ik verder gaan. Bij jullie in de club zie ik mensen verder gaan dat was in het begin ook niet zo. Daar heeft Herman hard zijn best voor gedaan. En jullie samen hebben er ook aan moeten sleuren hoe dat in het team moet functioneren. Zeker in de afgelopen twee jaar heeft bij jullie in het team het een draai gekregen waardoor het team veel verder is kunnen komen. Gelukkig wat ik ook schrijf in de Keek dat zo’n deal als met Shell dat commercie dat never nooit in zijn eentje kan regelen, dat kan alleen als de hele organisatie klopt. Dat als mensen hier en in Tilburg binnen komen dat ze proeven, snuiven, ruiken op meters afstand dat het klopt binnen de organisatie [...] Verder gaan is zorgen dat het in zijn geheel klopt.

Ik heb nu wel een duidelijk beeld gekregen hoe jij het interpreteert. Echt super bedankt voor je tijd.

Bijlage 4b

Uitwerking interview met Johan van Egmond, directeur Commercie

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van het interview. Delen van het interview zijn hieronder niet letterlijk uitgewerkt. Voor de details van het gesprek kan de geluidsopname opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

[...] Ik had uit notities gehaald dat verder gaan bestaat uit verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

Hoe interpreteer je verder gaan voor je klant?

Verder gaan voor je klant is voor mij dat we meedenken met de klant en dat we hem een stap voor zijn. Dat betekent voor mij dat we proactief moeten zijn. Dat we hem aan de hand nemen.

Wat voor concreet gedrag van medewerkers kan je hieraan koppelen?

Dat vraagt van de medewerkers dat ze ook proactief gaan opereren en niet alleen gaan reageren op vragen van een klant. Dat ze zich gaan inleven in een klant en in de behoefte die de klant heeft. Vandaar uit voorstellen doet dan wel tot verbetering, dan wel tot uitbreiding van contracten.

En zie je dat al terug binnen de organisatie?

Te weinig. Ik vind dat we nog steeds wel heel erg reactief zijn. Als ik kijk naar gedrag en competenties en die twee onderscheid. En als ik dan kijk naar medewerkers die met klanten in contact zijn dat zij in competenties te kort schieten en in gedrag vind ik ook dat mensen dat soms onvoldoende laten zien. Dat zij qua gedrag die proactiviteit onvoldoende laten zien.

Hoe interpreteer je verder gaan voor je collega?

Als ik aan verder gaan denk dan denk ik vooral aan verder gaan voor je klanten. Dus als je die vraag stelt dan zet dat mij al aan het denken. Dus als ik denk aan verder gaan voor je klanten dat zou ik dat willen interpreteren als samenwerken. Niet alleen in dienst bent van je eigen afdeling en je eigen doelen na streeft, maar dat je samen werkt aan de gemeenschappelijke doelen.

Ook daarbij; zie je dat al terug of zie je vooral dat mensen individueel bezig zijn?

Ja met name dat laatste. Wat mij opvalt dat mensen heel erg in hun eigen verantwoordelijkheid opereren en daarbij moeizaam in staat zijn om over die verantwoordelijkheden heen te stappen en te werken aan die gezamenlijke doelen.

Maar verantwoordelijkheden over eigen taken worden wel genomen? Ja

En verder gaan voor jezelf? Zie je dat als belangrijk punt? Gebeurt dat genoeg of juist helemaal niet?

En dan gaat het om mij of om medewerkers in zijn algemeenheid? Beide

Verder gaan voor mijzelf, nou ik heb niet het idee dat sinds de invoering van de campagne dat ik heel erg veranderd ben. Ik wil niet arrogant overkomen, maar ik denk dat ik al veel verder ga dan een heleboel mensen willen. Verder gaan doe ik al elke dag. Het zit in mijn aard. Ik denk zelf, nogmaals een beetje arrogante stelling, dat ik wel pas in het profiel van verder gaan. Dus ik werk daar niet aan.

Wat zorgt ervoor dat jij zelf denkt dat je al verder gaat?

Nou dat ik eigenlijk weer een stuk verder ga. Ik ben bijvoorbeeld veel met verkoop bezig en dan bieden we soms dingen aan die we als organisatie nog nooit eerder hebben gedaan. En dan gaan wij de discussie met de organisatie aan. Het is grenzen opzoeken en vervolgens over grenzen heen gaan. Dat kenmerkt mij dan en dat moet volgens mij ook de commerciële afdeling kenmerken. Dus het is logisch dat het mij kenmerkt. Dus dat is grenzen opzoeken en soms grenzen verleggen voor de onderneming.

En wat voor concreet gedrag van medewerkers verwacht je daarin?

Ik verwacht daarin eigenlijk ondernemend gedrag. Dat je niet denkt in beperkingen, maar in kansen. Niet denken van het kan niet, dit hebben we nog nooit gedaan. Maar jeetje hoe zou dit mogelijk worden en hoe kunnen we dit oplossen. En hoe kunnen we de klanten daarmee tevreden maken. Niet de hele organisatie is natuurlijk in contact met klanten. Verwacht je van hen hetzelfde daarin? Ik verwacht eigenlijk van de hele organisatie een klantgerichte houding, want uiteindelijk doen we het allemaal voor de klanten. Dus eigenlijk verwacht ik van iedereen een klantgerichte houding.

Oké dat snap ik.

Ik ben grotendeels door mijn vragen heen. Heb je zelf nog iets toe te voegen?

Wat vond jij zelf van de leus verder gaan en de campagne die we hebben ingesteld?

Wat vind je daar als communicatiedeskundige van?

Ik verbaasde me eigenlijk, omdat het een vrij voor de hand liggende stelling is, maar het is vrij slim om hem in te zetten, zoals jullie hebben gedaan. Voor mij zelf is het ook heel normaal dat je verder gaat en een stapje extra zet. Maar ik heb ook door dat als ik door het bedrijf loop dat het hier anders aan toe gaat. En ik denk dat het daarom juist heel slim is om daar een campagne van te maken. Want juist om verder te gaan dan kan je dingen bereiken.

Ja wat jij zegt is wel hoe ik het ook heb gevoeld. In het begin dacht ik echt wat een onzin, want eigenlijk zeg je daarmee dat er een optie was om niet verder te gaan. Is er überhaupt een optie geweest om te stoppen. Hoe we het wordt geladen is dus cruciaal en ik vind dat het goed geladen wordt. Ik vind ook wel dat het een begrip is geworden. Je moet ook iets vinden dat bij je cultuur past en je moet daarin niet doorschieten. Hij is niet heel erg out of the box en sluit heel erg aan bij wie we zijn en probeert ook daarin onze grenzen te verleggen. Hij was redelijk defensief.

Ik denk wel dat het slim is het op deze manier te plaatsen, zeker omdat het vroeger een hele starre organisatie was, nu heel marktgericht moet worden en door het op deze manier te brengen en constant verder moet kijken dan je neus lang is. Dat dat wel een mooi statement is voor de organisatie.

Volgens mij wordt hij in die zin ook goed opgepakt. Af en toe hoor ik wel hoe hij ontvangen wordt en volgens mij, op dit moment, interpreteren mensen hem goed en worden er geen fouten gemaakt in die interpretatie. Maar goed ik kan me voorstellen wat je zegt. En goed om te horen dat we hem goed geladen hebben.

[...]

Maar je vindt wel dat verder gaan doorgezet moet worden?

Ja dat vind ik zeker. Ik zie er geen reden voor om dat niet te doen. Sterker nog we hadden wel wat behoefte aan herkenbaarheid in de markt en volgens mij zijn we dat nu juist een beetje aan het opbouwen. Het zou wel zo kunnen zijn dat we erop gaan doorschakelen. Dat vind ik nogal interessant. Wat is de volgende stap die we daarin zetten? We komen uit een organisatie die nogal wat klappen kreeg, een ouderwetse organisatie. En waarbij klachten kwamen van klanten. We zitten nu in een fase waarin klanten tevreden zijn. En we binden zelfs interessante nieuwe klanten, dus misschien kunnen we het ambitieniveau wel wat opschroeven en ook het uitgestraalde ambitieniveau weer wat opschroeven. Wat ik net al zei, de organisatie was redelijk defensief, dit verandert al en misschien moeten we dit verder oprekken.

"Ik laat me graag adviseren door deskundigen zoals jij, dus schrijf maar op wat je vindt."

Bijlage 4c

Uitwerking interview met Margreet Oostenbrink, directeur pensioenbeheer

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Mijn onderzoek en dit interview gaan over 'verder gaan'. Dat is natuurlijk de mentaliteit die hier ontwikkeld is. Uit de notities heb ik gehaald dat 'verder gaan' bestaat uit drie onderdelen, namelijk verder gaan voor je klant, voor je collega en voor jezelf.

Als eerste ben ik heel erg benieuwd hoe jij verder gaan voor je klant interpreteert.

Nou die hebben we ook het meest zichtbaar gemaakt denk ik. Als je kijkt naar de posters die we hebben staan. Dan geven we daar al behoorlijk wat inhoudt aan. Dat je je niet alleen aan de kaders houdt en dat je ook letterlijk en figuurlijk daar buiten kijkt. Proactief zijn hoort er voor mij heel erg bij. En op een andere manier van zeggen dat je de klant ook daadwerkelijk verrast. Dat hij niet alleen maar krijgt wat hij verwacht, maar dat daar ook wat extra's bijzitten. Dat kan in de zin van adviezen zijn maar ook in houding zijn. Dat hoort bij mij heel erg bij verder gaan voor je klant. Veel meer woorden dan dat is het eigenlijk niet. Want als je dat laat zien dan klopt het volgens mij. De basis moet goed zijn en als je hem ook in positieve zin verrast en proactief bent in je oplossingen en in je ideeën. Dat is het belangrijkste.

Is er concreet gedrag dat je daaraan koppelt of is het vooral dat mensen moeten denken aan de klant en hoe kan ik verder gaan en mijn klant kan verrassen?

Proactiviteit is voor mij heel erg gedrag. Ja dat kun je op allerlei manieren zien. Als je aan de telefoon zit bijvoorbeeld dat je ook luistert naar wat er gezegd wordt als je bij een KCC werkt. Of als je als bestuursadviseur bent of als wijzelf, dat je van te voren al nadenkt over wat je gaat zeggen of dat je iets meeneemt. Of dat als je iets leest voor de klant dat je dat dan aangeeft. Dat vind ik wel allemaal gedrag. Dus alleen denken vind ik niet ver genoeg.

Zie je het ook al terug binnen de organisatie dat het gebeurt?

Ik zie het wel maar toch ook redelijk voorzichtig. Het is nog geen natuurlijk gedrag, niet voor de grote groep zegmaar. Er zijn wel individuen die dat wel bij zich hebben. Die dat hebben geleerd dat dat gewoon prettig is. Ik zei niet voor niets natuurlijk. Die hebben dat al aan zich hangen dat zij dat vanzelf doen. Maar verder toch vooral grote groepen zijn die doen wat er gevraagd wordt. Dat is echt een hele andere houding. Dat zit nog niet in de genen van dit bedrijf.

Hoe komt dat denk je?

In ieder geval hebben we daar nooit op geselecteerd. We hebben altijd geselecteerd op uitvoerders en beheerders die doen wat er gevraagd wordt. Ook wel het werk was anders en wordt anders. [...] je vraagt nu veel meer begrip waar het over gaat, interesseer je in de klant. Snap voor wie je het doet. Ik denk ook dat wij dat als management daar te weinig naar hebben gevraagd. We hebben er niet naar geselecteerd, maar we hebben er ook niet om gevraagd. Dat doen we nu wel, maar ook nog niet eens overal. Omdat voor managers hetzelfde geldt als voor medewerkers. Zij vloeien ook voort uit de voorgangers van dit bedrijf. Zij staan er met dezelfde attitude in en we moeten wel zien hoe we dat zien te draaien. Dat is er niet vanzelf in de zin van aanbod en het is er ook nog niet helemaal in de zin van vraag. Net zij ook iemand in de lunchbijeenkomst visie is één, maar hoe vertaalt mijn leidinggevende nou naar mij wat dat betekent, waar moet ik dan verder in gaan. Hoe moet dat dan voor mij. Dat is al een kunst op zich.

Verder gaan voor je collega, hoe interpreteer je dat?

Daar hoort in ieder geval collegialiteit bij. Maar ook vertrouwen. Daar hoort bij luisteren en oprechte interesse. Gisteren hadden we een dag met het MT, maar eigenlijk moet je allemaal een OEN zijn. Dat vind ik een hele goede. Dat heb ik ook niet zelf bedacht hoor. Maar mooi open, eerlijk en nieuwsgierig. Dus niet vooringenomen zijn, maar eerst eerlijk en open luisteren. En altijd met een open mind en open houding en in een eerlijk contact. En door middel van nieuwsgierigheid meer vragen? Ja vragen, dat sowieso. Vragen en niet oordelen. Eerst denken interessant en dan vervolgens kijken wat je daar dan mee doet. Het is gewoon een hele andere attitude. Als collega's onder elkaar is dat dus een belangrijke. En dat maakt het dus ook dat collega's er vanuit mogen gaan dat je doet wat je met elkaar hebt afgesproken. Dat je je verantwoordelijkheid en je eigenaarschap neemt, dat is ook verder gaan voor je collega. Niet zorgen dat je collega alles voor je moet doen. Dat je doet waarvoor je bent opgesteld. Ik zit er nu over na te denken dat het raar is dat dit is verder gaan, want eigenlijk zou dit gewoon moeten zijn wat het is.

En in concreet gedrag. Zijn er al punten waar je het in terug ziet of waar we heel erg op moeten letten?

Ik denk dat we dat ook nog heel erg te stimuleren hebben. Daar waar iedereen gewend is om in hokjes te denken en alleen maar denkt over het stukje waar hij zelf verantwoordelijk voor is. Als hij dat al goed invult dan is die verbinding met anderen nog niet vanzelf. Dat gaat dan niet goed. Als ik zo rondloop zo binnen pensioenbeheer. Je mist daarin heel erg de dialoog met elkaar. Het gesprek en het feedback geven. Dat gaat allemaal heel omzichtig. Het is allemaal heel makkelijk om te wijzen naar elkaar en een mening te geven, maar een mening heb je niet zo veel aan. Maar vervolgens met elkaar kijkt wat doen we daar dan mee. Nu sla ik de hele wereld natuurlijk plat, want het is er natuurlijk al wel. Maar het is nog niet natuurlijk gedrag. Het is makkelijk om ergens iets van te vinden, maar dan vervolgens naar de ander toestappen en met elkaar in gesprek gaan om het samen op te lossen. Dat is nog wel wat anders. Een behoorlijke stap? Nou het is eigenlijk helemaal geen grote stap. Alleen hij wordt nog niet zo vaak gemaakt.

En verder gaan voor jezelf?

Daar hoort voor mij in ieder geval leren bij. Dus die open, eerlijk en nieuwsgierige houding. Ik geloof ook dat er altijd wat te leren is. En daar hoort ook bij dat je jezelf durft te stretchen. Daar hoort eens en voor altijd bij hoe het voor jezelf werkt. Als stretchen voor jou heel spannend is dan is dat wel handig dat je dat van jezelf weet. Dan heb je net even iets meer nodig om dan ook een grotere stap te maken. Iets aan te pakken wat je in eerste instantie niet zou durven en wat je niet weet. Dat hoort wel bij verder gaan voor jezelf en verder gaan voor jezelf hoort voor mij ook eigenaarschap nemen. Als ieder mens, inclusief mijzelf, altijd overtuigd zijn eigen keuzes maakt dan ben je er als het goed is ook altijd mee bezig. Overkomt de wereld je niet, maar handel je in wat er gebeurt. En dat is iets heel anders.

Voor mij heeft het woord verder gaan ook altijd iets in zich van vooruit. Dat vind ik het mooie van dat woord. Er zit altijd iets van actie in, daar zit beweging in. Ik vind dat lekker. Ik weet ook wel dat er mensen zijn die dat minder vinden, die krijgen daar andere associaties bij en die worden daar wat nerveus van. Daar komt dat stuk voor mij bij als je dat maar weet van jezelf. Er is eigenlijk niemand die zegt dat hij niet wil leren. Bijna nog nooit gehoord. Er is wel is iemand geweest die dat zij, maar die was dan 65 en die vond het wel oké. Daar kan ik mij dan niet iets bij voorstellen. Maar als je dan doorvraagt dan wilde die van alles nog doen, maar niet meer op het werk. Dat is iets anders. Dus die ging ook letterlijk en figuurlijk wel verder met zichzelf, maar niet op het werk. Maar ook als werkomgeving is dat ook belangrijk dat wij dat ook altijd stimuleren. Dat mensen zich ook realiseren dat ze altijd zelf een keuze hebben en dat wij die ook van ze vragen en zorgen dat je beweging houdt. [...] jezelf blijven ontwikkelen dat is verder gaan voor jezelf.

Wordt het al genoeg gefaciliteerd hier of kan dat nog beter?

Ik denk dat we het in basis wel faciliteren, want Achmea is een rijke organisatie. Niet zo zeer in geld, maar in mogelijkheden. Maar waar het nog niet goed op gaat is dat hele gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Als je daar een mismatch hebt.[...] Als je de dialoog tussen medewerker en manager niet goed voert dan is al die rijkheid die we wel hebben, dus om een opleiding te doen of door te groeien binnen Achmea om dingen te doen, die wordt dan niet benut, omdat het daar al misgaat. Dat is zonde. Ik las gister een stukje dat medewerkers verlaten hun baas en niet het bedrijf. Ik denk dat dat ook zo is. Dat als het niet klikt met je manager dat je dan gaat, maar dat je niet perse weg gaat, omdat je het zo een rot bedrijf vindt. Dat wordt gesymboliseerd door met de mensen waarmee je werkt. De directe leidinggevende heeft niet voor niets de meeste invloed. Ja ja, klopt. Positief en negatief meestal. Ja, ik vind het ook altijd een cruciale laag in je organisatie. Dat als je daar al te weinig veranderbereidheid hebt hoe kan je dan in vredesnaam een groep mensen in beweging krijgen.

Op welk punt ligt volgens jou de prioriteit? Is er een prioriteit te stellen in het 'verder gaan' tussen de drie onderdelen?

Ik zeg het in de zin van klant, medewerker, financieel altijd zo. Ze lopen natuurlijk nooit precies in de pas, maar ze kunnen ook niet te ver uit de pas lopen. Dat geldt voor dit bedrijf absoluut ook. Al zouden we alleen maar verder gaan voor je klant en wij laten de medewerkers en jezelf achterwege dan lopen we compleet uit de band. Andersom alleen maar met je medewerker bezig zijn is ook niet genoeg. Daar hoort ook die klant kant weer bij. Ik denk wel dat in bepaalde periodes soms iets even wat meer prioriteit heeft. Dat je soms even iets meer richt op het een dan het ander. [...]

Het staat op mijn lijstje om te vragen, maar een beetje raar nog om te vragen aan jou. Wat doe je zelf al aan 'verder gaan'? Je voert natuurlijk al die gesprekken en de lunchbijeenkomsten. Dat vind ik persoonlijk een mooi voorbeeld van 'verder gaan'.

Ja ik probeer zo veel mogelijk van de woorden die we hebben te gebruiken, verder gaan en blablabla. Maar dat je het ook laat zien wat je doet. Dat mensen het ook ervaren. Dat het in de lunches is en ook met mijn MT en de dag dagelijkse gang van zaken, want dat is ook laten zien dat je verder gaat. Dat mensen het ervaren. Persoonlijk ben ik altijd bezig met beweging. Ik ben niet voor niets zo gek op verandermanagement. Altijd in de zin van altijd weer nieuwe dingen proberen tot mij te nemen en hoe kan ik dat weer verrijken. Maar het is leuk dat je het zegt, want zo bedoel ik de lunches ook. Het is toch beleven en ook dichtbij komen op zo'n manier hè. En voor je zelf ook weer leren. Ja absoluut. Het geeft zo'n input. [...] Mensen benaderen je echt als de directeur. En dat vind ik soms moeilijk te bevatten, maar ik ben ook gewoon een mens. En uiteindelijk misschien wel iemand die af en toe de stevige besluiten neemt. Ik wil wel gewoon benaderbaar zijn, terwijl ik ook niet iedere dag 900 man gedag kan zeggen. Op zo'n manier kan je volgens mij ook wel zorgen dat de drempels verlaagd worden.

Ja dat zie je denk ik aan het grote aantal aanmeldingen dat mensen er toch behoefte aan hebben. En dat je de eerste bent die daar eigenlijk gebruik van maakt. Ja bijzonder hè. Ik ben er ook nog steeds van onder de indruk. [...] Door gewoon te luisteren wat er is en ondertussen kan ik toch wel mijn visieverhaal laten vallen en een aantal dingen die ik belangrijk vind dat dat rond gesproken wordt binnen de organisatie. Dat we van papier naar digitaal naar online gaan. Lijntjes die ik er iedere keer wel doorheen weef, maar in de basis gaat het er natuurlijk wel om wat zij vinden. En daaruit ontspringt het gesprek wel. [...] maar volgens mij vindt het grootste gedeelte het gewoon hartstikke leuk. Dat was een goede zet en zo was het nog niet eens bedoeld. Het heeft meer effect dan ik had verwacht.

Ik heb verder geen vragen meer, maar heb je zelf nog iets toe te voegen?

In het kader van 'verder gaan' hè?! Nou wat bij 'verder gaan' ook wel hoort en wat ik niet zo nadrukkelijk heb gezegd is dat de focus natuurlijk heel erg ligt op de houding en gedragscomponent, maar 'verder gaan' is ook innoveren als bedrijf. Dus ook het bedrijf ansich, dus alles bij elkaar heeft zich ook te ontwikkelen. Dat betekent ook, dat is dus niet een vast punt, dat je van daaruit ook eens kijkt. Wij doen dat volgens mij wel als DO. Wij kijken om ons heen en hoe moeten we daar weer in verder. Je bent voortdurend ook bezig om dat te doen. Je klant is een soort groep dat op je buitenkant drukt, maar zit natuurlijk ook in je bedrijf. Medewerkers zitten in je bedrijf, jij zit in je bedrijf. En om dat nou bij elkaar te brengen en dat je dat ook laat zien wat dat in houdt die verandering. Het is dus niet alleen maar woorden en werk. We doen hier iets en dat ten baten van houdbaar en betaalbaar inkomen om het zo maar even te zeggen. [...] we zitten hier ook wel met een bepaalde missie en dat is volgens mij ook wel 'verder gaan'. Dat het echt bijdraagt aan wat we ook maatschappelijk te doen hebben. Zo zie ik hem wel. Dat vind ik ook nog steeds het mooie van die bol dat daar al die aspecten in zitten en niet alleen maar de onderkant. Maar dat je ook echt ergens voor doet, voor dat hoger doel. En de maat in pensioen zijn is ook echt iets richtinggevents. Het mooie van die term vind ik ook dat het zich altijd zal blijven ontwikkelen. Als je de maat in pensioenen wil zijn en blijven dan moet je jezelf ook steeds blijven ontwikkelen. Dus daarom is 'verder gaan' er ook zo mooi bij.

Nu komt er weer een andere vraag bij mij op. Geen probleem, stel maar. Vind je dat 'verder gaan' al genoeg toegepast wordt of zou je het nog meer willen zien?

Vanuit communicatie denk ik dat het genoeg gebruikt wordt. De kunst is dat de mensen het ook echt gaan gebruiken. DO of onze stuurgroep die we hebben ook steeds meer die woorden halen, maar niet het woord 'verder gaan' als specifiek, maar ook waar je dan mee verder gaat om ervoor te zorgen dat dat verbinding blijft houden. We hebben het niet voor niets bedacht waarom we bepaalde dingen willen doen en dat moet je steeds weer herhalen. Het is altijd wel mooi hoe je ergens op uit kunt komen. Ik vind het nog steeds wel mooi gekozen. Het is ook zo dat je er wel een tijdje mee vooruit kan en niet dat het over een jaar verouderd is. Er zit geen tijdscomponent aan gebonden. Nee inderdaad, maar op een gegeven moment zal je natuurlijk wel iets anders moeten. Maar voorlopig kunnen we hier nog even mee vooruit. Dat is wel lekker.

Voor mij was dit voldoende, ik weet niet of dit voor jou ook zo is. Nee voor mij was dit laatste aspect nog belangrijk en verder niets.

Bedankt voor je tijd.

Bijlage 4d

Uitwerking interview met Peter Jaspers, directeur risico en financiën

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. De geluidsopname kan niet opgevraagd worden, want deze is verloren gegaan.

Bedankt dat u tijd voor mij vrij heeft willen maken. Mag ik je zeggen of heeft u liever dat ik u zeg? Zeg *alsjeblieft je, anders voel ik mij zo oud*. In mijn mailtje had je al gelezen dat dit voor mijn afstudeeronderzoek is. Ik loop nu mijn afstudeerstage binnen Syntrus Achmea en voer ook een afstudeeronderzoek uit. Dit onderzoek gaat over 'verder gaan'. Uit notities heb ik geconcludeerd dat verder gaan bestaat uit drie onderdelen, namelijk verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

Om te beginnen; hoe zie jij verder gaan voor je klant?

Ik ben van mening dat verder gaan niet heel hoog staat in het gedachteveld. Verder gaan voor Syntrus Achmea vind ik heel belangrijk om te continuïteit te waarborgen. We komen vanuit een financieel slechte positie. We draaien nog steeds veel verlies. De medewerkers moeten zich meer bewust worden van de situatie waarin wij nu zitten. Op die manier gaan mensen beseffen dat ze hard moeten werken om de continuïteit te waarborgen en het naar een positieve situatie om te buigen. Medewerkers moeten nadenken voordat ze geld uitgeven. Er wordt te weinig nagedacht over wat wij uit kunnen geven. Doe net of je in een thuis situatie zit. Thuis ga je ook geen geld uitgeven op het moment dat je geen geld hebt. Hier lijkt het af en toe net een constante pinautomaat. Mensen blijven maar geld uitgeven. Denk na voordat je iets weggeeft en als je broodjes besteld of als je je team uitbreidt. Dat kan niet allemaal zo maar.

Maar even terug naar verder gaan voor de klant. Hoe zie je dat graag concreet terug in de organisatie?

Het is de bedoeling dat we helder, duidelijk en strikt communiceren naar de klant toe. We moeten niet dat extra stapje zetten en van alles beloven wat de klant wil. Zo brengen we Syntrus Achmea alleen maar in een ingewikkeldere situatie. We moeten dan voor iedereen uitzonderingen maken. Deze uitzonderingen zorgen ervoor dat we complexere systemen krijgen. We zijn vaak te veel klantgericht. We zouden meer naar ons zelf moeten kijken. Wat kunnen wij nou goed en wat willen wij voor jou betekenen. Af en toe moeten we ook nee durven zeggen. We kunnen niet altijd alles doen. Door helder en duidelijk te zijn en vooral ook eerlijk moeten we het vertrouwen van de klant winnen. De klant snapt heus wel dat je een keer nee zegt en dat je niet alles kan doen. De klant wil ook dat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd wordt?! Ja klopt. Zij hebben echt wel respect en begrip voor het feit dat wij onze eigen weg ook moeten volgen om ervoor te zorgen dat wij uit deze benauwde positie komen. En daarmee zal ook het vertrouwen vanuit Achmea groeien en zullen zij ook weer meer investeren in Syntrus.

We moeten onze eigen propositie verkondigen en ons daaraan houden. Op het moment dat wij alles beloven en alles willen doen, omdat wij bang zijn om de klant te verliezen dan komen wij er niet. We moeten het namelijk wel zien waar te maken. Want er is niets ergers dan iets beloven en het niet waarmaken.

Als de jij bij de bakker staat en je vraagt om groen brood. Dan zal de bakker tegen jou zeggen dat hij dat niet heeft en zal die discussie met jou aan durven gaan. Of hij gooit kleurstoffen bij het brood. Ja dat kan ook en dat is wat wij constant bij Syntrus doen. We gooien constant kleurstoffen erbij. Maar we moeten juist dat gesprek aan durven gaan met de klant. Het lijkt altijd veel moeilijker dan het uiteindelijk is. Het is niet zo moeilijk. We moeten hierbij vooral naar onszelf kijken en niet te veel beloven.

Dus volgens jou ligt de verantwoordelijkheid vooral bij jezelf? Dat vind jij dus het belangrijkste? Hoe zie jij verder gaan voor jezelf dan?

Ja het begint allemaal vanuit de persoon. We moeten zelf verder gaan en doorgaan en dat extra stapje zetten voor Syntrus. Maar daarnaast moeten wij wel die bescheidenheid behouden. Ja bescheidenheid is het woord. We moeten nu niet te veel uitgeven en te gek doen. We moeten doen waar wij goed in zijn. Iedereen moet elke dag opnieuw zijn best doen, want zonder de medewerkers is het bedrijf nergens. Iedere dag opnieuw moeten alle medewerkers zich inzetten en verder gaan en doorgaan.

En verder gaan voor je collega dan. Daar praat je niet echt over. Hoe zie je dat graag concreet?

Ja dat is goede. Ik heb daar wel een mooi advies voor. We moeten meer samenwerken, minder mopperen, minder zeuren. Alles is altijd moeilijk. We moeten niet kijken hoe moeilijk het allemaal is. We moeten kijken naar wat wel kan. We moeten positiever zijn. De bedrijfscultuur is hierbinnen wel heel erg dat alles heel moeilijk is en dat we altijd maar zeuren. Niets is mogelijk, altijd zijn we druk of kunnen we het niet aan en er wordt altijd veel over gepraat, maar weinig uitgevoerd. We zijn altijd maar aan het vergaderen en aan het overleggen. We praten veel over dingen, maar daardoor wordt er weinig waargemaakt. Dit is natuurlijk ook de schuld van de leidinggevenden. Ik merk aan mijzelf ook dat ik veel te snel uitnodigingen verstuur voor een vergadering. Iedereen moet erbij betrokken worden. Daarnaast heeft het geen zin om gemaakte beslissingen terug te willen draaien, omdat we ineens denken dat het een slecht idee is. We moeten onze schouders eronder zetten en doorgaan. En natuurlijk kan er wel een verkeerde beslissing tussen zitten, maar dan kunnen we dat ook wel weer met elkaar oplossen. Maar we moeten er wel voor gaan.

Als ik om mij heen kijk dan denk ik dat er op de werkvloer genoeg mensen zijn met verbeterideeën. Dat zij een duidelijk beeld hebben wat er allemaal anders en beter kan. Maar dat wordt allemaal niet opgepakt. Maar wordt het wel gestimuleerd vanuit leidinggevenden? Nee, leidinggevenden stimuleren dit ook niet. Medewerkers hebben al zo een berg werk liggen in de dagelijkse gang van zaken en elke dag beginnen we daar gewoon aan en we storten ons erop, in de hoop dat we het af krijgen. Maar de collega naast je heeft waarschijnlijk hetzelfde probleem en daar wordt niet over gesproken. Daardoor wordt er minder efficiënt gewerkt naarmate we het drukker krijgen. Er wordt geen tijd besteed aan beter samenwerken. Ik heb het gevoel dat we dan niet ook nog van hen kunnen vragen om samen met collega's na te denken over verbeterideeën en hoe we efficiënter te werk kunnen gaan. Zij hebben het namelijk al zo druk dat het moeilijk is hen ook nog over verbeterideeën te laten brainstormen.

Toch vind ik het wel erg belangrijk dat we moeten denken in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden, want dat gebeurt binnen het bedrijf nog te veel. Daardoor komen we nooit verder.

Wat doe jij zelf aan 'verder gaan'? Heb jij concrete punten waar je mee bezig bent?

Het thema staat niet hoog op de agenda. Ik weet er ook vrij weinig van. Maar als ik er even zo over na denk hoe ik hier te werk ga dan zie ik het wel terug in mijn werk. Ik heb sowieso het idee dat heel veel dingen per toeval 'verder gaan' zijn, maar niet dat het expliciet benoemd wordt.

Ik kijk zelf heel erg vanuit het ontwikkelperspectief naar mijn medewerkers. Ik wil mijn medewerkers uitdagen en ervoor zorgen dat zij zich ontwikkelen waarin zij goed zijn. Vroeger waren de opleidingen zo ingericht dat we goed moesten zijn in alles. We hadden een lijstje met competenties en daarop werden we beoordeeld. Ow aan die en die competentie voldoe je niet voldoende en daar moet je in bijgeschoold worden. Dat maakt een medewerker niet gelukkiger en komt ook niet blij op zijn werk. De medewerker bezit die competentie waarschijnlijk niet, omdat diegene daar gewoon minder interesse in heeft.

Ja klopt inderdaad. Je moet je medewerkers stimuleren waar zij goed in zijn en zorgen dat zij zich verder ontwikkelen, zodat zij op die punten nog meer gaan uitblinken. Daarnaast moet je er ook voor zorgen dat deze mensen op de juiste plaats binnen de organisatie geplaatst worden, zodat zij optimaal hun talenten kunnen benutten. Door het benutten van ieders talent en er niet voor te zorgen dat we allemaal grijze ballen worden. Want dat wordt je als iedereen overal goed in moet zijn. Medewerkers moeten uitgedaagd worden.

Ik vind het ook heel belangrijk om veel te communiceren met mijn medewerkers. Zij moeten precies weten wat wij doen, waarom wij het doen en waarom een bepaald besluit is genomen. De doelen en de richting moeten goed duidelijk zijn voor de medewerkers, anders gaan zij hun eigen doelen stellen. Zij moeten begrijpen waarom dingen gedaan worden, zoals ze gedaan worden. Alleen op die manier zullen zij volgen en kan je richting geven aan je medewerkers. Ik vergeet het wel eens om duidelijk te blijven op het moment dat ik het heel druk heb. Maar aan het einde van de dag bereik je veel meer als je anderen op de hoogte houdt en betreft. Dit zorgt ervoor dat ik veel communiceer met mijn medewerkers. En daarnaast moeten talenten gestimuleerd worden. Op die manier bereik je het meest als organisatie.

Zie je dit ook terug bij andere directieleden deze aanpak?

Nee eigenlijk helemaal niet. Iedereen pakt het op een andere manier aan. Er is op dit moment geen eenduidige aanpak voor. We doen allemaal wat anders. Het komt ook regelmatig voor dat de één rechtsaf gaat en de ander linksaf. Elk bedrijfsonderdeel of elke tak binnen het bedrijf doet dingen anders pakt dingen anders aan. Er is geen eenduidig ontwikkelprogramma of hoe medewerkers zich behoren te gedragen. Elke directeur doet dingen anders.

Oké. Dit is interessant. Ja het is eigenlijk heel apart dat we daarin niet op één lijn liggen.

Ik ben eigenlijk door mijn vragen heen. Heb jij zelf nog iets toe te voegen?

Nou eigenlijk ken ik het 'verder gaan' helemaal niet. Ik heb het wel eens in communicatie-uitingen voorbij zien komen maar verder ken ik het niet. Ik ben hier zelf pas een jaar in dienst. Sinds 1 januari 2012. Maar in die anderhalf jaar dat ik hier rondloop, heeft 'verder gaan' nog nooit op de agenda gestaan. Dit is een vreemd verschijnsel. Ik heb hier nu een eigen beeld bij en ik geef er mijn eigen kleuring aan, omdat ik er nog nooit een uitleg over gehad heb of wat van gehoord heb. Zou jij mij kunnen vertellen waar het vandaan komt?

Ik ben zelf pas sinds november in de organisatie, maar wat ik uit notities heb gehaald, is dat 'verder gaan' is geïntroduceerd in 2009/2010 toen de nieuwe strategie en visievierluik was neergezet in de organisatie. Verder gaan is toen geïntroduceerd als gewenste mentaliteit om het tastbaar te maken en het visievierluik en strategie meer handvatten te geven, zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.

Oké. Het is wel apart dat ik hier niets van af weet. Ik heb namelijk niet het idee dat dit leeft. In de directie wordt er, zoals ik al aangaf, niet over gepraat. Het wordt daar dus ook niet geladen. Daardoor komen er veel eigen interpretaties. Ik ben ook wel heel benieuwd hoe het op andere plekken in de organisatie leeft.

Nu we het er zo over hebben wil ik wel een heel belangrijk advies geven. We moeten of stoppen met 'verder gaan' of daar in de directie een eenduidige invulling aan geven. Op deze manier kost het alleen maar geld en energie en levert het niets op. We moeten het wel duidelijk maken en er als geheel achter staan wil het zin hebben.

Maar kan dit ook gerelateerd worden tot de eenduidige aanpak die je hierboven benoemde. Zou verder gaan daar een lijn in kunnen brengen?

Ja, samen verder gaan is van groot belang. Alleen samen kan je iets bereiken. In je eentje ben je niets waard en bereik je niets. Als we allemaal alleen zouden werken dan heeft het bedrijf geen bestaansrecht. Verder gaan kan beslissingen eenduidiger maken en ervoor zorgen dat iedereen op één lijn zit. Willen we veel bereiken dan moeten we allemaal één richting op kijken. En niet overal anders over denken en verschillende richtingen op wijzen. Dit schiet niet op. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan.

Maar je ziet het nut wel in van verder gaan of vind je het complete onzin?

Nou zoals je in mijn antwoorden al merkt, wordt er onbewust al best wel wat aan gedaan. En vind ik het wel degelijk heel belangrijk. We zouden er weer eens goed naar moeten kijken als directie. Het zou weer terug op de agenda moeten komen en we moeten er weer lading aan geven. Ik vind het zeker geen onzin. En ik vind het eigenlijk ook best wel leuk om er zo op deze manier naar te kijken, want zo leer ik nog weer eens wat. We moeten goed opletten dat we eenduidig zijn als directie.

Heel erg bedankt voor je tijd. Ik vond het een leuk interview.

Ja geen probleem. Mee eens. Maar voor wat voor opleiding doe je dit onderzoek? Voor de opleiding communicatiemanagement. Oké, leuk. Hier in Utrecht? Ja klopt. Dit is mijn afstudeeronderzoek, maar tevens een meewerkstage. Ik vind het een erg leuke organisatie om stage te lopen, zeker omdat het bedrijf nog in zwaar weer verkeerd. Ja inderdaad. Het is sowieso een complexe organisatie. Als je in een klein bedrijf zit en de directeur zegt we gaan linksaf dan volgt de rest. Maar in een grote organisatie is dat anders. Mensen volgen veel minder snel en daarnaast heb je ook nog verschillende directeuren, waarbij de één zegt we gaan linksaf en de ander zegt we gaan rechtsaf. Dat maakt het allemaal complexer. Maar vanuit het communicatieperspectief is dat heel interessant, want hoe krijg je alle neuzen dezelfde kant op en wat moet je doen en hoe moet je het doen om de doelen te bereiken. Ja klopt en dan heb je ook nog invloeden van Achmea. Ja op het gebied van communicatie is dat wel heel interessant. En we vergeten het vaak. We denken vaak; nou communicatie doen we er wel even bij, maar communicatie is juist één van de belangrijkste punten om dingen te realiseren in een organisatie.

Dit is een mooie afsluiter van het gesprek. Nogmaals heel erg bedankt voor je tijd.

Bijlage 5

Vragen interviews met MT-leden

Wat is volgens jou verder gaan voor je klant?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat is volgens jou verder gaan voor je collega?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat is volgens jou verder gaan voor jezelf?

Welk concreet gedrag, gekoppeld hieraan, zouden medewerkers moeten vertonen? Wat wordt er al gedaan/ zie je al terug?

Wat doe je zelf aan 'verder gaan'?/ Hoe doe je het zelf?

Waar ligt volgens jou de prioriteit in de driedeling?

Wat zie je terug en hoe denk je dat anderen 'verder gaan' interpreteren?

Opletten bij:

Wordt er te veel een mening gegeven over het 'verder gaan'? Terugpakken naar wat zij eronder verstaan/ hoe zij het interpreteren.

Komt het gesprek niet opgang; blaadje met 'verder gaan' uitwerking geven.

Bijlage 5a

Uitwerking interview met Koen Bekker, MT-lid staven en diensten

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van het interview. Delen van het interview zijn hieronder niet letterlijk uitgewerkt. Voor de details van het gesprek kan de geluidsopname opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Bedankt dat je tijd vrij hebt willen maken voor dit interview. Je hebt al gehoord dat mijn afstudeeronderzoek gaat over 'verder gaan'. Vorige week heb ik al interviews gehouden met een aantal directieleden over hun interpretatie van 'verder gaan'. En nu wil ik dit graag van de MT leden weten. Aangezien jij nog niet heel lang binnen het bedrijf bent, ben ik heel benieuwd naar jouw interpretatie ervan. *Ik hoop dat ik je verder kan helpen.* Uit notities blijkt dat 'verder gaan' bestaat uit drie onderdelen, namelijk verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

Als eerste wil ik starten met jouw interpretatie van verder gaan voor je klant.

Mijn interpretatie of hoe ik vind dat Syntrus daarmee omgaat. Beide.

Wat je ziet is dat Syntrus op weg is om steeds zijn of haar best te doen om zich in te leven in de klant. Dus denken vanuit de klant en niet alleen zeggen wie wij zijn en waar wij goed in zijn. Het outside in denken wordt steeds meer gepropageerd. Wat is de klantvraag, waar ligt hun behoefte en hoe kunnen wij onze competenties inzetten op die vraag in plaats van andersom. Er wordt begonnen op de klantvraag en daar worden de competenties op gelinkt. In plaats van hier zijn we goed in. En vervolgens wordt er ook daadwerkelijk naar gestreefd om de organisatie zo te equiperen dat er ook aan die klantvraag voldaan kan worden. Het is een onderdeel van commercie om te zeggen dat je ergens heel goed in bent, maar vervolgens moet je weer heel hard aan de slag om dit te gaan waarmaken. En waarmaken is ook één van de kernwaarden en kernprincipes. Dus verder gaan voor de klant, daar zijn wij goed mee op weg. Wat ook mee speelt is het hele SENS verhaal. SENS filosofie wordt helemaal doorleefd in deze organisatie. Klantteams die dagstarten en KEEK. Dit maakt een soort energie vrij in de organisatie waar men dus ook trots en betrokkenheid mee creëert. Daarmee zorg je ervoor dat je verder gaat voor je klant. Niet dat de klant een nummer is, maar je hebt dedicated klantteams die weten wie de klant is. Er wordt een connectie/ een relatie met die klant gelegd.

En concreet gedrag gaf je al een beetje aan; dat mensen kijken naar de behoefte van de klant. Maar zijn er nog andere gedragingen die je eraan koppelt? Hoe medewerkers zich kunnen gedragen naar de klant.

Het belangrijkste vind ik eigenlijk dat er heel veel connectie wordt gelegd naar zo'n klant. Dat je weet voor wie je werkt en dat veel onderlinge communicatie is vanwege die SENS methodiek van werken. Los van het feit waar mensen nu op locatie zitten, dat kan ook vanaf thuis zijn, maar er is heel veel link en connectie met de klant. Wat je zou willen is dat je geen 9-5 mentaliteit heb, maar gezien de aard van de organisatie is denk ik het heel goed dat achmea uitgaat van de 9-5 uren en er dan het beste van probeert te maken. Je hebt met een bepaald type business en bepaald type personen werken te maken, in het standaard proces heb ik het over, die waarde hechten aan die kaders. Dat is dus gezien de randvoorwaarde een hele goede filosofie.

En hoe zie je verder gaan voor je collega's?

Nou verder gaan voor je collega's sluit weer aan op dat SENS verhaal. Er wordt dan aandacht besteed aan de zogenaamde hulpvragen. Hoe gaat het met je? Dan komen de smileys in beeld. En waar ben je mee bezig? Wie heeft op welk moment wat extra hulp nodig en wie heeft er een vraag?

Daarmee worden mensen verleid om wat te vertellen en hoe het met hen gaat. Daarin wordt een soort kwetsbaarheid tentoongesteld, maar daarnaast wordt er ook weer op geacteerd.

Gaan mensen daar al genoeg mee om met 'verder gaan' en met SENS?

Nou nee, wisselend. Er zijn afdelingen waar het mislukt is en er zijn afdelingen waar het gelukt is. Het ligt heel erg aan de toon van de top. Hoe serieus neemt het management het, hoe belangrijk vindt de manager het zelf. Vervolgens gaat het om de kwaliteit van de sessies en de inrichting van het bord en hoe veel energie, want er komt ook energie vrij in die sessies. [...] Ja verder gaan voor je collega's. Het is belangrijk dat er aandacht aan besteed wordt. Je creëert gewoon een bepaalde bedrijfsfilosofie. Het creëert ook een bepaalde selectie aan de poort. Je creëert een gezellige bedrijfssfeer en dat trekt ook een bepaald soort mensen aan.

Merk je al dat dat gebeurt, selectie aan de poort? *Nou dat is heel moeilijk te beoordelen natuurlijk. Omdat je het zo op die manier brengt. Nou dat weet ik niet.*

En verder gaan voor jezelf.

Voor mezelf wat het betekent, is dat ik het goed vind dat er binnen Achmea veel in ontwikkeling wordt geïnvesteerd. Dat er dus een hele cyclus is van compasafspraken en ontwikkelingen en dat dat gemonitord wordt. Bijsturing. Dat daar dus ook ruimte en budget en tijd wordt vrijgemaakt om aan jezelf te werken.

Oke dat is volgens jou ook 'verder gaan'?

Dat investeren in je medewerkers zie ik voor een deel ook als verder gaan. En voor de rest komt het dan weer op aan met mentaliteitskwesaties. Waar heeft de klant behoefte aan. Het is ook wel dat er een omslag is naar resultaatgericht werken. Met als resultaat dat een stukje vrijblijvendheid verdwijnt in deze organisatie en dat het meer commercieel wordt/ resultaatgericht. En dat is helemaal niet slecht. Maar gezien waar de organisatie vandaan komt is het soms een beetje vloeken in de kerk.

Ben je zelf bezig met 'verder gaan', of als je aan het werk bent, denk je er dan over na?

Nee niet zo zeer met 'verder gaan', maar wel met resultaat gericht bezig zijn. Ja dat kun je zien als onderdeel van 'verder gaan'. Het is een begrip waar je heel veel mee kan en eigenlijk probeer je dat te concretiseren in een jaarplan. Daar leg je de focus voor jezelf en voor je team aan.

In mijn vorige organisatie hadden ze het motto: Always go for the extra mile. En dat betekende eigenlijk kneiter hard werken en geen ruimte voor ontwikkeling. Hier maakt het onderdeel uit van een hele filosofie. We zijn er voor de klant en collega's. Daar wordt dan aan gewerkt. En niet alleen een schop onder je kont en je moet harder werken. Dat is wel anders hoor. Twee dezelfde dingen die je op een heel verschillende manier kan invullen.

En je vindt het eigenlijk wel goed dat het 'verder gaan' er is? Ja zeker absoluut.

En wordt er naar jou idee genoeg aandacht aan besteed en genoeg lading aan gegeven.

Vind ik moeilijk. Als je het ziet als in resultaatgericht en met het hele SENS dan vind ik het prima.

En als je een prioriteit moet leggen bij één van de onderdelen met verder gaan voor je klant, je collega of jezelf.

"Ja bij je klant. Dat is niet zo moeilijk. Terwijl als je kijkt naar waar de organisatie vandaan komt, heb je ook heel type medewerkers die eerst denken aan hun eigen rechten dan aan dat zij ook bij moeten dragen aan klanten van de organisatie. De klant is er altijd gewoon. Ik heb een heleboel rechten. Dat is ook de contexten waarin deze organisatie zit en die moet je dus ook mee nemen in de randvoorwaarden. Die komt van verder gaan voor jezelf en die moeten verder gaan voor je klanten. Dat is een transitie die nu plaatsvindt. En daarmee moet je verder gaan voor je klanten en moet je resultaatgericht werken. Afrekenen was een vies woord hier. Afrekenen is feitelijk een neutraal woord. Maar in de oren van mensen hier was het een vies woord. Je wordt ergens op afgerekend. Maar het geldt ook dat je een pluim of beloning kan krijg in plaats van dat je gestraft kan worden op het moment dat je het niet goed doet. Dat is nog een proces die in gang is."

Hoe denk je dat andere mensen het 'verder gaan' interpreteren? *Welke andere mensen? Andere mensen binnen het bedrijf. Wie? Bijvoorbeeld je eigen afdeling.*

Dat is een commerciële afdeling. Die dagelijks met de klant bezig zijn. Die zien dat belang wel, de outside-in benadering. Klantgericht denken etc. En dat zijn ook een soort ambassadeurs voor de rest van de organisatie. Als wij het al niet doen als commercie, flikker dan maar op.

Maar zie je het ook veel terug dat zij veel 'verder gaan'?

Ja zeker. Er wordt veel gechallenged als onderdeel van de business. Of de klant erop zit te wachten of we de goede dingen doen en of we de vraag beantwoorden. En daar zie je ook steeds meer dat het zwaartepunt van de organisatie steeds meer bij Johan en zijn commercieclub ligt en steeds meer belangrijk worden en steeds meer verantwoordelijkheid krijgen om het opgang te houden. Om nieuwe klanten binnen te halen en klanten binnen te houden. Dus op een slimme manier werken.

Ik ben door mijn vragen heen, maar ik weet niet of je zelf nog een toevoeging hebt.

Je zei net of er genoeg aandacht werd besteed aan het hele 'verder gaan'. Je hebt het hele wiel met kernwaarden en kernkwaliteiten en gewaagd doel. Laat ik het zo zeggen. Ik heb het een paar keer gelezen, maar het is mij nog niet duidelijk wat nu waarvoor staat. Wat zijn nu kwaliteiten, wat zijn nu waarden en wat moet ik precies doen. Dat mag nog wel een keer opnieuw ergens met een gezamenlijke sessie door worden gepakt. Het is nogal ingewikkeld voor een simpele marketeer of een doorsnee medewerker. Wat betekent het dan. Het is natuurlijk een groot begrip 'verder gaan'. Oké dat is een mooi punt om mee te nemen in het mijn advies.

Bedankt voor je deelname aan het onderzoek.

Geen probleem en succes met je onderzoek!

Bijlage 5b

Uitwerking interview met Masja van Zandberg, MT-lid vermogensbeheer

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Uit beleidsnotitie “Verder gaan flow2” heb ik wel gehaald dat ‘verder gaan’ bestaat uit verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

En als eerste ben ik heel erg benieuwd naar jouw interpretatie van verder gaan voor je klant.

Bij Syntrus Achmea leeft heel erg het gevoel dat je vanuit klantperspectief denkt en met de klant meedenkt. En vooral heel erg kijkt wat is het beste voor de klant. Dat je dat dus niet doet op een basaal niveau, maar dat je daar ook echt een stap in verder gaat en dat je ook echt je best doet om die klant te begrijpen. En om te snappen wat die klant drijft en waar de behoeftes liggen. Ja daar ga je gewoon een stapje verder in dan de meeste andere bedrijven. Dus ja daar moet je meer bewust van zijn dat je meer vanuit klantperspectief nadenkt.

En wat voor concreet gedrag van medewerkers koppel je hieraan?

Ow dat vind ik een lastige om te zeggen, daar moet ik even over nadenken.

Nou, dat ze bijvoorbeeld niet alleen vanuit hun eigen belang denken, maar vooral kijken bij het product ontwikkelen dat ze als eerste uitgangspunt hebben dat het product een goed product is voor je klant. Als je dat dan ook vervolgens gaat presenteren dat je dat dan ook vanuit een klantperspectief presenteert en niet vanuit je eigen perspectief. Dat je niet jezelf eerst voorop stelt, maar dat je eerst de klant voorop stelt. En natuurlijk ook dat je niet de 9-5 mentaliteit hebt, maar dat je bereid bent om dat stapje extra te zetten, mocht dat nodig zijn. Ik denk dat dat wel belangrijke punten zijn. En eentje is natuurlijk dat je afspraken nakomt, maar dat lijkt mij eigenlijk vrij evident.

Oké en zie je dat al terug dat mensen er mee bezig zijn? De klant centraal.

Ja ik zie dat wel steeds meer. Vanuit waar ik werk bij vermogensbeheer, wordt toch vaak vanuit de productgedachte gedacht en vanuit de markt en vanuit een specialistisch vakgebied, vaak heel technisch. En we proberen nu juist heel erg dat wat meer klantgericht te maken, dus simpeler uit te leggen wat heeft die klant er nou aan dat we dat product verkopen. Terwijl we voorheen heel erg vanuit onszelf redeneerden. Dit is onze filosofie en dit is ons product en dat werkt goed voor u. Draaien we het nu steeds meer om.

En ook dat producten pas ontwikkeld worden op het moment dat een klant daar met een vraag over komt?

Nou dat nog niet zo zeer, want ik denk dat je wel altijd de specialist blijft. Maar je moet wel blijven denken wat heeft de klant nu nodig op dit moment, ook gegeven de marktomstandigheden etc.

Dus specifiek aanbod leveren voor bepaalde klanten? Ja. Duidelijk bedenken wat is de behoefte van de klant en hoe kan ik daaraan voldoen en ook daarin vooruit denken.

En verder gaan voor je collega?

Hoe ik dat interpreteer? Dat je op elkaar kan bouwen. Dat je elkaar helpt en dat je goed samenwerkt. En dat je ook wel eens dingen oppakt die niet direct onder jouw verantwoordelijkheid vallen. Dat je dus meedenkt, niet met de klant, maar in dit geval met je collega. Hoe kan ik hem verder helpen als hij vast zit of als hij het druk heeft. Goed samenwerken en op elkaar kunnen bouwen en op elkaar kunnen vertrouwen.

En zijn er concrete gedragingen die je daaraan koppelt?

Nou wat we heel erg hebben geprobeerd om erin te krijgen is ook al is iets niet direct jouw taak, je kan je wel verantwoordelijk voelen voor het geheel van zaken. Het is helemaal niet raar dat als je af en toe een taak doet die niet in je functieomschrijving staat, maar die het geheel wel vooruit helpt. Niet alleen maar denken in taken, maar ook denken hoe kunnen we met zijn alle samen het doel bereiken. Dus veel meer zo denken en niet alleen maar van ik doe dit en jij doet dat en als we allebei ons werk goed doen dan komt het wel goed. Als er ergens dan een gat tussen zit dan mis je dus iets. En niemand die denkt dat pak ik wel even op. Dus daar zijn we heel veel mee bezig geweest. En met SENS zijn we heel erg bezig geweest met de samenwerking tussen de teams, dus niet binnen de teams, want dat gaat vaak eigenlijk best wel goed. Hoewel daar ook wel wat verbeterpunten zijn, maar met name over teams heen. Hoe goed werk je samen. Dat meten we dan ook en dat is ook verbeterd wel.

En dat zie je dan ook steeds vaker terug dat medewerkers dat zelf oppakken en mee aan de slag gaan om die samenwerking te verbeteren?

Ja mensen die met elkaar praten en veel sneller, als er iets is, bij elkaar gaan zitten en dan het probleem oplossen in plaats van allerlei e-mails te gaan sturen en boos op elkaar worden of achter de rug om. Gewoon oppakken en afmaken.

En verder gaan voor jezelf?

Ja dat blijft altijd een beetje achterliggen. Dat blijft altijd wel een beetje achtergesteld denk ik. Maar ik ben nu bezig met het MD-traject en daar is wel veel aandacht over wat wil je nou eigenlijk zelf, wil je überhaupt wel verder en zo ja hoeveel verder wil je dan en hoe wil je dat bereiken. Dat moet mij wel helpen om ook voor mijzelf verder te gaan. Dat vind ik wel de lastigste van de drie moet ik zeggen. Ik weet niet zo goed wat ik daaronder moet scharen. Heb je daar een voorbeeld van?

Het zou ontwikkeling kunnen zijn...

Ja zo'n MD-traject gaat dus over je ontwikkeling. Ik heb nu twee gesprekken gehad en ik moet nu mijn zelfreflectie invullen en dat is denk ik wel het heel goed is als je daarmee bezig blijft. Dus ik blijf mijn medewerkers stimuleren, maar ik moet dat zelf natuurlijk ook doen.

En ook leren valt daar waarschijnlijk onder... Ja dat valt daar allemaal onder. Dus dat is eigenlijk vrij simpel. In een traject samen te vatten eigenlijk.

Maar biedt je ook voldoende ruimte voor je medewerkers om zich te blijven ontwikkelen/ stimuleer je dat veel?

Ja ik vind dat heel erg belangrijk. Ik vind dat eigenlijk van de belangrijkste punten die onder belicht zijn gebleven denk ik. Inhoudelijke ontwikkelingen zijn bij ons wel prima aan de orde geweest, maar persoonlijke ontwikkeling dat is iets waar niet heel veel aandacht aan wordt besteed, maar waar ik wel veel aandacht aan besteed binnen mijn team.

Vragen medewerkers er ook zelf naar?

Ja sommige wel en sommige niet. Maar de meesten komen uiteindelijk op een punt aan van: hé, ik moet mezelf wel blijven ontwikkelen. En meestal gaat dat wel redelijk vanzelf. Ik heb dit jaar een nieuwe medewerker aangenomen. Die had ook weer nieuwe kennis die hij heeft gedeeld met zijn collega. Die kwam daardoor weer helemaal in een ontwikkelingsfase terecht en dat ging eigenlijk een beetje vanzelf.

In de onderverdeling die ik nu zo geschetst heb, ligt daar volgens jou een prioriteit in?

Ik denk dat wij het meeste collega's en klant. Klant staat eigenlijk wel voorop. Kijk collega's ook en eigenlijk zelfontplooiing ook wel. Maar ik zou hem gewoon in de volgorde zoals jij hem hebt, zou ik hem ook benoemen. In de volgorde hoe belangrijk hij nu is.

En dat vind jij ook op die manier belangrijk?

Ja dat vind ik wel lastig. Ze zijn natuurlijk alle drie belangrijk. Maar zonder klanten heb je natuurlijk geen bedrijf, dus ik denk dat die altijd voorop moet staan. Ja ik kan me wel vinden in dat rijtje, maar ik vind ze wel alle drie echt belangrijk.

Ben je zelf expliciet bezig met het 'verder gaan'? Of geef je het zo de lading, omdat we het er nu over hebben?

Ik kom het heel vaak tegen, dus in alle uitingen van Syntrus zie je het wel. En je wilt het gewoon heel goed doen en dat betekent 'verder gaan'. Je wilt steeds verbeteren. Zowel je interne processen als je klantprocessen. Dat is voor mij ook 'verder gaan'. Dat je continu bezig bent om te kijken hoe het beter kan. Ik zit niet de hele dag te denken, goh hoe kan ik 'verder gaan' nou eens invullen. Ik heb het ook nooit echt concreet gemaakt of concreet gemaakt voor het team. Zou ik wel eens kunnen doen, is misschien wel leuk. Wat betekent verder gaan voor aandelen, wat betekent verder gaan voor die of die afdeling.

Hoe denk je dat je medewerkers verder gaan interpreteren? Hebben die er een beeld bij denk je?

Ik denk minder dan ik. Maar ik denk wel dat zij het op dezelfde manier zullen interpreteren min of meer. Gewoon net een stapje meer zetten. Dat is ook wat het betekent natuurlijk.

Eigenlijk heb ik vrij snel alle antwoorden al bij elkaar. Heb je zelf nog iets toe te voegen? Of een punt dat ik gemist heb volgens jou?

Ik ben benieuwd wat er achter zit, achter het 'verder gaan'. Ik heb zelf wel allemaal antwoorden zitten geven. Daar ben je waarschijnlijk nog niet helemaal uit. Maar wat zij Hans bijvoorbeeld. Ik kan mij daar wel iets bij voorstellen.

Ik ben nu nog aan het kijken inderdaad, komen de antwoorden overeen en kan ik daarmee een kader schetsen. Echt concreet gedrag daaraan kan koppelen. Hans zegt zelf ook we doen het uiteindelijk allemaal voor de klant. *Dat zegt hij ook altijd ja.* En je collega en jezelf dat zijn middelen om dat doel te bereiken, maar ook voor die middelen moeten we hard werken en verder gaan en blijven ontwikkelen. *Ja dat klopt.*

Maare nee, ik denk dat dit wel alles is wat ik erover had kunnen zeggen.

Dat is mooi. Dan wil ik je heel erg bedanken.

Veel succes met je onderzoek. Ik krijg wel de resultaten te zien, neem ik aan? Ja zeker. Daar ben ik altijd erg benieuwd naar.

Bijlage 5c

Uitwerking interview Bert Jonker, MT-lid Strategisch pensioenmanagement

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Dit interview gaat dus over 'verder gaan' en jouw interpretatie van 'verder gaan'. Uit beleidsnotitie "Verder gaan flow2" heb ik gehaald dat het is opgedeeld in verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

En in eerste instantie ben ik heel benieuwd naar jouw interpretatie van verder gaan voor je klant. *Voor je klant. Je weet dat ik manager ben van kennis en opinie. Het doel van mijn afdeling is vooral om op te halen wat er buiten gebeurt en dat te vertalen. Zodat wij dat zo goed mogelijk in kunnen zetten naar onze klanten toe. Maar ook zodat wij als Syntrus Achmea de goede dingen kunnen blijven doen. Ik ben eigenlijk doorlopend aan het kijken en ik probeer overal zegmaar mijn bronnen te hebben en om te zien wat gebeurt er. Wat betekent dat voor mijn klanten. Dat doe ik op verschillende manieren. Maar ik probeer vooral ontwikkelingen te duiden. Mijn afdeling heet binnenkort ook beleidsontwikkeling. Want al die ontwikkelingen komen op je af en daar moet je iets mee, daar ga je beleid op ontwikkelen. Dat beleid is vooral voor de klanten en de klanten zijn pensioenfondsbesturen. Dat zijn de klanten*

Wat is dan met 'verder gaan'. Hoe zie je dat? 'Verder gaan' is natuurlijk de gewenste mentaliteit die ze hier hebben ontwikkeld. Zie je dat heel erg met verder gaan voor je klant? Wat verwacht je van medewerkers bijvoorbeeld wat zij daarin doen?

Als je bij KNO werkt, bij beleidsontwikkeling dan ben je waarschijnlijk van nature al heel erg geïnteresseerd in de dingen die buiten gebeuren. Dan zit je je doorlopend af te vragen wat betekent het? Dat is ook een beetje het type medewerker dat ik heb. Dat is gewoon nodig, dat is een basisvoorwaarde. Je moet heel erg nieuwsgierig zijn. Tegelijkertijd moet je ook bepaalde creativiteit en voorstellingsvermogen hebben om te kunnen visualiseren wat dat betekent. Mijn opdracht voor mijzelf en mijn afdeling is dat je verder gaat dan alleen de juridische interpretatie of op economische gronden beoordelen. Ik wil het graag multidisciplinair. Dus ik probeer juristen, actuarissen, economen, politicologen enzovoorts met hetzelfde bezig te laten zijn. Ik heb daarvoor een eigen vergadering opgezet en dat heet regiegroep beleidsontwikkeling en daar laat ik dat ook gebeuren. Wat wij in het verleden als bedrijf hebben gedaan is vooral actuariael en juridisch op ontwikkelingen ingaan, terwijl dat naar mijn opvatting verrijkt kan worden. Dat is wat ik doe en dat is voor een stukje verder gaan.

Dus meerdere soorten informatiebronnen combineren tot een bredere kijk.

Ja met meerdere mensen die allemaal een verschillende invalshoek hebben. Want als je met een jurist praat die heeft een heel eigen idee van wat er gebeurt. Dat geldt ook voor actuarissen. Heb je wel eens met een actuaaris gesproken? Nee. Dat zijn van die reken types. Die staan doorlopend alles als het waren door te rekenen. Terwijl je zou ook heel graag met iemand aan tafel willen zitten met wat meer kennis van sociologie, politicoloog is daar een voorbeeld van. Kijk maar naar de nieuwe beweging. Jonge mensen die proberen invloed uit te oefenen op pensioenen. Dat is echt iets van deze tijd. Maar probeer dat eens te duiden, probeer daar eens mee in gesprek te gaan. Dat is heel anders als je daarin gaat zitten als jurist of als rekenaar. Alles wat gebeurt dat kun je vanuit en met verschillende invalshoeken waarnemen. Een invalshoek toevoegen, kan ontzettend verfrissend zijn. Dat geeft je ook heel veel energie. Vroeger was pensioenen; je liep bij een pensioenfonds en de stof viel van het plafond af, maar die tijd is gewoon voorbij. Het staat bijna elke dag in de krant en er is altijd wat. Hartstikke leuk.

En verder gaan voor je collega. Hoe zie je dat?

Dat kun je op verschillende manieren interpreteren. Wat ik zelf heel erg belangrijk vind bij collega's is dat er uit ze komt wat er in zit, tegelijkertijd ben je vaak net zo sterk als het team dat om je heen zit. Het is erg belangrijk om de goede collega's om je heen te hebben zitten, maar ook te zorgen dat je de goede collega's om je heen krijgt. Want dat gebeurt natuurlijk niet vanzelf. Naast het werk is het werk ook een sociale plaats. Dus is het prettig als je op een prettige manier met je collega's kan omgaan. Dat vind ik er ook bij horen. Het is niet alleen maar inhoud. Het is ook dat je op een prettige manier met elkaar kunt werken. Dat vind ik belangrijk. Dat klinkt allemaal weer zo vanzelfsprekend, maar het is nog niet vanzelfsprekend.

Zie je het nog niet terug in de organisatie?

Het is er wel, maar wat je in deze organisatie heel erg ziet, is de reorganisatiestress. Vorig jaar zijn er een aantal mensen uit gegaan. Dat zal dit jaar weer gebeuren en dat heeft een weerslag. Daar bestaat niet een eenvoudig recept voor denk ik, want die stress kun je niet weghalen. Anders hadden ze dat wel gebruikt. Dat denk ik ook.

Wat voor concreet gedrag verwacht je bij verder gaan voor je collega's?

Dat de medewerker proactief is, dat vind ik heel belangrijk. Niet gaan wachten en achterover hangen en kijken wat gaat hij doen. Maar dat je gewoon zo gaat zitten en actief bent en je verdiept in de ander. Maar ook in de rest. Actieve betrokkenheid. Uit die reactieve modus komen. We komen uit een bedrijf dat eigenlijk een optelsom is van heel veel andere bedrijven en die op zich weer een optelsom waren van andere bedrijven. Ik noem dat zelf onverwerkte fusies. Ik denk dat het tijd is om die periode af te sluiten en als een geheel verder te gaan.

En verder gaan voor jezelf?

Daar kun je ook op verschillende manieren mee omgaan. Ik vind het belangrijk dat je voor jezelf altijd vasthoudt waar je energie van krijgt en waar je voor gaat. Maar ik denk ook dat je actief over je eigen loopbaan moet nadenken. En daar ook aan moet werken. Ik denk dat dat hoort bij deze tijd. Dat is gewoon verstandig. Altijd je afvragen en nu. Want stilstaan is geen optie, voor niemand. Of je nou voorzitter bent van een directie of telefoniste bij een klantcontact centrum. Iedereen moet namelijk door en je moet zorgen dat je dat op een goede manier kan doen, want mensen zullen zoals het er nu uit ziet heel lang moeten werken. 67 is wat je nu hoort, maar wie weet wordt het nog wel hoger. Je moet er toch niet aan denken dat je veertig jaar hetzelfde doet?!

Zonder te ontwikkelen.. zonder te ontwikkelen is niet goed voor je. Dus zorg dat je jezelf prikkelt of zoek een omgeving op die je prikkelt. Dat is een beetje die visie.

Wordt er veel ruimte voor geboden/ bied je zelf je medewerkers veel ruimte daarvoor?

Naar vermogen. Ook ik heb te maken met de tucht van de bezuiniging, maar wat je dus doorlopend moet doen is keuzes maken. Van waar ga ik me op richten als afdeling, als team, als persoon. Dat is een heel actief proces en daar moet je ook je omgeving in mee betrekken. Dat is heel belangrijk.

Is er een prioriteit te stellen volgens jou in 'verder gaan'. Dus in verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf?

Wat bedoel je daarmee? Zie je dit allemaal als een gelijk iets om de doelen van het bedrijf te halen? Ik denk dat als het goed is dat je ze dan alle drie doet. Dan ben je goed bezig dan is het ook in balans. Dat klinkt ook weer makkelijker dan het is, maar ik denk dat het zo is.

Zie je het al hier in het bedrijf of leeft 'verder gaan' hier in het bedrijf helemaal niet zo?

Ik denk dat verder gaan heel erg leeft voor de mensen die bang zijn voor hun baan. Voor de rest dit bedrijf moet zich zelf oprichten. Het komt uit een zware periode. We hebben grote klanten verloren. We zijn zoetjes aan bezig om sterker te worden qua innerlijk. Ken je boboeska's? Dat zijn van die

Russische poppetjes met een ronde onderkant, die moet je een duwtje geven en dan gaan ze zelf weer recht staan. Dat is veerkracht. Veerkracht moet hier komen. Veerkracht is er wel, niet heel veel, maar die veerkracht moet synchroon gaan worden. Dat is belangrijk. Als je sterk, gezond bent en weet wat je wilt dan kan je wel wat aan.

En koppel je dat aan verder gaan? Denk je dat 'verder gaan' daarbij helpt?

Dat helpt daarbij, dat is gewoon een instelling. Maar verder gaan is ook dat als je valt dat je dan weer opstaat. Ga er maar vanuit dat iedereen een keertje valt, want dat hoort erbij. En je kan ook alleen maar van je fouten leren. Als het goed gaat leer je niet. Dat is heel raar. Als je op school zit en het gaat goed dan is dat een heel goed teken, maar in het dagelijkse leven moet je uitgedaagd worden, doorlopend.

Hoe denk je dat de mensen onder jou 'verder gaan' interpreteren?

Ik denk dat ze zullen zeggen van wat nou weer. Tot aan van ja logisch, want iedereen moet verder. Het is een motto.[...] Maar je hebt een motto als bedrijf nodig en tegelijkertijd moet je er ook een beetje om lachen, want het is natuurlijk wel erg simpel één motto. Ik denk ook naar klanten toe dat het een krachtig statement is. In de buitenwereld weet men ook wel dat wij vechten voor ons bestaan. Elke externe adviseur weet dat, elk goed pensioenfondsbestuur weet dat. Natuurlijk dat moeten ze ook weten. Als zij haar spulletjes hier heeft ondergebracht dan moet zij wel weten of dit een veilig adres is. Ja schreeuwen wij uit, want wij willen verder ondanks alles. Wij hebben een aantal grote klanten verloren en we hebben ook echt moeilijke periodes hier gehad, maar we gaan wel verder. Dat is ook zelfvertrouwen. Dat straalt er ook wel vanuit. Dat wil je hier ook realiseren. Het is gewoon vechten, het is gewoon knokken.

En denk je dat de medewerkers het ook zullen laden met klant, collega en jezelf? Niet vanzelf. Terwijl ze het in hun gedrag misschien wel doen. Dat hoef je dan nog niet eens te weten dat je het zo kan interpreteren. Want ik denk dat elke medewerker hier dondersgoed weet dat je hiervan leeft. En de relatie, tussen dat het goed gaat op het werk en dat het dan ook privé goed gaat met je, die wordt wel gelegd. Wat je natuurlijk ziet dat iedereen dat natuurlijk op zijn eigen manier doet. Daar kan je slagen in maken. Maar er lopen genoeg types rond die het maar al te goed snappen.

Ben je voor jezelf bezig om verder te gaan?

Ja dat doe ik voortdurend. Door die nieuwsgierigheid? Ja en jezelf prikkelen. Jezelf ook uitdagen. Soms moet je dingen doen die buiten je comfortzone liggen en daar ben je meestal een beetje bang voor en tegelijkertijd als je dat dan toch hebt gedaan dan ben je zo verrekte trots op jezelf en dat blijft. Of je nou jong bent of oud wordt, dat blijft.

Nooit wordt alles je comfortzone... precies en er is altijd iets. Als je het niet zelf kan bedenken dan bedenkt het leven het wel voor jou. Zo werkt dat nu eenmaal en dat houdt nooit op. Toen mijn oma bijna stief zei mijn oma: "Bertje", want ik heet Bert. "Weet je wat ik nou zo raar vind, heb ik eindelijk een beetje in de gaten hoe het in elkaar zit en nu ga ik dood." Het stopt nooit. Dat heb ik altijd onthouden. Aan de ene kant klinkt dat een beetje naar, maar aan de andere kant zijn er dus ook altijd kansen. Ik denk heel vaak, dat is de kritische toets voor mijzelf. Als ik maar één oplossing kan bedenken voor mijn probleem dan ben ik niet goed bezig, want er zijn er altijd meer. En als ik er meer heb dan kan ik de goede keuze maken. Maar als ik denk dat ik er maar eentje heb dan gaat er iets niet goed. Zo werkt dat bij mij. Dat is een toets. Als je gestrest bent, want iedereen is wel eens gestrest. Iedereen heeft het soms druk. Dan kan je meestal niet meer als één oplossing bedenken. Dan zit je vast. Dat is gewoon een teken. Dan moet je jezelf bedenken: ho wacht eens even, ik kan maar één oplossing bedenken dan moet ik even een pas op de plaats nemen. Dit gaat niet goed. Zo is het ook met het bedrijf, zo is het met je collega's en zo is het ook met jezelf.

Ik ben dus nu heel erg bezig met die gewenste mentaliteit. Vind jij het van belang dat daar weer meer lading aan gegeven wordt en dat er binnen het bedrijf explicieter neergezet moet worden?

Je wilt een statement maken dat je vooruit wil. Dat je op staat zeg maar. Ik denk dat je dat niet vaak genoeg kan herhalen. Misschien dat het woordje 'verder gaan', als je dat vaak gebruikt dan wordt het bijna een gewoonte, plat woord en dan denk je er niet meer over na. Misschien moet je het telkens weer opnieuw laden. Als je valt dan moet je opstaan om verder te gaan. Dat soort dingen. Dat herkent ook iedereen als het goed is. Dat zijn zulke simpele dingen. En 'verder gaan' is een mooie symboliek.

Ik heb een duidelijk beeld gekregen en ik vind het een mooie interpretatie van jou. Dank je. Heb je zelf nog iets toe te voegen? Een punt wat ik gemist heb?

Ik heb jou een hele hoop verteld geloof ik en daar moet ik het bij houden. De essentie heb je wel, hoe ik het zie.

Heel erg bedankt.

Alsjeblieft.

Bijlage 5d

Uitwerking interview Hans van Waerden, MT-lid staven en diensten

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Zoals ik net al even aangaf. Dit interview gaat over 'verder gaan'. Uit beleidsnotitie "Verder gaan flow2" heb ik gehaald dat 'verder gaan' bestaat uit drie onderdelen, namelijk de klant, de collega en verder gaan voor jezelf.

Als eerste wil ik eigenlijk starten met hoe interpreteer je verder gaan voor je klant?

Verder gaan voor de klant interpreteer ik als zijnde dat je niet alleen aan de verwachtingen voldoet, maar dat je ook met regelmaat de verwachtingen van de klant kan overtreffen. Dat is in ieder geval voor mij de kern wat verder gaan voor je klant is.

Wat voor concreet gedrag van medewerkers koppel je hieraan? Ik denk dat de historie van het bedrijf is dat we wat taakgericht worden beschouwd. We hebben een bepaalde taak en die voeren we uit en dat doen we. [...] En ik denk dat wat de verandering is en dat kan je doen onder het kopje 'verder gaan' en meer kreten die je erop kunt zetten, is dat je meer nadrukkelijk nadenkt en in gesprek bent met de klant en daadwerkelijk de behoefte kan filteren en kan inventariseren. En dan daadwerkelijk ook oplossingen, maatwerkoplossingen of modulaire oplossingen of wat dan ook voor maken. In feite als je dat doet dan zul je de klant ook boven de verwachtingen of de verwachtingen al overtreffen. Dat vind ik, noem het van taakgericht naar klantgericht, je kunt er heel veel etiketten op plakken dat is de primaire verandering wat we als organisatie willen bereiken.

Maar zie je al bepaald concreet gedrag bij medewerkers terug of zie je dat helemaal niet zo? Ja ik zie het wel terug. Maar ik denk wel dat het is niet zo dat dit iets is dat je binnen één of twee jaar bereikt. Dat is een proces van jaren. In feite heb je het ook over een verandering in houding en gedrag en zit natuurlijk redelijk diep, intrinsiek zit dat ergens. Dat betekent ook dat niet iedereen daarin mee kan gaan. Maar belangrijk is dat je in ieder geval duidelijk poneert, duidelijk stelt dat je dat ook op een andere manier verwacht van je medewerkers richting klanten. Het erover hebben, het erover praten, het benoemen of het nou in een mail is of in een werkoverleg of anderszins of via klantarena dat is allemaal heel divers. Dat moet allemaal leiden tot... En op het moment dat medewerkers het allemaal goed doen dan moet dat beloond worden tussen aanhalingstekens en als ze het niet goed doen dan moeten zij daar ook voor gestraft worden tussen aanhalingstekens.

En verder gaan voor je collega. Hoe interpreteer je dat?

Verder gaan voor je collega. In feite is voor mij in de kern van het gedrag dat als medewerker laat zien naar de klant. Meer de behoefte, meer de vraag achter de vraag proberen te achterhalen en daar antwoord op te geven en actie op te zetten is in feite niet wat je anders doet voor je collega. Dat ik een bepaalde taak heb en de collega heeft een bepaalde taak en dat je alleen maar op die taak focust dan ben je niet aan het verder gaan. Je bent aan het verder gaan als je kijkt naar hoe doen wij hier de dingen met elkaar. Wat kan ik anders doen om het voor elkaar beter te maken en daarmee uiteindelijk voor de klant beter te maken. Wat kun jij anders doen en wat kunnen wij anders doen. Dus eigenlijk jezelf nadrukkelijk de vraag stellen en ook hier speelt ook wel weer een rol dat je de verwachtingen naar je collega kan overtreffen met regelmaat.

Heb je daarbij concreet gedrag wat je daaraan koppelt of al terug ziet?

Ja je ziet het wel al terug, maar ja het is hetzelfde als met het voorgaande antwoord. Het is natuurlijk een proces en ik denk dat SENS daarin helpt om in ieder geval bewuster te worden van goh hoe doen

wij dat met elkaar. Je stelt jezelf de kritische vraag, je stelt als team de kritische vraag. Dus ik ben er van overtuigd dat dat verbeteringen met zich mee heeft gebracht de afgelopen jaren en daar zie je ook voorbeelden van terug. Maar met regelmaat zie je ook nog wel de oude wereld erin terug.

Zou je daar een specifiek voorbeeld van kunnen geven?

Als je iets doet wat je altijd al hebt gedaan en je weet dat het beter kan dan is het de vraag in hoeverre maak je het bespreekbaar in een overleg ja of nee. Of dat je denkt ik doe het al jaren zo, ik weet dat het beter kan, maar ik houd mijn mond gewoon lekker dicht. Ik vind het wel goed zo. Dat wil je niet dat medewerkers dat doen. Dat maakt je niet beter als organisatie. Vandaar ook heel zwart-wit gezien, het belonen en straffen. Het mag ook beloond worden als mensen die proactieve houding wel daadwerkelijk laten zien.

En verder gaan voor jezelf?

Sorry niet revolutionair, maar het is allemaal hetzelfde domein denk ik. Stel jezelf gewoon regelmatig de vraag wat voegt mijn bijdrage hieraan toe? Moet ik hier wel zijn? Moet ik iets. En als ik hier dan ben wat is mijn gedrag daarin, het functioneren van de keten of het functioneren van het team of gewoon het beter functioneren. Ben ik in gesprek met mijn collega's om dat ook ter discussie te stellen. Of laat ik het maar gebeuren en doe ik wat ik doe en blijf ik dat doen. En als je mij de vraag stelt of ik dat laat zien. Ja ik denk het wel, maar ongetwijfeld acteer ik soms ook in die oude wereld. Soms onbewust, soms misschien ook wel omdat je niet weet hoe anders te acteren. Maar ik denk wel dat het onderwerp het bespreekbaar maken en het aanspreken op, creëert wel een cultuur waarin dat beter gebeurt dan dat het voorheen gebeurde.

Ligt er bij één van de onderdelen volgens jou de prioriteit of moet het onder één noemer vallen? Ik hoorde net 2 keer de klant.

Je doet het primair voor de klant. Ik denk wel dat dat het anker is waarvoor je het doet. Alleen de klant is het doel en de medewerker is het middel in feite. De medewerker heeft ook zijn doelstellingen. [...] Maar ik denk wel dat we moeten zorgen dat de klant tevreden is over Syntrus en wat hebben we daarvoor nodig. Welke middelen heb ik daarvoor nodig en wat voor type medewerker heb ik daarvoor nodig? Wat voor gedrag moet de medewerker laten zien, wat voor gedrag moet het team laten zien? Dus in die volgorde zou ik het wel benaderen.

Hoe denk je eigenlijk dat medewerkers bij jou op de afdeling het interpreteren?

Nou ik denk niet zo zeer anders. Ik denk hetzelfde waarbij ik overigens wel denk dat de term meer wordt geassocieerd met de klant. Ik denk wel dat de term 'verder gaan' dat niet meer zijn waarde heeft, maar het is natuurlijk niet meer zo nieuw. Dus de lading van 'verder gaan' is nog wel wat minder intensief geweest dan in het begin. Dus ik denk dat mensen minder direct associëren met de medewerker. Maar nogmaals je praat natuurlijk met manager P&O. En nu associëren wij het wel heel snel met de medewerker, maar zal op de vloer wel zijn dat het vooral verder gaan voor de klant.

Maar wordt er volgens jou genoeg lading aan gegeven? Wordt er genoeg mee bezig gehouden binnen de organisatie?

Ik denk dat er minder veel lading aan wordt gegeven de laatste tijd. Dat komt natuurlijk ook wel omdat we meer programma's en kreten hebben en ik noemde net ook SENS, het continu verbeteren. Dit heeft ook met continu verbeteren te maken. Het is altijd wel lastig om het onderscheid te maken tussen alle trajecten die er spelen in zo'n organisatie. In het kader van continu verbeteren gebeurt het zeker, maar dat wordt meer geassocieerd met SENS dan met 'verder gaan'. Ik denk dat door mensen het 'verder gaan' meer wordt beschouwd als een mooi gebekte leus wat we in folders kunnen laten zien, wat we in presentaties kunnen zien. Dat absoluut geankerd is en dat dat meer die associatie heeft. En als je mij vraagt, ik denk dat een nieuwe impuls aan de kreet 'verder gaan' wel goed is, anders weet ook niemand meer waar het over ging.

Maar je vindt wel dat het doorgezet moet worden, 'verder gaan'? *Ja dat vind ik wel, met name ook naar de klant toe is dit eentje die het denk ik heel goed doet. Dit is er ook eentje waarbij iedereen ook met de juiste lading zich in kan vinden. Hij ondersteunt continu verbeteren, of continu verbeteren ondersteunt 'verder gaan' vooral. Dus in die zin is het wel een ondersteuner.*

Ben je er zelf in de dagelijkse werkzaamheden mee bezig met 'verder gaan'? *Ja maar dan nogmaals. Ik zie het onderscheid niet helemaal tussen continu verbeteren en 'verder gaan'. 'Verder gaan' associeer ik iets meer met het cosmetische, het communicatieve gehalte. Het woord continu verbeteren is iets meer inhoud gedreven. Maar het nadenken over de dingen die je doet, wat voegt toe, wat is de bijdrage, kan het ook anders. Dat zijn wel items die scherp op het vizier staan.*

Ik heb verder geen vragen meer. Maar zijn er zelf nog punten die je toe wilt voegen?

Nee niet echt. [...]

Ik heb ook verder geen toevoegingen.

Oké. Nou heel erg bedankt voor uw tijd.

Geen dank.

Bijlage 5e

Uitwerking interview met Annette van der Krogt, MT-lid vermogensbeheer

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Het interview gaat dus over jouw interpretatie van 'verder gaan'. Hoe zie jij het als MT-lid, maar ook als medewerker. Uit beleidsnotitie "Verder gaan flow2" heb ik gehaald dat 'verder gaan' bestaat uit verder gaan voor je klant, collega en verder gaan voor jezelf.

Als eerste zou ik jou interpretatie van verder gaan voor je klant willen weten.

Verder gaan voor je klant is eigenlijk dat wat helemaal voorop staat. De klant staat centraal. En verder gaan voor je klant in mijn beleving is dat je met de klant meedenkt en dat je hem eigenlijk twee stappen vooruit bent en dat de klant denkt: ow wat fijn dat je daar al aan hebt gedacht. Dat is voor mij verder gaan. Voor de klant al echt meedenken en inleven wat de klant wil en dat je daar ook die extra stappen in kan zetten.

En concreet gedrag dat je daaraan koppelt. Wat verwacht je van je medewerkers?

Ik verwacht van mijn medewerkers dat zij ook meedenken. Dus niet het rustig afwachten. Van nou het zal wel als er een vraag komt en nou dan zal ik hem beantwoorden. Maar dat als je weet dat er iets speelt in de organisatie, dat je denkt daar weet ik al wat van, ik loop even naar diegene toe om te zeggen dat ik dat al een keer eerder bij de hand heb gehad. Dus dat je de ander even helpt. En dat je niet de afwachtende houding hebt, maar proactief en dat je zelf ook je collega's wilt helpen om verder te komen.

En zie je het al terug dat dat gebeurt?

Ja steeds meer. Dat heeft ook te maken dat teams elkaar steeds beter weten te vinden. Mijn teams, ik heb drie teams; het juridische team, fund management en verantwoord beleggen, dat zijn eigenlijk allemaal dienstverlenende teams. Dus de basishouding moet ook zijn, wij willen je helpen. Vandaar dat het meedenken en niet het rustig afwachten van nou ik doe pas als er wat gevraagd wordt, maar ow wacht even er gebeurt iets voor de klant, daar heb ik alvast een notitie voor, alsjeblieft. Dat vind ik heel belangrijk.

En verder gaan voor je collega. Je gaf net al een beetje aan, vooral elkaar helpen?

Ja vooral elkaar helpen. Even kijken of ik een concrete situatie weet, dat is altijd wel handig. Nou hebben wij bij fund management twee medewerkers die zijn relatief nieuw en we hebben een afdeling managers selectie die eigenlijk heel erg veel weet. Wij hebben een aantal taken van hen overgekregen. En 'verder gaan' is het willen verder professionaliseren, maar daar heb je elkaars hulp bij nodig. Dan heeft het geen zin om een 'hullie' en 'zullie' situatie te hebben, maar om elkaar te helpen om bijvoorbeeld een nieuw fonds op te zetten of om de klant in het fonds zo goed mogelijk te bedienen door met elkaar en samen te werken.

En gebeurt dat dan ook?

Ja dat gebeurt steeds meer. En het heeft echt te maken met houding en gedrag. Wat vroeger zo was van dat is jullie pakkie an, dat hebben jullie over genomen. En nu is dit het gezamenlijk belang om het zo goed mogelijk te doen voor de klant, laten we elkaar vinden en elkaar ook opzoeken als we vragen hebben als we er even niet uitkomen.

Denk je dat dat te maken heeft met 'verder gaan'?

Ja dat is 'verder gaan' voor mij. Je kan ook achter je bureau blijven zitten en wachten totdat er een vraag komt, maar je kan ook proactief kijken hoe je de relaties kan verbeteren tussen teams onderling.

En verder gaan voor jezelf?

Verder gaan voor mezelf is het elke dag willen verbeteren, het beter willen doen. Zorgen dat mijn teamleden het allemaal goed kunnen doen en dat ik hun daarmee kan helpen dat zij het allemaal goed kunnen doen. Ja is dat 'verder gaan'? Ik vind het heel normaal. Maar misschien is het voor iemand anders 'verder gaan'. Maar dat is wel elke dag de uitdaging om te zorgen dat de leden in mijn team kunnen groeien en ontwikkelen en hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. En ik probeer dat zo goed mogelijk te faciliteren voor hun.

En die ruimte heb je genoeg om dat te kunnen doen? Ja. Soms zou ik wel wat meer tijd willen, maar dat heeft iedereen wel.

Je gaf het net volgens mij al een beetje aan, maar de klant staat voor jou centraal? Dat is gewoon bij 'verder gaan' het doel?

Ja eigenlijk alles wat we doen is eigenlijk voor de klant. Dat kan een interne klant zijn, maar eigenlijk vooral de externe klant, de pensioenfondsen. Verantwoord beleggen doen we echt voor onze pensioenfondsen. We willen ook zorgen dat onze pensioenfondsen zo goed mogelijk uit de bus komen op het gebied van verantwoord beleggen en wij willen hen daar heel graag bij helpen om alle mogelijkheden aan te bieden, zodat zij zelf de keus kunnen maken. Maar dat kunnen zij pas als wij hen dat aanbieden. Wij moeten de klant daarin faciliteren. En bij fund management heb je een ander soort klant. Dat zijn klanten die in de fondsen beleggen. Maar die wil je ook zo goed mogelijk helpen. Dat ze informatie op tijd hebben, dat het jaarverslag helder en duidelijk is en dat de bijeenkomsten een feestje voor hen is. Dat is een ander soort klant, maar je doet het uiteindelijk allemaal voor dat de klant tevreden is en dat de klant denkt dat is in goede handen. En voor juridische zaken dan heb je te maken met de interne klant. Die bedient eigenlijk heel veel teams hier binnen Syntrus Achmea die juridische vragen hebben. En ook zij hebben de ambitie om de interne klant zo snel mogelijk en zo goed mogelijk te helpen. Dus niet zo laat maar liggen, laat maar wachten. Nee, iedereen is druk bezig, dus het helpt als juridische zaken snel met antwoorden komt. Nou dat is ook weer de klant centraal stellen.

Je geeft zelf al aan dat je veel bezig bent met 'verder gaan' qua professionaliseren binnen je team en samenwerken tussen de teams, maar denk je dan ook echt na over 'verder gaan' en de bijbehorende campagne? Of sta je bij 'verder gaan' zelf niet echt stil?

Ik denk dat als je een professional bent dat je het dan in je moet hebben om altijd verder te willen gaan. En niet achterover te leunen en wachten tot er wat gevraagd wordt. Maar wanneer je dingen ziet ook oppakt en dingen signaleert of mensen met elkaar verbindt. De campagne bevestigt eigenlijk wat je moet willen als medewerker.

Maar hoe denk je dat je medewerkers het interpreteren? Op dezelfde manier?

Ja ik denk het wel. Het zijn namelijk allemaal professionals die allemaal het beste willen voor de klant. Als de klant tevreden is dan doen wij het goed. Dat staat wel centraal. Als ik kijk naar verantwoord beleggen willen wij ons ook steeds verder ontwikkelen met steeds nieuwe producten en steeds weer aansluiten bij nieuwe inzichten. Dus je blijft je verder ontwikkelen en je blijft verder gaan.

Ik ben door mijn vragen heen. Ik heb een heel duidelijk beeld gekregen hoe jij erover denkt. Heb jij zelf nog iets te voegen? Iets waarvan je denkt, dat heb ik gemist?

Nee.

Oké nou heel erg bedankt.

Graag gedaan.

Bijlage 5f

Uitwerking interview met Damiet Martinot, MT-lid staven en diensten

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Uit beleidsnotitie “Verder gaan flow2” heb ik gehaald dat ‘verder gaan’ is opgedeeld in drie onderdelen, verder gaan voor je klant, voor je collega en verder gaan voor jezelf.

En ik zou in eerste instantie willen weten hoe interpreteer jij verder gaan voor je klant?

Dat is voor mij iedere dag beter willen doen vanuit het perspectief van de klant en dat kan dus strijdig zijn met het beter doen voor jezelf. Dus als de klant iets van jou verwacht dat je dat gaat doen en dan nog beter dan de klant van jou verwacht. Dus niet streven naar een zesje, maar hoger dan een 8.

Wat voor concreet gedrag van medewerkers koppel je hieraan? Wat verwacht je van hen om te zien?

Dat is grappig, ik ben SENS divisiemanager. Mijn hele programma draait om het iedere dag beter doen. Ik verwacht dat mensen altijd kritisch kijken naar hun werk. Nooit iets aannemen als het is zo. Dus als iemand de vraag stelt waarom doe je dat zo dat je niet zegt omdat ik het altijd zo doe. Dat is exact wat ik niet wil horen. Ik wil horen of er moet een hele logische verklaring voor zijn of de oprechte verbazing van de medewerker hé dat weet ik eigenlijk ook niet. Dus moet ik hier drie knoppen indrukken of kan ik ook één knop indrukken? Dus kan het sneller zegmaar. Waarom doe ik dit, wat is de logica hierachter, zou de klant hiervoor willen betalen? Vind ik ook een vraag die je eigenlijk iedere dag zou moeten stellen. Als je kijkt, ik ben zelf leidinggevende. De klant wil daar in principe niet voor betalen. Dat is nou eenmaal hoe je organisatie aan moet sturen, daar moeten af en toe wat laagjes in gecreëerd worden en dan wel zo min mogelijk. Maar de spin of control moet zo groot mogelijk zijn. Ik heb zelf een klein team, maar ik probeer zelf zo veel mogelijk mee te werken. Dus meer een soort medewerkend voorvrouw dan echt leidinggevende. Dus zo veel mogelijk toevoegen voor de klant.

En wat je net zegt kritisch kijken naar je eigen werk. Zie je dat al terug of gebeurt dat nog te weinig naar jouw idee?

Het verschilt heel erg per persoon. Ik denk dat je het over de linie genomen steeds meer ziet en we steeds meer dingen zichtbaar maken. Dus de borden die je hier overal ziet, de een wat beter gevuld dan de ander. Je merkt dat als je data naar boven haalt en feiten dat het voor mensen makkelijker is om zich erover te verbazen. Zo noemen wij dat dan binnen SENS. Als dingen minder zichtbaar zijn, is dat lastiger. En daar moet ik wel gelijk de nuancering bij aanbrengen dat er mensen zijn die van nature altijd op zoek zijn naar verbetering. Die altijd als een kleuter vragen waarom dan, waarom dan. Dat is wel wat je zoekt. En het kan nog veel beter.

En verder gaan voor je collega, hoe interpreteer je dat?

Dat zie ik eigenlijk als tweeledig. Dat is je collega helpen. Dat kan zijn dat als je op een operationele afdeling werkt en er ligt 40 stuks te doen dat je dan helpt om die 40 stuks af te krijgen. Zo simpel kan die zijn. Het kan ook zijn van iemand helpen in de persoonlijke ontwikkeling. En dat hoeft voor mij helemaal niet zo in de relatie van leidinggevende naar medewerker toe. Dat kunnen medewerkers prima onderling. Als iemand heel erg goed is in Excel, weet ik veel, help vooral je andere collega om daar ook handig in te worden. Er zijn zo veel handigheidjes die we allemaal weten, maar die we niet gebruiken. Dus dat vind ik verder gaan voor je collega, maar ook rekening houden met iemand als iemand zich slecht in zijn vel voelt zitten. Bijvoorbeeld als jouw opa net is overleden dan is het gewoon super tof dat je op kantoor bent en dat je dan misschien minder inzetbaar bent, maar houdt daar gewoon rekening mee. Houdt rekening met elkaars persoonlijke voorkeuren. De een houdt ervan om

in een rumoerige omgeving te werken en de ander houdt ervan om in stilte te werken. Weetje, laat elkaar in elkaars waarde.

Gebeurd het hier al genoeg dat er op die manier met elkaar om gegaan wordt of zie je het graag anders?

Ik denk wel dat we redelijk wat begrip voor elkaars persoonlijke situatie hebben. Ik ken ook wel wat bedrijven waarbij dat helemaal niet normaal is als je gaat rennen als je kind ziek is bijvoorbeeld. Hier ervaar ik dat wel als geaccepteerd. Ik denk dat we op dat vlak als het gaat om begrip en flexibel zijn dat we al een heel eind zijn, maar ik denk dat we elkaar wel inhoudelijk nog veel meer kunnen helpen en elkaar kunnen challengen. Dus elkaar ook daarin helpen om beter te worden. Dus niet als jouw collega half werk aflevert, denken dat bedek ik met de mantel der liefde en ik gooi er een sausje over en hop het kan door. Nee leg het uit aan je collega waarom je dat sausje erover hebt moeten doen. Dan kan de collega de volgende keer zelf dat sausje erover doen. Dus meer dat bewust maken. Ja maar dat is ook helpen. Dat kan in eerste instantie voelen als kritiek geven, maar uiteindelijk help je die persoon ermee en daar help je ook de organisatie mee.

Dus als concreet gedrag zou je daarin zeggen dat mensen meer feedback moeten geven?

Ja en dus op goede punten en op minder goede punten. En nog andere concrete punten die je eraan koppelt waarvan je zegt daar kan je op controleren bijvoorbeeld?

Nou ook samen ergens voor gaan. Samen dus iets afmaken. Wat je nog wel veel ziet dat er na half 5 nog wat enkele zielen door dit pand heen dolen die nog wat af proberen te krijgen, die niet naar huis gaan voordat het af is. Maar dat is natuurlijk niet voor iedereen haalbaar. Maar af en toe samen de schouders eronder zetten, zouden we nog wel vaker mogen doen. Dus ik zeg niet dat iedereen collectief over moeten werken, maar samen iets af maken kan ook heel fijn zijn. Het kan zijn dat je nog steeds op een ander moment naar huis moet, omdat de een wat eerder begint dan de ander. Maar dat samen vind ik wel een ding.

En verder gaan voor jezelf. Hoe interpreteer je dat?

Voor mij is dat eigenlijk je zelf steeds weer challengen. Dus kan ik het nog slimmer doen, nog beter, kritisch zijn naar wat je doet. Moet ik dat echt doen, wat gebeurt er als ik het niet doe. Wat zijn mijn zwakke punten en hoe kan ik die beter maken. Hoe kan ik mijn sterke punten zo goed mogelijk inzetten en wat kan ik een ander leren. Dus eigenlijk het bovenstaande. Wat kan ik beter doen voor de klant. Eigenaarschap pakken en niet wijzen naar je buurman daar boven. Maar het gewoon zelf fixen.

Zie je al mensen die zichzelf uitdagen en die daar al echt mee bezig zijn? Zoals bij jou op de afdeling. Wordt dat echt persoonlijk gehouden of over gesproken met elkaar? En wordt daarvoor de ruimte geboden?

Ja mijn team is daar best wel mee bezig, dus de mensen aan wie ik leiding geef. Maar dat is vaak wel heel erg vanuit persoonlijk belang en minder vanuit organisatie belang. De vraag is al snel hoe kan ik beter worden. En ik denk dat eigenlijk de vraag zou moeten zijn; hoe kan ik beter worden om de organisatie beter te maken. Dus in het belang van de organisatie. Ik denk dat dat binnen mijn team beter kan. Dus goh ik wil naar die en die opleiding, maar wat levert dat dan op voor dit bedrijf. Dus hoe wordt de klant van Syntrus daar beter van. Als ik kijk naar mijn MT dan zou ik werkelijk niet weten wat de persoonlijke ontwikkelpunten zijn van mijn collega's. Ik heb geen idee en daar hebben we het ook niet over. We hebben niet een soort intervisie ofzo. Ik vind het heel lastig om dingen los te laten en ik ga graag overal zelf naar toe. Maar waarom laat ik het niet iemand anders doen. Er is waarschijnlijk nog wel iemand in mijn MT die dezelfde problematiek heeft. Daar hebben we het niet over.

Maar zie je dat als een gemis?

Ja, dat zie ik wel als een gemis. Ik heb zelf een coach. Die praat in teams altijd over bovenstromen en onderstromen. De bovenstroom is echt de inhoud, dus waartoe ben je op aard en wat zijn je doelen voor dit jaar. En de onderstroom is veel meer hoe gaan we met elkaar om, hoe leren wij van elkaar. Dan weet je net even iets meer van je collega dan hij heet Piet en heeft twee kinderen. En soms, nou in ieder geval in mijn MT, weet ik vaak wel van mensen of ze kinderen hebben, maar ik heb geen idee hoe oud ze zijn, hoe veel het er zijn en hoe ze heten. Dat is zeg maar de onderstroom die ik mis in ons team. Die verbondenheid? Ja, dat je beter begrip kan hebben voor je collega. [...] Ik ben er echt van overtuigd dat als je een high performing team wilt zijn en het met elkaar wilt maken dan moet je dit soort dingen van elkaar weten. [...] Mij helpt dit soort informatie om iemand te begrijpen. Dat klinkt heel logisch. Ik denk niet dat wij dit boven tafel gaan krijgen. Ik heb ook nog een hiërarchische functie in de lijn van proces en verandermanagement, maar functioneel val ik in het centrale gebied. Daar melden mensen wel voordat we beginnen met hoe zit je in je vel dat is gewoon de standaard. Dan melden we wel van nou mijn oma ligt op sterven, dus ik heb mijn telefoon aan. Dus ik ben er niet helemaal bij met mijn hoofd. Of ik zit hier nog tot 12uur, maar om 12.05u zit ik in de auto naar wintersport. Dus ik ben ook niet even scherp. Maar dan snap je waarom iemand er zit, zoals die er zit. Ik denk dat dat beter kan.

In die driedeling ligt daar voor jou een prioriteit in of ligt het allemaal op hetzelfde niveau en is het allemaal gelijk?

Voor mij de klant ligt bovenaan. Ik denk dat je die andere twee, verder gaan voor je collega, ja, maar met die bril van de klant. Verder gaan voor jezelf ja, maar met de bril op van de klant.

Dus die dingen doe je wel, maar met als doel de klant?! Ja. De klant of het bedrijf Syntrus. Hoe maken we Syntrus weer florerend? Door verder te gaan en daar heb je je persoonlijke bijdrage aan te leveren. Dat kun je alleen door verder te kijken.

Hoe denk je dat mensen binnen de organisatie of binnen jouw afdeling 'verder gaan' interpreteren?

Ja, goede vraag. Andere vraag, zie je het terug dat mensen met 'verder gaan' bezig zijn?

Dat vind ik heel lastig, omdat het zo raakt aan SENS en het continu verbeteren en het continu bezig zijn. Dan ben ik geneigd ja dat zie ik wel steeds meer terug binnen het bedrijf en binnen andere teams en mijn eigen team. Of ze het ook zo linken aan de campagne 'verder gaan' weet ik niet. Daar heb je geen beeld van? Nee.

Toevallig ben ik afgelopen week een paar keer op een afdeling geweest en ik merk heel erg dat mensen verwijzen naar het things to do boekje van begin dit jaar. Daar heel enthousiast over zijn, maar ze hebben het dan alleen maar over de feiten die erin staan en de strategie. Het woord 'verder gaan' wordt niet gebruikt. Daar durf ik niet zo veel over te zeggen. Oké dat betekent dat ik dat nog goed moet onderzoeken.

Ik denk dat veel mensen hem linken aan SENS. Dus op zich is het wat dat betreft een prima campagne. Want het zou natuurlijk raar zijn als de campagne van communicatie haaks zou staan op het SENS. Op zich is dat een goed teken.

De campagne is natuurlijk ook bedoeld om de gewenste mentaliteit te vestigen. Ja en dit strookt dus precies met de mentaliteit die je zoekt binnen SENS in het houding en gedrag aspect. Dat zijn wel de dingen die je zoekt. En ook het niveau mens en klant, dus op zich matcht dat wel.

Zoals ik het nu afleid denk ik het niet, maar ben je zelf bezig met 'verder gaan' en het vestigen op je afdeling? Of is het echt vooral SENS.

Ik ben niet zo bezig met de campagne. Maar al zijn die vragen uit het boekje "wat maakt mijn dag een succes of waar ben ik trots op?" Daar staan wij bij stil in het team. Maar dat deden wij al. Wij hebben bijvoorbeeld een teambarometer. Daarin meet je eigenlijk de medewerkers tevredenheid kort cycliser dan het medewerker betrokkenheidonderzoek, want dat is jaarlijks. Dit is dan in principe wekelijks. Het ene team gebruikt het wat intensiever dan het andere team. Maar wij hebben daar bijvoorbeeld een vraag in staan van ben ik trots op Syntrus. En dat is natuurlijk het doel van 'verder gaan'. Er staat ook in ik heb vaardigheden overgedragen en ik heb anderen wat geleerd. Dus ik denk dat wij er impliciet wel mee bezig zijn, maar niet expliciet.

Denk je dat er wel behoefte naar is om die campagne te linken naar de gewenste mentaliteit? Om daar wat meer duidelijkheid in te krijgen? *Binnen mijn team wat minder denk ik, omdat mijn mensen zijn SENS expert. Zij weten wel van houding en gedrag en welke mentaliteit er van hen wordt verwacht. Ik denk wel, wij zijn nog maar met acht mensen, het is een utopie om te denken dat wij de hele mentaliteit van dit bedrijf gaan veranderen. Dus zo'n campagne 'verder gaan' helpt. Dus ik denk dat er zeker behoefte aan is, want we hebben nog niet die mentaliteit van 'verder gaan'. Waar ik vooral heel erg naar zoekende ben is van goh hoe ziet dat er dan concreet uit. Wat doet de ideale werknemer van Syntrus? Nou hij gaat dus verder dat vinden wij dan kennelijk met elkaar, maar wat is dat dan? Wie is nou een voorbeeld daarin? Hebben we mensen hier lopen waarvan we zeggen nou zo eentje, zo moeten ze allemaal zijn. Dat is natuurlijk heel lastig.*

Dat geeft wel een beeld of een houvast. Ik geloof heel erg in voorbeeldgedrag en heel erg in positieve bekrachtiging. Vind dan een manier om mensen met het juiste gedrag te laten zien en de juiste mentaliteit hebben in het zonnetje te zetten of te belonen. Ik vind niet dat die salarisverhoging moeten hebben, want daar ben ik helemaal niet van. Ik denk dat de campagne daarmee kracht zou winnen door iets met dat voorbeeldgedrag te doen. Ik weet niet wat, want ik ben niet zo creatief, maar daar zit wel wat.

En dan ook bijvoorbeeld voorstellen aan de organisatie. *Een mooi voorbeeld is Margreet Oostenbrink die is bezig met het organiseren van de leidinggevendendag en die is dinsdag 5 maart voor pensioenbeheer en daar heeft ze de mensen die in het management development programma zitten die dus een oormerkje hebben of fasttracker en je hebt nog een gradatie. De mensen van de organisatie, waarvan je denkt die gaan het maken hier. Ik verwacht dat die dus ook de gewenste mentaliteit hebben, geeft ze een hele prominente rol tijdens de leidinggevendendag. Die zet ze gewoon aan tafel, die laat ze gespreksleider zijn. Ze geeft ze dus eigenlijk een duwtje van ga je maar profileren in de organisatie. Wij hebben vertrouwen in jullie en bewijs het maar. Dat soort kleine dingetjes zoeken we eigenlijk denk ik.*

Mooie toevoeging dat mensen extra hun best gaan doen om ook in het zonnetje gezet te worden. *Ja precies. Dus bij vermogensbeheer zijn we ook een tijdje bezig geweest met het thema voorbeeldgedrag. Daar ligt ook een plan, ja klinkt een beetje slap, maar het is nog niet meer dan een plan. Maar hoe zorg je ervoor dat mensen niet alleen op basis van inhoud in het zonnetje worden gezet, maar ook op basis van gedrag. Bij hun is het klantgerichtheid, dat kan je vertalen als verder gaan voor de klant, hoe zorg je er nou voor dat iemand die echt zijn nek uitsteekt voor de klant echt even in het zonnetje wordt gezet. Daar zit iets. Dan krijg je volgens mij zo'n waterval. Ow is dat het gedrag wat ik moet laten zien, maar dat kan ik ook. Kan ik nog beter. Precies dat je weer een winnende organisatie krijgt en niet een verliezende, want daar hebben we heel lang in gezeten.*

Maar dat je ook verder durft te kijken.

Ik ben door mijn vragen heen, maar ik weet niet of je zelf nog iets hebt toe te voegen?

Nee, misschien is het een leuk idee. Want zo concreet is hij volgens mij nog nooit geworden. Dat je Catch!, volgens mij is dat een heel mooi nieuw medium, dat je een vaste rubriek hebt met voorbeelden van verder gaan. En dan ook per categorie, want ik denk dat weinig mensen zich bewust zijn van die drie categorieën. Ik snap hem op mijn boerenverstand dat je op die drie niveaus verder kan gaan, maar ik weet niet of dat zo gesnapt wordt door de organisatie. Dus een mooi voorbeeld voor verder gaan voor je klant en een mooi voorbeeld van verder gaan voor je collega. Bijvoorbeeld Pietje die normaal gesproken altijd F7 zit in te drukken, die heeft gewoon iets super cools gedaan en zet hem in het zonnetje. Het is natuurlijk een vrij laag drempelige manier. Ja het hoeft maar drie regels te zijn, fotootje erbij, hartstikke leuk.

Ja goede tip, daar heb ik nog niet over nagedacht. Mooie toevoeging.

Dat was het wel eigenlijk.

Bedankt voor je tijd! Erg blij mee.

Bijlage 5g

Uitwerking interview met Ferdi Langewen, MT-lid pensioenbeheer

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Uit beleidsnotitie “Verder gaan flow2” heb ik gehaald dat ‘verder gaan’ bestaat uit verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

En als eerste ben ik heel erg benieuwd naar jouw interpretatie van verder gaan voor je klant.

Uiteindelijk betekent ‘verder gaan’ dat ik er alles aan doe om datgene waar de klant om vraagt, om dat geregeld te krijgen. Dus dat betekent niet dat ik denk ja er wordt wat aan mij gevraagd en ik ga een stap in het proces maken. Of ik ga een stap verder doorduwen in het proces en ik leg het weer bij een ander neer. Maar ‘verder gaan’ betekent ik ga ervoor zorgen dat het voor die klant wordt afgehandeld. Als ik daarbij andere mensen nodig heb dan betrek ik hen erbij en ik blijf tegelijkertijd verantwoordelijk voor het feit dat hij is afgehandeld, het vraagstuk waar de klant om vraagt. Het is niet zo van ik ben klaar, ik heb een processtap gedaan. Ik zorg ervoor dat ik verder ga voor die klant dat het wordt afgehandeld. Eigenlijk is dat een stukje hygiëne, maar het blijft sturen erop. Dat is dan ‘verder gaan’. ‘Verder gaan’ is ook inhoudelijk vraagt de klant ergens om, maar soms weet de klant niet zo goed waar hij om moet vragen. Dus je kan dan antwoord geven, maar je kan ook goed naar hem luisteren en vragen waarom stel je die vraag. En dan kan je een veel beter antwoord geven. Dat zie je bij ons in het KCC met veel uitkeringsgerechtigden of mensen die nog geen uitkering hebben van ons in het pensioenrecht die stellen een vraag, maar die weten eigenlijk niet welke vraag ze moeten stellen voor wat ze willen weten, omdat ze de materie niet kennen. Dat is ook verder gaan dat je heel goed luistert en dat je ook terug legt waarom vraagt u dat. Door de vraag terug te leggen en beter de vraag te begrijpen, kun je ook beter antwoord geven. Dat is ook verder gaan. Uiteindelijk je dienstverlening aan je klant, dat kan zijn een bestuur, een werkgever zijn, kan een deelnemer zijn, dat maakt mij niet uit. Dat zijn mijn drie klanten. Als die een vraag of issue hebben dan altijd kijken wat is de vraag achter de vraag en heb ik je goed begrepen, zodat ik je beter kan helpen. Dat is eigenlijk de nutshell voor mij.

Concreet gedrag dat je daaraan koppelt van medewerkers. Wat je van hun vraagt. Dat is dus echt dat luisteren en doorvragen en niet zo maar klakkeloos een antwoord geven.

Dat is wat moeilijker. Het hangt van de rol af die zij in het proces hebben. Medewerkers van het KCC, dus die het klantcontact doen, de eerstelijns telefonie, ik wil echt dat die goed luisteren en dat is moeilijk genoeg, want dat is ook een vaardigheid. Luister ik goed genoeg om te achterhalen wat de vraag achter de vraag is. Maar daar is het wel belangrijk voor dat mensen goed luisteren. Voor het KCC is ook belangrijk dat ze de telefoon heel snel opnemen. Dat we daar wel voor zorgen dat niet als iemand belt van nou ik hang maar op, want het duurt mij te lang, want mijn pauze is voorbij. Dus zij hebben ervoor te zorgen dat de klanten inhoudelijk maar ook qua proces zo snel mogelijk antwoord geven. We hebben ook tal van medewerkers die zitten in een procesflow. Die moeten een deel van het proces doen, die moeten zaken inscannen en bij werkvoorbereiding zorgen dat de dossiers helemaal compleet bij elkaar zijn. Daar stel je iets andere vragen bij ‘verder gaan’.

Als het om hele eenvoudige werkzaamheden gaat, dan wil ik dat die medewerker ervoor zorgt dat de kwaliteit van het product, en die doet het voor een collega en niet rechtstreeks voor een klant. Dat die collega het op tijd krijgt, dat het helemaal goed is uitgezocht en op het moment dat hij ziet dat hij het niet kan waarmaken. Dat hij dan contact opneemt met die collega en aangeeft dat hij het niet kan waarmaken en kan je hem helpen. Dan wel flink worden overgewerkt om het werk gereed te krijgen. Dat is ook ‘verder gaan’. Mensen die niet willen overwerken bij mij, omdat we altijd pieken hebben te

verwerken. Dan kan je zeggen van weet je wat we smeren het uit over de komende maand, maar dat vind ik niet acceptabel dan moet er worden overgewerkt. Dat is ook 'verder gaan'. Zorg dat je dagdagelijkse werkzaamheden zo veel mogelijk gedaan zijn. Dus daar zie ik op toe. Dat is ook houding en gedrag naar elkaar, naar collega's toe. Ik wil dat mensen vrolijk zijn in hun werk, ik wil dat ze blij zijn met hun werk. Als ik mensen zie chagrijnen, ik zit midden op de werkvloer, dan zeg ik daar wat van, dan loop ik daar naartoe. Dan zeg ik gerust wat zit je nou te chagrijnen, ben je niet blij dat je hier werkt. Dan schrikken ze natuurlijk wel en dan zijn ze wel weer blij dat ze er werken. Maar de boodschap is hierachter dat je hier mooie taken en opdrachten hebt, het is mooi werk met pensioenen en een inkomen voor later, dus ik wil ook dat je enthousiast bent. En ik wil ook dat als je 's morgens wakker wordt dat je denkt ik heb er zin in, in plaats van dat je denkt mijn god hé weer een dag, waarom ik. Dat is ook 'verder gaan'. Heel veel energie hebben en met je werk bezig zijn en een goede werksfeer voor elkaar creëren. Dat is ook 'verder gaan'. Je bent ook elkaars interne klant. Ik ben weer afhankelijk van wat jij oplevert of jouw contact wat je met je werkgever hebt gehad. Dat je daar ook met elkaar voor zorgt in een goede werksfeer dat je dat aan het afhandelen bent.

Zijn er nog andere punten op het gebied van verder gaan voor je collega's?

Nou bij mijn eigen collega's, maar ook voor de medewerkers, dus op de vloer, maar ook bij het management, als er een probleem is, kan ik twee dingen doen. Dan kan ik zeggen succes ermee, vertel maar wanneer je het hebt opgelost. Soms doe ik dat, want dan denk ik dat moet je zelf kunnen. Als ik zie dat mensen ergens mee worstelen of het moeilijk vinden, dan spring ik zelf even bij. Niet om het van ze over te nemen, maar wel om ze even te richten hoe het op te lossen. En dan samen hem te helpen om daar verder in te komen, omdat ik denk dit gaat te lang duren. Als zij nu nog helemaal dat ei moeten gaan uitbroeden en gaan uitvinden hoe het zou moeten en dat ze het op een manier doen waarvan ik denk dat wordt helemaal niets, dan spring ik even bij en geef ik ze even wat richting mee. En dan wil ik wel altijd weer weten hoe ze het hebben opgelost. Maar ook als een collega van mij problemen heeft en ik weet hoe je dat op moet lossen dan neem ik het even van hem over. Laat mij maar even wat doen en dan geef ik het aan hem terug met oplossingen hoe je dat moet doen.

En als ik dit zo hoor. Heeft dit dan ook te maken met proactief zijn. Dat je zelf ook rond blijft kijken.

Ja ik zie het snel genoeg dat het ergens aan scheelt. Ik heb mijn agenda ook bij mij en niet perse om het aan jou te laten zien, maar dan weet ik waar ik moet zijn. Als je mijn agenda ziet dan is mijn dag gevuld. Ik heb vanmiddag elk half uur een gesprek met mijn managers. Dit gesprek is een half uur daarin gaan zij mij vertellen wat zij hebben gedaan, wat de issues zijn geweest en waar ze blij van worden en waar niet en wat we moeten doen. Dan gaan ze mij uitleggen wat ze gedaan hebben en wat we nog moeten doen. Dus zo vul ik zo'n dag helemaal op. [...] Maar dan heb ik contractonderhandeling om 17.00 uur en dat kan de hele avond nog gaan duren. Maar op deze manier weet ik precies wat er speelt en kan ik mensen richting geven en dan stuur ik op dat 'verder gaan'. Want dat kun je niet doen vanaf een afstand, vind ik. Andere collega's doen dat op een andere manier, maar dit is mijn manier. Ik zit midden op de afdeling en ik wil van iedereen weten, kom even hier, vertel hoe je ervoor staat.

Stimuleer je echt specifiek, of nou ja, expliciet 'verder gaan'? Of is dat een onderliggende gedachte?

Nee het is een onderliggende gedachte. Als je bij mij op de afdeling vraagt wat is voor jou 'verder gaan'? Dan zul je vragende gezichten krijgen. 'Verder gaan', 'verder gaan'? Dat moet helemaal onderdeel zijn van hoe jij aan het werk bent. Als dat nog nodig is dan moet jij nu als een gek gaan lopen, als een gek gaan rennen en zaken met elkaar gaan aanpakken en oplossen. Dat is de houding van 'verder gaan' die daar onliggend mee bezig is. Als je bij mij op de vloer komt kijken dan ben ik heel benieuwd naar wat je aantreft. Maar ik weet niet waar je gaat kijken.

Ik ga random mensen uitnodigen.
Oké dan zal het gebeuren.

Zijn er nog specifieke punten; ik hoorde net al dat personen zelf moeten vrolijk en blij zijn en energie hebben als zij op het werk komen. Zijn er nog andere punten van 'verder gaan' die je als verder gaan voor jezelf ziet?

Laat maar zeggen aan de ene kant is het houding en gedrag en aan de kant zorg gewoon dat als er wat speelt, dat je weet wat er speelt, weet wat mensen beweegt. Maar ook in de privésfeer. Bijvoorbeeld als iemand een overlijdensgeval binnen de familie heeft, daar dan ook aandacht aan besteden. Heel veel aandacht voor elkaar hebben en niet langs elkaar heen werken en je eigen ding doen, want dan werkt het niet. Ik eis ook dat mijn mensen zich niet ziek melden. Dan weet ik dat ik dat niet kan volhouden, want als je ziek bent, ben je ziek. Alleen wat ik dan zeg, ziek zijn doe je ook op je werk. Ziek zijn doe je thuis, maar je kan ook ziek zijn op je werk. Dan heb ik het niet over erg ziek zijn natuurlijk, maar je hebt wel eens van die dagen dat je denkt; ik voel mij echt niet goed. Dan kan je twee dingen doen. Je kan je ziek melden of je kan thuis gaan werken[...], maar je kan ook gewoon naar kantoor komen en dan houden wij er rekening mee dat je niet lekker/ griepig bent. Dat is ook 'verder gaan'. Joh ik reken op je, je collega's rekenen op je. Als je niet lekker bent, houden wij rekening met jou. Maar laat ons ook niet snel in de steek. Het is ook een mentaliteit van joh met elkaar moeten we het gaan doen. Schouders eronder. Dat heeft ook met ziekmeld gedrag te maken. Verder gaan is goede kwaliteit leveren, weet wat je werk is. Als ik niet weet wat mijn werk is dan kan ik ook niet verder gaan. Dan kan ik ook niet meer leveren. Zorg ervoor dat je zelf precies weet wat je werk is, wat je niveau van werk is en dat je weet waar je kwalitatief toe bent gerust en dat je een goede opleiding hebt gehad. Als je vindt dat je opleidingsniveau wat aan de lage kant is dan moet je daaraan werken.

Ontwikkelen bedoel je daarmee?

Jezelf continu ontwikkelen in je houding en gedrag, maar ook in je kennis en je vaardigheden. Zorg dat je gezond bent, zorg dat je energiek bent. Alles is dat voor mij. En sporten ook. Als mensen te dik zijn, zeg ik daar ook wat van. Zeg zou jij niet eens... Ik weet dat ik dat niet mag zeggen, maar toch zeg ik het. Omdat ik vind dat we op elkaar moeten letten. Mooie gedachte. Soms moet ik bij de ondernemingsraad komen en dan zeggen ze dit kan je niet maken. En dan zeg ik ja dat weet ik niet.

Het ligt waarschijnlijk ook aan de manier waarop je het brengt.

Ja dat is het ook. Als je het op een goede manier brengt en leuke manier kan brengen. Zoals volgens mij heb jij een lekkere vakantie gehad, want je bent lekker aangekomen is dat weer wat anders. Maar dat je energiek bent en je komt hier om met elkaar de klus te klaren dan verwacht ik heel veel van mensen. En ze krijgen ook heel veel terug. Een ontzettend leuke werkplek met leuke collega's, dus je krijgt er ook veel voor terug.

Vind je dat er een prioriteit te stellen is in 'verder gaan', dus verder gaan voor je klant, verder gaan voor je college of verder gaan voor jezelf?

Nee, nee, nee, en waarom is er geen prioriteit in? Als ik zou gaan prioriteren in nou je moet het verst gaan voor de besturen en daarna voor de werkgevers en als laatste voor de deelnemers dan pel ik dat af op basis van macht en gezag. Ik ga het hardste lopen voor degenen die het meest in de melk te brokkelen heeft dan is mijn boodschap al niet meer waar. Hoe kan ik tegen iemand zeggen dat hij verder moet gaan, maar wel in die en die volgorde. Je gaat verder of je gaat niet verder. Het is zwart of het is wit. Je bent zwanger of je bent niet zwanger. Een beetje half kan niet. Met al dat soort dingen een beetje half bestaat niet.

Verder gaan doe je voor iedereen.

Maar dus ook als je vooral intern kijkt naar het gedrag van medewerkers dan is verder gaan voor je collega die naast je zit of een andere collega binnen het bedrijf even belangrijk als verder gaan voor je klant?

Ja, en waarom vind ik dat? Anders wordt de boodschap dubbel. Anders krijg je te horen, je moet wel verder gaan voor die en die bestuurder of voor die baas en die manager en niet voor die en voor die. En vanuit communicatie, nou daar weet jij meer vanaf dan ik, dan kan ik maar één boodschap brengen. Al ga ik meer dan één boodschap brengen dan is die boodschap al niet meer waar. Daarom vind ik dat als een bestuur een probleem heeft dan wil ik wel dat men daar extra hard op gaat lopen, want anders heb ik een probleem. Dat doe ik ook wel. Dat prioriteert zich meer... In urgentie? Ja in urgentie, maar niet in de boodschap. Anders wordt de boodschap onduidelijk.

Oké en zie je ontwikkelingen van je medewerkers, bijvoorbeeld hun eigen ontwikkeling en het samen werken tussen collega's; vind je dat daar net zo veel binnen het bedrijf aandacht aan besteed moet worden als het werken voor die klant?

Ja dat vind ik. Ik zal je zeggen dat is niet gemakkelijk. De laatste tijd hebben we veel gereorganiseerd, veel mensen zijn van team gewijzigd. We hebben heleboel nieuwe leidinggevendenden gekregen, sommige mensen hebben in een half jaar tijd wel vijf nieuwe leidinggevendenden gehad. Dus dan wordt je ook een beetje ontworteld en dat haalt je een beetje uit je comfortzone. Maar intern moet je daar evenveel aandacht aan besteden als naar buiten. Hetzelfde als met die boodschap. 'Verder gaan' is gewoon één boodschap, een manier van werken en die geldt overal. En dat is soms best moeilijk. Ik zie soms, dan ga ik erbij zitten bij zo'n teamoverleg en dan valt dat soms best tegen. Ik kan daar nu een mooi wervelend verhaal over vertellen, maar in de praktijk is dat niet zo vanzelfsprekend. Angstig, bang, teruggetrokken. Je hebt allemaal verschillende type mensen. De ene is introvert, de ander is extrovert. Je hebt jong en oud door elkaar heen en ervaringen die van elkaar verschillen. Daarmee is zo'n praktijk tijd aan tijd best weerbarstig, maar dat ga jij zien als je mensen spreekt. Alleen maar interessant. Ja ja.

En je gaf net al een beetje aan, als ik op de vloer bij jou een beetje vraag hoe zie jij 'verder gaan' dat zij dat dan niet zullen weten?! Daar hebben zij dan geen of jij hebt geen idee of zij daar een interpretatie van hebben? Of denk je gewoon van niet?

Nou dat hangt er helemaal vanaf wie je het vraagt. Want de een die kent de boodschap van 'verder gaan' wel. De ander kan de affiches nog wel herinneren die we hebben opgehangen van 'verder gaan'. 'Verder gaan' is natuurlijk maar een woord. Maar de inhoud van het woord moeten zij begrijpen. Wanneer ik mensen aanspreek op hun gedrag of datgene wat ze wel of niet hebben gedaan. Dan zeg ik niet tegen ze van goh ik wil het met jou even hebben over 'verder gaan'. Dan praat ik alleen maar over wat er op dat moment speelt en wat voor eisen ik daaraan stel en hoe jij daarmee omgaat. En voor mij is dat dan 'verder gaan'. Verder gaan voor je collega, voor je kant en voor jezelf. Gewoon die stap extra doen. Geen genoeg nemen met de zesjes cultuur en geen genoeg nemen met morgen weer een dag. Het overal geen genoeg mee nemen. Wat je nu kan doen, moet je nu doen. Pak je collega's maar bij de hand en als iets niet lukt dan heb je het niet vaak genoeg geprobeerd. Dan ga je het maar op een andere manier proberen. Dus die mentaliteit, die houding die moet je dan gaan aantreffen. Als je echt naar 'verder gaan' vraagt dan moeten zij echt gaan nadenken over het begrip. Dat is denk ik wat jij gaat aantreffen.

Ik ben eigenlijk wel redelijk door mijn vragen heen. Ik heb wel een duidelijk beeld gekregen van hoe je ermee bezig bent en hoe je het interpreteert. Heb jij zelf nog iets toe te voegen, waarvan jij denkt dat ik dat gemist heb?

Nou wanneer je verder dit onderzoek doet, ik denk dat we het er wel over hebben gehad, maar kijk dan goed naar de beleavingswereld van de mensen die je spreekt, want ik ben daar ook nieuwsgierig naar. Ik vind het leuk dat je dit doet en ik zou het nog veel leuker vinden als je mij een terugkoppeling

kan geven over wat je aantreft. Want van mijn kant kan ik er heel makkelijk over praten en gooi ik het die vloer op en dan zeg ik dat. Maar het is voor mij ook altijd de vraag hoe komt het over bij een willekeurige medewerker. Wat heeft die erover te zeggen. En wat ik al aangaf, 'verder gaan' is voor hen helemaal geen terugkerend onderwerp. We hebben hier altijd dagstart. Daar beginnen we 's morgens mee en dan gaan we alles voor die klant doornemen. Ben je wel eens bij een dagstart geweest? Ja, wij hebben het officieel nu. Nou je zou het ook eens ergens anders op de werkvloer kunnen kijken hoe medewerkers erin zitten en ermee omgaan. Maar dan bespreken we of er klachten zijn geweest, de dingen die goed zijn geweest. Wat besturen van ze vinden, wat werkgevers van ze vinden, voortgang van de werkzaamheden, maar ook individueel. Wat heb je bijgedragen gister aan de werkzaamheden. Dat is de belevingswereld waar de medewerkers in zitten. Dus mijn advies is kijk goed naar de belevingswereld waar zij in zitten. Dat is hun wereld waarin zij dat 'verder gaan' aan het vormgeven zijn. Kijk er ook op die manier naar, want dat is waarschijnlijk heel anders dan de manier waarop wij over 'verder gaan' aan het praten zijn. Ik ben heel erg benieuwd naar wat je aantreft en ik wil je vragen mij dat te vertellen. Wat jouw waarneming is.

Dat ga ik zeker doen, maar dat duurt nog wel eventjes, want ik moet die gesprekken nog allemaal plannen.

Oké. Nou ik vind het goed zo. Ik zit op 2 oost gewoon op de vloer, misschien zie ik je wel langskomen als je mensen interviewt.

Bijlage 5h

Uitwerking interview met Johan Cras, MT-lid strategisch pensioenmanagement

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

[...]

Ik heb uit beleidsnotitie “Verder gaan flow2” gehaald dat ‘verder gaan’ is opgedeeld in drie onderdelen. Verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

Als eerst ben ik heel benieuwd hoe jij verder gaan voor je klant interpreteert.

Verder gaan voor je klant zou ik in eerste instantie willen interpreteren als niet alleen maar antwoordt geven op de vraag die er op een gegeven moment op tafel ligt, maar vooral ook samen met die klant proberen vooruit te kijken naar de vragen die er misschien nog niet op tafel liggen en die er misschien op de korte of zelfs op de lange termijn op tafel komen te liggen. Ik kan er ook wel een voorbeeld bij geven. Je zou nu in het kader van het beleggingsbeleid de vraag van een pensioenfonds kunnen beantwoorden. Van goh zou ik naar de nieuwe beleggingsstrategie A, B of C kunnen gaan. Dan kan je daar antwoord op geven, maar dan vind ik niet dat je verder bent gegaan voor die klant. Want er spelen bijvoorbeeld bij die klant ook aspecten van moet ik zelfstandig blijven bestaan als pensioenfonds of moet ik aansluiting zoeken bij derden? En dan proberen door bijvoorbeeld een dialoog aan te gaan met die klant en die aspecten naar boven zien te krijgen. In plaats van reactief reagerend naar proactief acteren.

Concreet gedrag dat je daaraan koppelt, is vooral dat verder kijken en doorvragen.

Ja ja, probeer de kennis die je hebt over een bepaalde sector die van toepassing proberen te verklaren op de klant. Dialoog met hem aan te gaan en dan kom je terecht bij jezelf. We zullen wel eens dingen ter discussie moeten stellen waarbij je jezelf ook niet helemaal veilig bij voelt, maar dat je weet dat dat een onderwerp is die bij dat pensioenfonds zou kunnen spelen en dat je dan bereid bent om die vraag op tafel te leggen. En ook bereid bent om de onzekerheid van het antwoord te accepteren. Dat zit allemaal in van reactief naar proactief.

Zie je dat al veel terug dat medewerkers ermee bezig zijn of niet?

Sommige meer dan anderen. Ik denk dat het eerlijk is om te zeggen dat veel medewerkers verder zijn gegaan voor wie er een hoop is veranderd in het afgelopen jaar. Ik denk voor de organisatie dat we komen uit een moeilijke periode door het verlies van een aantal grote klanten, dat daarmee de geneigdheid van mensen is om in te krimpen, die veiligheid op te zoeken. Maar wat ik denk dat juist nodig is, is juist weg van die veiligheid en nieuwe dingen en andere dingen doen. Maar ja sommige wel. Het wordt ook op prijs gesteld door die klanten als je met ze mee denkt en issues aanreikt waar ze misschien niet zelf over na hebben gedacht. Wat is de beloning daarvan? Dat je over het algemeen positieve feedback van klanten daarover krijgt en dat je die vervolgens weer oppakt om verder te gaan. Dan wordt het een cirkel naar boven in plaats van een cirkel naar beneden. Dat kan niet iedereen. Waar heeft dat mee te maken? Nou met het zelfvertrouwen en competenties die medewerkers hebben. Misschien ook wel een zeker commercieel DNA of dat je met name op de inhoud zit. Dit is zeer persoonsgebonden op dit moment.

En verder gaan voor je collega. Hoe interpreteer je dat?

We hebben hier in de organisatie een schoon goed, namelijk keek op de keten en we doen ook heel veel aan SENS. Ik denk bij verder gaan voor je collega's dat je verder gaat dan datgene dat alleen specifiek in jouw functie beschreven staat. Dus als er een keer iets buiten jouw functiebeschrijving ligt

dat je dan ook bereid bent om dat op te pakken. En daarnaast dat je bereid bent om na te denken over datgene wat verderop in jouw keten zit. Dus niet alleen in je eigen functioneren, maar ook te denken hoe dat van invloed is op andere medewerkers en hoe dat hun doen en laten beïnvloedt en daar ook actief mee omgaan. Een ander die ik heel belangrijk vind, is feedback geven. Eerlijke feedback geven en dat moet altijd met respect gepaard gaan. Uiteindelijk geven we feedback over het functioneren van een persoon en niet op de persoon zelf. Dat we meer bereid zijn dan dat we nu zijn om samen ook weer beter te worden. Volgens mij kan dat alleen als je bereid bent om eerlijke feedback aan personen te geven. En dat doen we nog niet heel veel, maar altijd wel met respect. Het gaat er niet om dat je tegen iemand zegt dat hij of zij niet goed is en dan met name is, maar dat je aanbevelingen hebt voor zijn gedrag. Op zijn werk en niet op de persoon zelf. Op die manier leren. Verder gaan voor je collega is dat we allemaal van elkaar kunnen leren en dat hoeft dan niet beperkt te worden tot één keer per jaar, namelijk tijdens het beoordelingsgesprek, maar meer dat het een continu proces wordt.

Je gaf het net al een beetje aan, maar het gebeurt nog te weinig?

Ik denk ook wel dat dit weer te maken heeft met persoonsgebonden. Het heeft ook te maken met zelfvertrouwen en heeft te maken ook met hoe jij jezelf voelt in je functioneren, dus dat loopt uiteen, maar er zijn zeker ook wel mensen die dat wel doen. Die kunnen we alleen maar als voorbeeld stellen om aan te geven dat dat gewenst gedrag is. Dat is ook belangrijk. Vanuit 'verder gaan' dat wij als organisatie ook benoemen wat gewenst gedrag is en ongewenst gedrag, zodat mensen ook daadwerkelijk een lampje zien branden als zij zien wat gewenst gedrag is. Dat we dat duidelijk moeten formuleren wat gewenst gedrag is en natuurlijk wat ongewenst gedrag is.

Maar zoals dat feedback geven, daar leg je vooral de nadruk op. Wordt dat ook gestimuleerd vanuit het management of zelfs vanuit directieniveau?

Ik denk te weinig eerlijk gezegd. We zouden eigenlijk vanuit de directie en vanuit ons allen als managers de dagelijkse hygiëne van het tandenpoetsen moeten definiëren. Een soort set aan minimum dingen waar wij altijd aan voldoen. Maar dan ook echt altijd aan voldoen en dat er heel weinig ruimte is om daar niet aan te voldoen. Een van de dingen waar ik altijd aan probeer vast te houden is een BILA met mijn medewerkers. Dat is een half uurtje. Daarin weten zij ook dat is hun tijd en niet mijn tijd en dat is niet om ze te controleren. Dat kan ik vanuit de hiërarchische verhouding altijd. [...] Maar ik denk juist dat het hun tijd is waarin zij aan kunnen geven wat hun issues zijn of waar hun uitdagingen liggen en kunnen vertellen wat zij nodig hebben. Het is de bedoeling dat het hun tijd is en ik vind dat belangrijk. Ik zeg hem ook zelden af, anders excuseer ik mij ook. Maar ik vind het gewoon heel belangrijk. Maar ook binnen het team probeer ik feedback met eerbied te huldigen. Op het moment dat ik merk dat het op de persoon gaat dan probeer ik dat tegen te arceren en het proberen te vertellen in gedragstermen. Dat zijn simpele dingen. Het op tijd zijn voor meetings is belangrijk, je aan de afspraken houden is belangrijk. Omdat het de basishygiëne zijn zoals tandjespoetsen. Dat doe je ook 2 of 3 keer per dag. Dit zijn ook dingen die we gewoon altijd moeten doen. Dat soort dingen moeten we wel laten zien vanuit directie en management dat we dat belangrijk vinden.

En dan verder gaan voor jezelf. Ik hoorde al ter discussie stellen van je veiligheidszone, zelfvertrouwen, commercieel vermogen. Zijn er nog andere dingen die je interpreteert bij verder gaan voor jezelf?

Waarom ik zeg treden uit je veiligheidszone, omdat je niet verder gaat voor jezelf als je blijft steken in de dingen die je weet, die je leuk vindt of die je goed kunt. Maar juist proberen dat avontuur aan te gaan. Nou moet ik iets doen waar ik mij niet helemaal veilig bij voel, maar laat ik dat eens doen. En dan doe je dat maar eens per week, maar dan expliciet iets nemen waarvan je zegt dat vind ik best griezelig/ best eng en dan toch doen. En dan kijken wat het resultaat is. En dan blijkt vaak dat 9 van

de 10 keer valt het eigenlijk wel mee en dan ben je dus verder voor jezelf gegaan. En dan kan het onderdeel gaan worden van wat je normaal vindt en dan kan je de volgende stap weer nemen. Ja vooral uitdagingen oppakken. Buiten de betreden paden treden voor jezelf. Aanvaarden dat je ook wel eens ergens een fout kan maken, dus durven.

Zie je dat al terug dat mensen dat heel erg doen?

Bewustwording denk ik eerlijk gezegd. Zonder namen te noemen, maar één medewerker die gebruikt telkens dezelfde beïnvloedingsstijl. Probeer nou eens voor jezelf te ervaren waarom je dat doet en waarom je die angst blijikbaar hebt om het op een andere manier te doen. Het is een persoon die is heel erg controlerend, dus die wil altijd in charge zijn. Daardoor voelen andere mensen zich soms heel niet op hun gemak. En dan met iemand gaan praten, waarom doe je dat nou eigenlijk? Stel nou dat je het vandaag anders zou doen, wat gebeurt er dan? Dat is vrees, dat is bangheid. Dan verlies ik de controle en dan gaat het misschien niet goed. Laat het dan maar eens niet goed gaan. Dat zijn bewustwordingszaken. Ik denk dat wij heel veel tijd moeten besteden om anderen beter te laten functioneren. Misschien wat minder om ons zelf goed te laten functioneren. Door onze positie hebben we heel veel kracht om een heel leger te organiseren in plaats van een aantal generaals die het zo goed doen. Dus veel tijd aan mensen besteden.

Ben je zelf bezig met 'verder gaan'? Doe je daar zelf expliciet iets mee?

Bijvoorbeeld voor mij, ik zat ook in de controlerende sfeer. Dat kreeg ik ook als feedback meteen toen ik hier in dienst kwam per 1 oktober 2012. Dat mensen zeiden je bent heel veel aan het woord en je dwingt dingen af. Dat is niet altijd goed. Het team dat ik leid, is het team, dat ik noem, van hersenchirurgen. Allemaal hele slimme mensen en die moet je meer ruimte geven en dat is soms best lastig. Omdat je niet precies weet wat er uit gaat komen, maar daardoor beter functioneert, omdat er meer intelligentie op tafel komt. Mijn grote les uit het afgelopen jaar is de zin die ik ergens las, kwam uit NLP, dat ging over dat een mens op een tijdstip op de dag maar in staat is om 7% van de beschikbare informatie tot zich te nemen. Als je je dat realiseert en met name het omgekeerde ervan, dus dat ik 93% niet zie. Dat is het mooie van allemaal verschillende mensen in één zaal. Dat als ik hen om hun opinie vraag dat zij dezelfde 7% zien als ik vrij klein is en daardoor wordt je intelligentie als team veel groter. Meerdere perspectieven meenemen. Dat was wel even realiserend van goh ik ben af en toe wel iets te dwingend en te controlerend. Dan ga je verder door je afhankelijkheid wat minder te tonen en dingen toe te staan en af en toe gewoon ja zeggen tegen dingen. Zoals afgelopen donderdag hadden we een symposium voor 40 klanten. De persoon die de presentatie over risicomanagement moest doen, die werd op woensdag ziek. Toen kwam er een mailtje binnen van goh weet je wie dat zou kunnen doen en dan gewoon zeggen ik doe het wel. En dan gewoon doen. Het was hartstikke leuk om te doen en dan toch buiten jezelf treden en het gewoon doen. Dat zou ik iedereen aan willen moedigen. Zeg maar eens gewoon ja waar je normaal nee tegen zou zeggen en vraag eens om je heen om hulp. Ik denk dat je alleen maar positieve reacties krijgt eerlijk gezegd.

In die verschillende onderdelen, verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega, en verder gaan voor jezelf, ligt daar een prioriteit in?

Het is haast filosofisch, maar als je niet bij jezelf begint dan gaat het ook niet bij je klant of je collega terecht komen. Vanuit het bedrijf gezien is het natuurlijk verder gaan voor de klant wat uiteindelijk het meeste resultaat oplevert. De vraag is, wat is de bron ervan. Hoe kan je het realiseren, ja dat kan alleen door verder te gaan voor jezelf. We zullen iets moeten veranderen. Er zal een verandering bij ieder van ons en ieder individu moeten plaatsvinden om dat verder gaan voor de klant te kunnen waarmaken. Volgens mij kan het gegeven de aard van de industrie en de aard van onze werkzaamheden niet anders dan te starten bij onszelf. Beetje een oude slogan: 'verbeter de wereld, maar begin bij jezelf'. Dat geldt hier ook: 'ga verder voor je klant, maar begin bij jezelf'. Als je dat niet doet dan weet ik niet wat er moet veranderen als je verder wilt gaan voor die klant. Dus voor mij is dat

de eerste en dan verder gaan voor je collega's. Ik denk dat de cyclus is verder gaan voor jezelf, daarmee kun je verder gaan voor de klant en daarvoor moet je verder gaan met je collega. In hoeverre ben ik daarmee afwijkend van mijn andere collega's?

Redelijk afwijkend.

De meeste zeggen verder gaan voor de klant hè. Dat probeer ik ook aan te geven hè. Dat is het ultieme doel. Ja als bedrijfsdoel zij ook. De vraag is hoe kom je daar. Ze zeggen wel als je elke dag keer op keer hetzelfde doet dan komt er geen verandering. Er kan maar op één manier een verandering plaatsvinden en dat is door de persoon. Ja en jij zegt beginnen bij jezelf en zij stellen het als verder gaan voor jezelf en voor je collega is een middel voor het doel. Het komt op hetzelfde neer. Alleen de verwoording is anders. Waarom ik het belangrijk vind om het zo te zien? Omdat we kunnen wel zeggen we moeten verder gaan voor de klant, we moeten verder gaan voor de klant, we moeten verder gaan voor de klant. Maar ik denk dat de intensiteit waarmee we dingen moeten benaderen met name gericht moet zijn op verder gaan voor jezelf. Dus als we dat weten aan te pakken dan denk ik dat we ook wel verder gaan voor de klant. We doen weinig anders dan dingen in dienst van de klant doen. Daar begint het.

Hoe denk je dat medewerkers onder jou 'verder gaan' interpreteren? Hebben die daar een beeld bij volgens jou?

Ik denk het niet eerlijk gezegd. Ik denk dat 'verder gaan' op zich weinig intonatie heeft en weetje het draagt altijd het risico dat als je een slogan introduceert, zonder dat je dat verder waarde mee geeft en zonder gevoel mee te geven. Ik denk dat we daar meer mee moeten doen. Ik vind het ook heel mooi dat je deze vragen allemaal stelt. Ik weet niet of je wel eens van het BOOZ-traject hebt gehoord. Er is vorig jaar een consultant binnen geweest,...], daar zijn wat conclusies uitgekomen. Een van die conclusies waar we nu pas mee aan de gang zijn, is op het gebied van houding en gedrag. Dit is er zo eentje. 'Verder gaan'. Laten we dat verder aan kleden, waarde aan geven, intonatie mee geven, zodat mensen begrijpen wat we doen, maar ze ook de mogelijkheid geven, opportuniteiten, kansen, om daar in vertrouwen wat mee te gaan doen. Ik denk dat vertrouwen in deze heel belangrijk is. Verder gaan voor jezelf betekent in deze ook dat je het gevoel mag hebben van geborgenheid dat als je dat dan doet dat je dan ook met vertrouwen wordt geobserveerd en niet met het idee van goh wat heb je nou gedaan. Dus we moeten die opties en mogelijkheden gaan creëren en daar dan feedback op geven en ruimte geven en ook met vertrouwen. Mensen moeten op een gegeven moment durven. Dat gebeurt niet vanzelf.

Oké. Ik heb wel een duidelijk beeld gekregen.

[...]

Heb je zelf nog wat toe te voegen aan het gesprek van dat punt heb ik gemist?

Nee, ik denk alleen bij een volgende keer als we iets introduceren zoals 'verder gaan'. Jij doet nu heel goed werk, nadat de intentie er al ligt. Het zou dus goed zijn voor het vertrouwen dat mensen hebben in dat soort, sorry dat ik het zo zeg, slogans dat we heel duidelijk laten merken dat we erover na hebben gedacht wat we daar nou precies mee willen. Anders blijft het een banner die ergens op de eerste verdieping of op de begane grond staat en daar staat dan 'verder gaan'. Dan kun je heel veel kreten in de organisatie gooien, maar op een gegeven moment heeft dat weinig geloof meer. Dus er liever één, twee, misschien drie goed uitwerken en er bij stil staan en aangeven wat we ermee willen. Maar het aantal kreten en logo's wat we in dit gebouw hebben is enorm.

Belangrijke om mee te nemen. Dank je wel.

Bijlage 5i

Uitwerking interview met Rob Dingemans, MT-lid pensioenbeheer

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Uit beleidsnotitie "Verder gaan flow2" heb ik gehaald dat 'verder gaan' is opgedeeld in verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf.

Als eerste ben ik heel benieuwd naar jou interpretatie van verder gaan voor je klant.

Nou ik ben sectormanager, dus verantwoordelijk voor 35 tal ondernemingspensioenfondsen en beroepspensioenfondsen. En wat wij graag willen is samen met die klant kijken naar waar ligt de behoefte, wat betreft onze dienstverlening en kunnen wij als het gaat over vernieuwing van onze dienstverlening samen met die klanten optrekken om dat neer te zetten. Dus als je het dan hebt over 'verder gaan' is niet blijven hangen in wat je doet, maar stappen in de toekomst zetten samen met je klant. Dus proberen heel concreet, niet alleen maar zeggen het is een logische kreet, maar vul het in. Bijvoorbeeld wij hebben vorig jaar bij beroepspensioenfondsen, zijn wij aan de slag gegaan met online services, dus zelf-service via formulieren voor de klanten. Dus dat deelnemers zelf online veranderingen kunnen doorgeven die wij dan in onze administratie verwerken. Innovatie noem het dat maar. Dat doen we dit jaar ook met het rabobank pensioenfonds, online dienstverlening. Het uitrollen van nieuwe concepten, social media bijvoorbeeld, dat zijn concepten en dingen waar we gewoon stappen in willen zetten en zo probeer ik hem concreet te maken.

Dus je verwacht van medewerkers dat zij daar over nadenken en daarmee bezig zijn.

Nou het is dus vanuit mensen die heel veel met de klant zijn en de klantsignalen oppakken. Van hé waar liggen de klantbehoefte. Maar ook vanuit intern wat zijn de dingen waar wij mee bezig zijn vanuit Syntrus Achmea en helpen die ook de dienstverlening aan de klant beter te kunnen brengen. Het is dus van buiten ophalen en naar binnen brengen en waar wij mee bezig zijn om dat ook bij de klant neer te leggen en dat is een wisselwerking. Als je het dan over intern hebt. Het vraagt dus van mensen dat zij ook nadenken van hé het werk dat ik doe kan ik daarin continu verbeteren. Dat is het SENS programma, heb je ongetwijfeld wel van gehoord. En kan ik ook verder gaan in mijn dienstverlening. Wat zou nou echt helpen om die klant nog tevredener te krijgen. Dat is een houding. Als je het over houding en gedrag hebt, is dat wel iets door het er met elkaar over te hebben, te laten zien, moet dat een beetje vorm krijgen.

En zie je dat al terug bij medewerkers dat ze dat veel doen?

Ja dat hangt wel heel erg van de persoon af. Je hebt mensen die zijn van nature erg behoudend. Die doen hun werk en doen dat goed en vinden dat prima. Die zitten niet gelijk met de verbeterpet op hun werk te doen. En je hebt mensen die daarin voorop lopen. We doen nu dit, maar als we het nou zus of zo zouden doen dan wordt het proces beter beheersbaar en ook voor de klant. Dat scheelt wel heel erg veel. Wat daarin wel heel erg helpt, is als je mensen laat zien, en dat doen wij volgens mij nog wel te weinig, de stapjes die je zet dat 'verder gaan' wat hebben we dan gedaan. We moeten het vertellen bij de medewerkers en dat kan klein bij bijvoorbeeld dagstarts, maar ook bij medewerkersbijeenkomsten. Dus we hebben nu vooral, je ziet hier de banners staan en de posters en je hebt de folders dat is één. Dat is vooral; dit is wat wij willen doen. Maar ik denk dat het vooral de terugkoppeling van wat hebben wij dan gedaan dat kun je nog wel wat beter doen. Dus het is denk ik ook wel goed voor de afdeling communicatie om af en toe eens wat dingen op te halen om ook eens te kijken we zijn gestart met die campagne op moment x, waar we nu staan en wat hebben we nou eigenlijk bereikt. Wat zijn nou de concrete voorbeelden bij klanten en medewerkers waarvan we

kunnen zeggen hé we hebben het niet alleen gezegd, maar we hebben het ook echt gedaan. Dat helpt denk ik wel.

Het mooiste is natuurlijk als je dat bij jezelf ziet, maar als je ook klanten het kunt laten vertellen. Ik zit bij Syntrus Achmea, die slogan die ken ik inderdaad en ik heb het ook ervaren als klant.

Ja dat is helemaal mooi. Ik ben natuurlijk niet van de communicatie, maar als je dat nou op een of andere manier uit kunt dragen in nieuwsbrieven of via je site dan maakt dat het ook wat leuker denk ik.

En verder gaan voor je collega, hoe interpreteer je dat?

Ja dat vind ik een lastige. Zo heb ik hem eigenlijk nooit bekeken. Bij mij zit hij in de genen als verder gaan voor de klanten. Verder gaan voor je collega is denk ik de bewustzijn van de fase waar we in zitten als bedrijf en weten we hebben een heleboel stappen te zetten om uiteindelijk die dienstverlening naar klanten beter te kunnen krijgen. Dus dat betekent ook dat ik zelf wellicht een stapje harder moet lopen of meer de samenwerking op moet zoeken met collega's of de gemeenschappelijkheid zoeken in de dingen die we doen voor klanten en niet afwachting zijn van dat komt wel een keer, maar proactief zijn. Ja daar zie ik zelf soms wel wat initiatieven in, maar daar kan ik weinig concreets over zeggen.

Wat zijn bijvoorbeeld initiatieven daarin?

Nou daar ben ik dus even over aan het nadenken. Gister toevallig een medewerkersbijeenkomst en toen zei een collega tegen mij: hoe zit dat nou met het uitwisselen van dingen. Het raboteam heeft iets onderzocht om bepaalde managementinformatie boven tafel te krijgen, maar is het dan niet zo dat elders in de organisatie dat soort dingen al liggen. Anders zijn we hier weer opnieuw het wiel aan het uitvinden bijvoorbeeld. Maar 'verder gaan' is volgens mij echt, je kunt bij mij de vraag stellen dat is logisch, misschien weet ik het wel. Maar je kunt ook zelf eens wat dingen gaan onderzoeken of mensen opzoeken/ bij vergelijkbare teams eens zeggen wij zijn iets aan het doen, hoe is dat bij jullie? Dus buiten je eigen afdeling kijken. Open staan voor nieuwe dingen die er elders zijn. Die moet je ook wel kennen natuurlijk, maar de vraag is hoe haal je dat op? Moet dat allemaal via het management lopen of hebben medewerkers daar zelf een rol in? Ik denk het laatste. Het is gewoon een kwestie van elkaar opzoeken en samen gaan werken. En de manager kan daar waarschijnlijk in faciliteren. Ja natuurlijk die kan faciliteren en als ik dingen zie of hoor bij mijn collega's dan kan ik dat inbrengen bij mijn eigen afdelingen. Maar ik weet ook niet alles. Je kunt niet alles bij het management neerleggen. Ik denk de kracht van 'verder gaan', zoals jij ermee begon, je hebt je klant, je collega en jezelf, als het op alle vlakken gebeurt.

En verder gaan voor jezelf, hoe interpreteer je dat?

Dat is volgens mij het door ontwikkelen in datgene wat je doet. Het verbreden van kennis en ervaring en nieuwe dingen gaan doen, dingen in je job en in je functie bedoel ik dan. Verder gaan met klanten, die stappen ook durven zetten. Zoals ik al zei kritisch luisteren naar wat ze zeggen, ook je eigen dingen actief daarin uitdragen. En naar je doorontwikkeling kijken en daarbij niet vasthouden aan het oude. Wat niet perse verkeerd hoeft te zijn, maar stilstand is achteruit gaan in de wereld waarin wij leven. Je moet wel een frisse blik hebben naar buiten en daarnaar handelen.

Zie je daar al dat mensen daar zelf mee bezig zijn, de medewerkers?

Ja wel als het gaat om wat we binnen Achmea doen. Dat is niet zo zeer 'verder gaan', maar dat is groeiplannen die mensen maken en compasafspraken die gemaakt worden. Daar kun je natuurlijk ook uitdaging inleggen, in die compasafspraken. Zeker als het gaat over groeiplannen, bij groeiplannen kijk je echt vooruit. Compasafspraken zijn afspraken die binnen een jaar gelden. Maar goed als je mensen daar durft te triggeren en het management kan dat doen, maar mensen kunnen dat ook zelf daar hun dingen in opnemen. Dus dan kan je het wel concreet maken.

En ben je zelf bezig met 'verder gaan'?

Nou zoals ik net al zei in mijn job, ja 'verder gaan' dan wordt hij even inhoudelijk op het vakgebied, maar zoals online pensioneren is een nieuwe stap in heel de dienstverlening die we doen. We zijn ook bezig met het maken van de DC-dienstverlening, de DC is een andere pensioenvorm waar we mee bezig zijn. Dat neerzetten en daar de IT-omgeving op aanpassen. Vooral kijken naar de toekomst, nieuwe pensioenvehicules ondersteunen als administrateur. Nou dat zijn wel dingen waar we volop mee aan de slag willen zijn. En dat doen we concreet voor klanten. We proberen ook nieuwe klanten binnen te halen die ook die diensten van ons af willen nemen. Dat is wel 'verder gaan'. Buiten de dingen die we tot nu toe deden. Dat brengt ook kansen met zich mee of risico's, want datgene wat je beloofd moet je natuurlijk ook waarmaken. Iets wat bij ons in de genen zit, want 'verder gaan' haakt ook wel erg aan de kernwaarden die we hebben, zoals inleven, waarmaken en vernieuwen. Als je het goed doet, dan automatisch ga je verder.

Hoe denk je dat je medewerkers verder gaan interpreteren?

Niet anders dan dat ik net heb gezegd eigenlijk.

Maar kennen zij het wel denk jij?

Ze kennen de kreet wel, maar als je nou gaat vragen wat betekent dat nou voor jou? Dat zou je aan medewerkers moeten vragen, maar ik zou dat niet durven benoemen. Los van compas en andere afspraken. Wat doen ze dan, dat weet ik ook eigenlijk niet precies. Ik heb ze er ook eigenlijk niet op bevraagd.

Maar zou je er wel meer aandacht op willen vestigen om bepaald gedrag ook meer terug te zien?

Nee, niet perse vanuit de slogan die we hebben 'verder gaan'. We hebben natuurlijk al een bepaalde missie en visie waar we een hoop aan ophangen. Wat ik net al zei dat inleven, waarmaken en vernieuwen dat vind ik wel heel erg belangrijk. Mensen bedrukken dat ze passie voor het vak hebben en klantgericht denken. Dat zijn wel dingen waar ik met mensen over praat. 'Verder gaan' vind ik dan het uithangbord wat vanuit Syntrus erbij hoort, maar dat is niet het doel van ja ik spreek met mensen wat heb je eraan gedaan het afgelopen jaar of wat ga je ermee doen. Het is meer vanuit die andere kant dat ik dat benader.

Maar vind je het wel van belang dat het er is?

Ja zeker, ik vind het wel dat je als Syntrus laat zien waar je voor staat. Ja dan vind ik 'verder gaan' op zich wel een goede slogan waar je veel aan op kunt hangen. Daar wordt dan veel aandacht aan besteed en iedereen pikt daar zijn dingetjes uit die voor hem of haar van belang zijn. Ik heb niet zoiets van daar ga ik zelf eens mee aan de slag, althans niet bewust in ieder geval.

Ik ben door mijn vragen heen, maar heb je zelf nog iets toe te voegen, een punt dat je gemist hebt?

Nou wat mij opvalt. We maken heel veel foldertjes, brochures en daar vind je 'verder gaan' ook steeds in terug. Daar staat in hoe we verder willen gaan in onze dienstverlening. Ik denk alleen die brochures wat minder van de tijd zijn. Ik zou wat meer de elektronische weg opzoeken. Dan heb ik het over de online dienstverlening en online nieuwsbrieven en met dat soort dingen kunnen wij ons meer in de wereld van nu profileren in plaats van de glossies. 'Verder gaan' is voor mij dat zie je de banners de brochures die hier liggen. Ik heb zelf vaak het idee, die brochures die liggen er. Ik heb zelf het idee en die liggen er over een jaar nog. Daar zie ik het wel op. Dat is een dingetje wat ik nog mee wil geven en verder heb ik niets.

Oké heel erg bedankt voor je tijd.

Bijlage 6

Vragen/ onderwerpen groepsdiscussie

Kennen jullie de mentaliteit 'verder gaan'?

Je hoeft alleen te antwoorden met ja of nee.

Hoe interpreteren jullie de mentaliteit 'verder gaan'?

Zien jullie de 'verder gaan' mentaliteit al terug op de werkvloer? Wordt daar al veel naar gehandeld?
(Zo ja, geef eens een voorbeeld. Zo nee, wat ontbreekt er dan?)

(Als jullie er met elkaar een lading aan mogen geven. Hoe zouden jullie dat dan doen?)

Hoe zou jij gemotiveerd willen worden om aan de slag te gaan met de gewenste mentaliteit?

Stellingen

'Verder gaan' is voor mij een proactieve houding hebben.

'Verder gaan' is inspelen op de klantvraag.

Je moet jezelf continu blijven ontwikkelen om verder te kunnen gaan voor je klant.

Door elkaar te helpen en samen te werken kan je verder gaan voor de klant.

Bijlage 6a

Uitwerking eerste groepsdiscussie

Dit is een samenvatting van de groepsdiscussie. Sommige delen zijn letterlijk uitgewerkt. Dit staat aangegeven met aanhalingstekens. De opname van de groepsdiscussie kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Ik had al kort een berichtje gestuurd dat het gaat over 'verder gaan'. Het is voor mijn afstudeeronderzoek. Ik ben onderzoek aan het doen naar wat houdt 'verder gaan' in voor iedereen en wordt er al naar gewerkt of niet en hebben mensen er een beeld bij of niet? Dus vandaar dat ik dit gesprek met verschillende medewerkers uit de organisatie houdt en even wilde toetsen of er een beeld van 'verder gaan' is of niet.

"Als eerste vraag, deze mogen jullie gewoon met ja of nee beantwoorden. Kenden jullie de term 'verder gaan' als mentaliteit al voordat ik het mailtje stuurde?"

Ja voor 5 personen, maar dan alleen de hoofdlijnen.

Nee voor 1 persoon, hij heeft er nog nooit van gehoord.

Hoe interpreteren jullie het?

"Het heeft voor mij een commerciële lading naar de klanten toe met nieuwe producten en het nieuwe merk en daar jezelf opnieuw in de markt te zetten. Hoe het intern gedragen wordt denk ik wat minder. Meer de melding we hebben weer wat uitgedacht en gaan dat in de markt zetten."

"Niet alleen maken van plannen, maar ook realiseren."

Extra service bieden wordt genoemd. "Niet alleen antwoord geven op een klantvraag, maar daar ook aanvullende en bijbehorende informatie bij leveren."

"Ik heb ook het idee dat het bedoeld is als net even een stapje extra zetten dan de concurrent. Volgens mij is het gestart toen er een grote uitstroom van klanten is geweest en toen is men met dit soort gedachten gaan spelen om iedereen een beetje mee te krijgen."

"Ja, zo zie ik het ook. De mentaliteit die we ons eigen moeten maken."

"Ja, we kunnen het ook een beetje cynisch zien. Zo van ja we stoppen niet, maar we gaan verder. Of zo zien van net wat verder gaan dan de concurrent. Maar je kan hem dus wat cynischer bekijken."

"Wat dat betreft was er best wel wat onrust naar de klant toe."

Iedereen lacht en knikt instemmend.

"Het is wel een fijn statement naar je klant toe. Hoe interpreteer jij het ook al heb je er nog nooit van gehoord?"

"Ik denk vooral aan kwaliteitsverbetering. Dat dat heel belangrijk is."

"Zien jullie er al iets van terug dat mensen de mentaliteit hebben van 'verder gaan' op de werkvloer?"

"Op sommige gebieden wel, zoals ik nu kijk naar PPI's dat we daar nu mee aan de slag gaan. Ik vind het wel jammer dat het weer net iets te laat is. Ik denk dat we het eerder ook hadden kunnen doen. Maar ze pakken het nu wel op en gaan er mee aan de slag, dat zie ik wel."

Extra dienstverlening ontwikkelen en dat gebeurt volgens iedereen goed, alleen het wordt door hen niet heel erg terug gezien in de werkwijze en het gedachtegoed van de medewerkers

"Het is heel onrustig binnen het bedrijf door reorganisaties." Dit wordt ook door de anderen zo bevonden. Klantdedicated teams worden erbij betrokken als een punt van verder gaan. Deze zorgen voor een grotere betrokkenheid bij de klant. Daardoor kan je makkelijker verder gaan. Het werkt goed voor de klant en voor de medewerkers is de conclusie.

“Vinden jullie het goed dat er zoiets is ontwikkeld als de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’?”

Daar is iedereen het wel mee eens. Bij dienstverlening is de betrokkenheid erg belangrijk en de juiste reactie bij gemaakte fouten en eerlijk en open zijn naar de klant daarover.

“Als je kijkt naar moeten we door gaan met het ‘verder gaan’ en als je dan nu kijkt naar de reactie van goh wat weten we er nou eigenlijk van dan zou dat een eerste actiepoint zijn om dat verder uit te werken en iets bekender te maken van wat verstaan we eronder en wat willen we ermee.”

“Wat versta je eronder en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Het hoeft niet altijd van bovenaf te komen.”

“Maar zoals de dingen die jullie nu zeggen tijdens de interpretatie, zou dat volgens jullie een mooie basis zijn?”

“Ja maar misschien nog wel meer. Dit is wat er even te binnen schiet maar ik denk dat het er nog wel meer ideeën zijn.”

“Maar is het juist goed als er meer ideeën zijn of moeten we het juist inperken?”

“Je moet uitkijken dat je niet te veel kretologie en dingen krijgt, want daar hebben we toch wel een handje van binnen Achmea. Dat je allemaal van die programma’s hebt met allemaal van die mooie kreten. Ik denk dat we vooral een mentaliteitsverandering en dat te blijven stimuleren en vanuit die klantgedachte toch aanpakken. Beetje eigenlijk wat ook bij SENS gebeurt, maar dat moet je zien te veranderen en dan met voorkeur niet via die grote programma’s met allemaal van die mooie kreten en grote powerpoints etc. Ik geloof niet dat dat heel veel invloed heeft. Ik denk meer dat je vanuit de basis de identiteit erin krijgen en met zijn alle eraan sleutelen meer zin heeft dan weer een mooie raw presentatie te kijken en weer met kreten te komen. Voor mij is dat al te veel gebeurd.”

“Voor mij is het ook een verzamelnaam voor diverse activiteiten die je ook naar de klant toe wilt uitvoeren of beter wilt uitvoeren.”

“Misschien is het eens aan de klant vragen wat zij nou willen ook wel handig.” Iedereen lacht en knikt instemmend.

“Ik denk dat transparantie vooral belangrijk is, dus ook als het fout gaat, het aan de klant mededelen tot zekere hoogte natuurlijk. Maar ook laten zien dat je het ook wilt oplossen.”

“Hoe zouden jullie erbij betrokken willen raken door middel van dit soort gesprekken dat je er meer aan de slag mee gaat bijvoorbeeld?”

“Ik denk dat het sowieso zou helpen als je er eerst meer medewerkers bij betrekt dan dat het van bovenaf wordt opgelegd en dat wij het moeten uitvoeren en vooral moeten uitzoeken hoe we het moeten uitvoeren. Dat dat belangrijk is en dat je klein begint en daaruit verder groeit.” Iedereen is het ermee eens dat je klein moet beginnen en daarmee verder moet groeien. Grote aanpakken werkt volgens hen niet. *“Volgens mij kun je het beste invulling geven op je eigen afdeling/ op je eigen taakgebied. Het kan toch heel erg verschillen binnen de organisatie, maar misschien kan je stimuleren dat afdelingen ermee aan de slag gaan al dan niet ondersteunend door een toolkit of iets om over te discussiëren.”*

“Het discussiepoint kan misschien wel gelijk zijn en de uitvoering anders.”

De conclusie is dat de klant centraal moet staan, maar ook dat deze klant voor iedereen anders is. Het kan zijn de interne klant of de externe klant. En daardoor is een invulling per afdeling passend.

Ook zijn er tijdens de groepsdiscussie een aantal stellingen vanuit de directie ter sprake gekomen. Deze werden getoetst onder de medewerkers.

Stelling: “‘Verder gaan’ is voor mij een proactieve houding hebben.”

Daar is iedereen het mee eens. *“Volgens mij moet je sowieso zo’n instelling of houding hebben anders krijg je niets voor elkaar.”*

“Het is een soort basisvoorwaarde om verder te kunnen gaan. Het is niet hetzelfde. Ik denk dat verder gaan nog wel verder gaat dan een proactieve houding.” Iedereen is het er mee eens dat het een basisvoorwaarde is.

Daarnaast wordt er geduid op verbinding zoeken tussen verschillende afdelingen. *“Het blijft mekaar aansluiten, het blijft mekaar zoeken en je blijft ook van mekaar leren. Het is niet alleen intern proactief, maar hetzelfde naar de klant. Hoe vaak gaan bestuurscontacten of fondsmanagers de afdeling over om informatie op te halen en ook te brengen. Deze signalen krijgen we en wat kunnen we ermee.”*

Stelling: *“‘Verder gaan’ is inspelen op de klantvraag.”*

“Ik denk niet alleen inspelen op de directe klantvraag, maar proberen die vraag voor te zijn.”

“Het is ook wel handig als je dingen zelf voorziet en ze daarmee voedt. Van goh weet je dat dit en dit eraan komt en wij kunnen daarbij ondersteunen.”

Iedereen denkt daar ook zo over. Iedereen knikt instemmend.

Stelling: *“‘Verder gaan’ is jezelf continu blijven ontwikkelen en dus blijven leren.”*

“Het is meer een onderdeel van je houding en gedrag wat iedereen sowieso moet hebben in deze organisatie.”

“Leren hoeft niet altijd studie te zijn, maar ook willen verbeteren en leren van je omgeving.”

“En leren van je fouten en andermans fouten.”

In het begin waren mensen tegen deze stelling en zagen zij het niet als onderdeel van ‘verder gaan’. Nadat de discussie gevoerd werd met bovenstaande argumenten waren mensen het er wel mee eens en vonden zij het belangrijk.

Stelling: *“‘Verder gaan’ is elkaar helpen en met je collega’s samenwerken. En dan niet alleen met je directe collega, maar ook tussen afdelingen.”*

Daar is iedereen het mee eens. *“Het is een groepsproduct.”*

“Het is een keten.”

“Het inzicht hierin hebben, zal een hoop schelen.”

“En ervoor open staan en je niet in een celletje terug te trekken.”

“Muren naar beneden halen.”

“Als teams onderling je ook nog goed van elkaar kan leren. Dingen die jij goed doet of dingen die ergens mis zijn gegaan. Daar moet je eigenlijk zo veel mogelijk over praten.”

“Je kan niet alles formeel inrichten of formele communicatielijnen laten werken. Er moet nog heel veel smeerolie in de organisatie komen.”

“Elkaar opzoeken en van elkaars ervaringen leren.”

Daarnaast noemt iemand dat het een basisvoorwaarde moet zijn en dat het niet echt ‘verder gaan’ is. Maar daar gaan anderen gelijk tegenin. Zij zien dat dus minder als een basisvoorwaarde, maar echt als onderdeel.

“Bewustzijn van de afhankelijkheid van een ander.”

“Volgens mij is het meer met elkaar in gesprek gaan.” “Dat je weet van elkaar wat je doet en dat je weet wat jouw werk voor effect heeft op de volgende persoon.”

“Dat laatste is volgens mij heel belangrijk. Dat je weet waarom je de dingen doet.”

“Dat je actief gaat vragen.”

Op het moment dat er gevraagd werd of mensen zelf nog iets toe te voegen hadden, toen kwamen de eigen onderzoeken van de deelnemers naar het onderwerp naar boven. Mensen die op de site hadden gekeken enzovoorts. Maar daar kwam uit dat vooral de grote punten genoemd werden en er minder aandacht was voor het kleine en juist dat kleine vonden zij zo belangrijk.

“Denk na waar de klant behoefte aan heeft.” “Niet alle klanten zijn hetzelfde.” “De klant wil ook aandacht.”

“Het verder gaan is eigenlijk hoe kun je nou echt iets extra doen voor de klant en dat je daar nog verder naar moet zoeken.” “Denken wat zou je zelf prettig vinden als je de klant zou zijn.”

De belangrijkste conclusie is dat 'verder gaan' juist dat stapje extra is en onderzoeken wat dat stapje extra nou is en dat je daarmee klein zou moeten beginnen. Maar het wel zo vormgeven dat je klant er beter van wordt. De discussie starten is belangrijk om het lading te geven.

"Misschien moeten we ook wel eens denken dat 'verder gaan' betekent dat we ook wel eens nee moeten zeggen in plaats van dat we overal ja op zeggen op de klantwens. Ik denk dat dat ook duidelijker is naar de klant."

"En juist ook consequenties belichten daarin naar de klant."

De conclusie is uit deze discussie is dat je af en toe best nee mag zeggen tegen een klant, mits goed onderbouwt. En dat je aangeeft wat het gevolg is als zij het wel willen.

"Als je kijkt naar de situatie waar wij nu in zitten met al die verschillen dat komt ook omdat we misschien te vaak ja hebben gezegd tegen de klant."

"Nee zeggen, mits goed uitleggen waarom en dat het eigenlijk verstandiger is om nee te zeggen."

"Je moet het goed kunnen uitleggen en alternatieven bieden."

De zichtbaarheid van de klant wordt genoemd dat dat de motivatie van de medewerkers bevordert. Daar valt nog meer winst te behalen. Door de klant beter te kennen zullen medewerkers eerder geneigd zijn harder te werken.

"Voor de betrokkenheid heel belangrijk."

"Het maakt het ook makkelijker om proactief te zijn als je weet waar de klant mee worstelt."

"Maar ook dat de klant weet wat bijvoorbeeld de afdeling pensioenadministratie allemaal doet. Ik werkte eerst bij het KCC, maar daar heb ik ook wel eens uitleg gegeven wat wij allemaal doen. Dat bestuursleden af en toe met hun oren stonden te klapperen als zij hoorden wat voor vragen wij allemaal moesten beantwoorden."

Bedankt voor jullie tijd.

Bijlage 6b

Uitwerking tweede groepsdiscussie

Dit is een samenvatting van de groepsdiscussie. Sommige delen zijn letterlijk uitgewerkt. Dit staat aangegeven met aanhalingstekens. De opname van de groepsdiscussie kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

“Hebben jullie voordat ik het bericht gestuurd had wel eens gehoord van mentaliteit ‘verder gaan’?”
De mentaliteit ‘verder gaan’ kennen de deelnemers van het gesprek niet, maar de kreet ‘verder gaan’ kent iedereen wel. Daar kan je bijna niet omheen volgens hen.

“Hoe interpreteren jullie de mentaliteit ‘verder gaan’ en als jullie de kreet zien?”

“Ik zie het als een stapje bovenop je eigen werk doen en ik denk daarbij mijn klant in mijn achterhoofd. Echt verder gaan voor die klant.” “Echt verder gaan is iets nieuws bedenken of een nieuw product.”

“Ik zie het vanuit de fase waar we vandaan komen.” “We stonden wat lager dan klanten en dat we echt die stap moesten maken om verder te gaan dan de concurrenten.” “En zullen we samen verder moeten gaan en ontwikkelen met die klanten.”

“Ik vind de pensioenbox echt een product ‘verder gaan’. We hadden al van alles en we deden al van alles voor de klant, maar we weten nu nog verder te gaan en we weten het in mootjes te hakken. We geven eigenlijk de klant een duidelijk overzicht van wat ze te wachten staat en wat ze kunnen gaan doen. Net dat beetje extra ten opzichte van alles los de markt in te slingeren en niet verder te denken.” “Een stap voor de klant uit zijn.”

Tijdens het benoemen van de verschillende interpretaties werd de discussie gestart of het bedoeld was als marketingkreet of als ambitie. Er wordt een marketingkreet genoemd, maar ook de visie wordt eraan gekoppeld, zoals opinieleiderschap. Dit benoem ik een ambitie.

“Kijken naar wat de concurrentie doet, alleen dan net een stapje extra is mijn interpretatie van ‘verder gaan’. Dat jij de trend zet.”

“Zien jullie al op de werkvloer dat ernaar gehandeld wordt op die manier?”

“Onvoldoende.” Het wordt geassocieerd met een stapje extra verwachten, maar wel inkrimpen van de FTE's.

Daarnaast wordt het gelinkt aan SENS en het continu verbeteren en veranderen. Op dit moment vinden er veel verbeteringen en veranderingen plaats wat er voor zorgt dat er verder gegaan wordt. Het haakje ‘verder gaan’ ontbreekt alleen nog. Dat zeggen meerdere personen. De basishygiëne van het bedrijf is steeds meer op orde.

“Ik heb niet het idee dat iedereen hier elke dag zegt van jongens we moeten verder gaan. Dus dat die kreet of slogan ‘verder gaan’ dat dat echt bij iedereen doorleeft is. Ik denk dat iedereen daar op een andere manier mee bezig is bijvoorbeeld met SENS of met een stapje extra zetten. Maar niet met ‘verder gaan’.”

“Het ijlt ook een beetje na. Het ‘verder gaan’ is een aantal jaren geleden geïntroduceerd. [...] We introduceren nu iets, maar we laden het niet echt. Je ziet nu pas houding en gedragprogramma's ontstaan die aan de slag gaan met het laden van dat verder gaan. We ijlen nog een beetje na, naar mijn mening hebben we het nog niet genoeg geladen.”

“Het helpt sowieso in de hoofden. [...] Het is nog lang niet doorleeft. We zien allemaal de term ‘verder gaan’ en we kunnen het allemaal ergens aan ophangen. Maar hoe we het moeten vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden en naar de klant toe en hoe je dat hebt ingebed naar die klant toe dan kunnen we daar nog wel een stap in maken.”

“Een mooie vergelijking zou je hier wel kunnen maken met Interpolis Glashelder. Of je het er nou mee eens bent of niet. Iedereen ziet hem wel en iedereen weet wat ermee bedoeld wordt.”

“Ik denk dat het ook voor iemand een kapstokje kan zijn. De term ‘verder gaan’ daar kan je allemaal wel iets bij voorstellen, maar als je ook weet wat het voorstelt. Ik gebruik hem zelf in mijn werk als haakje hoe kan ik nou echt een stukje verder gaan/ een stapje extra zetten. Ik denk dat het belangrijk is dat we met zijn alle helder hebben wat het echt inhoudt en op die manier gaan gebruiken. Maar we hebben in die tijd het ‘verder gaan’ niet vertaald naar gedragsregels volgens mij. Dus gaat iedereen er een eigen interpretatie aan geven.”

Een kapstokje geven concluderen zij als belangrijk. Daarnaast worden twee trajecten gelinkt aan ‘verder gaan’. Zij zeggen zelf al dat het geen onderdeel is van, maar dat het er wel aan bij kan dragen.

“Is SENS niet een onderdeel van ‘verder gaan’?”

“Is compas niet een onderdeel van ‘verder gaan’?”

“Zien jullie persoonlijke ontwikkeling als onderdeel van verder gaan?”

Het is een motivatiefactor voor medewerkers wordt gezegd. Maar anderen denken niet dat het zo bedoeld is, maar het zou wel een goede zijn.

“Kan je verder gaan zonder je zelf te ontwikkelen, denk ik dan.”

“Juist die gedrag en ontwikkeling is nodig om dat stapje te maken. Anders deden we hem al.”

“Verder gaan’ is in eerste instantie voor de klant bedoeld. Maar ik denk ook dat je binnen je team verder moet gaan om samen te werken.” “Tussen verschillende teams.”

“Nu we het er zo over hebben. Hoe zouden jullie gemotiveerd willen worden om echt met deze mentaliteit aan de slag te gaan?”

“Het liefst wil je dat het in het proces komt van het dagelijkse gebeuren en dan zou je het in de dagstart moeten verwerken. Dan komt het bij elk team ter sprake.”

“Dat het in je compas erbij betrokken wordt.”

“Je zult het iets SMART moeten formuleren, omdat je anders iedere maand aan het discussiëren wat is nou dat ‘verder gaan’.”

“Je kunt je doelstellingen innovatiever formuleren.”

“Maar daar moet je dus eerst kijken wat wil de klant.”

“Volgens mij moet je het ook kunnen ophangen aan je businessdoelen.” Inbedden in de organisatie vanuit de top van de organisatie wordt hierbij genoemd.

“In een lange termijn visie zou ook een onderdeel van ‘verder gaan’ moeten staan.”

“Samenwerken tussen teams, aanspreken op elkaars gedrag.”

Conclusie uit deze discussie is dat een stapje extra zetten het belangrijkste is. Het mag volgens sommige voor een deel vaag blijven. En daarmee mensen aan het denken zetten hoe je dat kunt doen. Daar bereik je al heel veel mee volgens de deelnemers van de discussie.

“Je kunt ook in plaats van het succes van de week zeggen het ‘verder gaantje’ van de week.” “Wat heeft het team extra gedaan.”

“Ik denk dat je vooral moet voorkomen dat je SENS 2.0 gaat worden, want daar zit de organisatie volgens mij niet op te wachten. Maar als je iedereen kan bewerkstelligen een stapje extra te zetten dan is dat het volgens mij. Dat is volgens mij ‘verder gaan’. Het gedrag moet zijn dat we net een stapje meer doen dan van je verwacht wordt en dan wat je verwacht van je concurrent. Dat kan je heel wild interpreteren.” Iedereen knikt instemmend en zijn het eens met wat er gezegd wordt.

“Maar het is nu niet iets wat heel erg leeft op de werkvloer deze term. Ik denk dat je het wel via een SENS of een Keek op de week kan aankaarten om het onder de aandacht te brengen.”

“Het is wel gek, want het zit helemaal niet in het SENS. Ik had laatst zo’n workshop van SENS, maar daar wordt die term ook geen een keer genoemd. Je zou verwachten dat dat een onderdeel zou vormen. We kunnen allemaal de link wel leggen met SENS, maar....”

Stelling: “‘Verder gaan’ is voor mij een proactieve houding hebben.”

Iedereen vindt het matig. Het is onderdeel van, maar het is breder. Het wordt bestempeld als tautologisch. De proactieve houding heeft niet iedereen binnen het bedrijf, maar het wordt wel verwacht.

“Geldt dit niet voor al die begrippen. Je moet ondernemend zijn, besluitvaardig, autonoom, zelfstandig. Dat is volgens mij allemaal onderdeel van ‘verder gaan’.”

“Ik ben er niet zonder meer van overtuigd dat iedereen op dezelfde manier in dezelfde maten het in zich moet hebben.”

Stelling: “Verder gaan is inspelen op de klantvraag.”

“Ja en nee. Eigenlijk moet je verder gaan en de klantvraag voorbij moet zijn. Dat noemde jij net ook met de pensioenbox. Wij zouden eigenlijk voor de klant moeten kijken wat heb jij over 10 jaar nodig, terwijl de klant dat niet kan overzien en eigenlijk vraagt wat hij over 2 à 3 jaar nodig heeft.”

Hier is iedereen het mee eens. Iedereen knikt instemmend en sommige zeggen het ook.

“Maar misschien hebben we het in het verleden ook wel te veel gedaan. Zoals binnen pensioenbeheer dat je een veelzijdigheid hebt aan afspraken dat je bijna geen eenduidig product kan aanbieden. Natuurlijk moet je altijd wel klant specifiek blijven werken. Tot op de achterkant aan toe is overal wel een uitzondering, op een uitzondering op een uitzondering en zijn we misschien juist wel veel te veel in gegaan op te veel klantvragen, waardoor de uitvoering nu veel te duur is.”

“Zie je ook met regelingen binnen pensioenfondsen.”

“Ik denk wel dat je elke klantvraag moet beantwoorden, maar dat je een stuk verder gaat. Dat je een visie hebt waar je naartoe gaat. En dat je ook weet dat het goed is voor de klant. Dat je goed om je heen hebt gekeken en dat je goed hebt geïnventariseerd.”

“Sturing aan geven. Misschien vindt de klant alternatief B wel net zo goed als je er sturing aan geeft. En dan zit je op één lijn met al je producten, terwijl er vaak in het verleden, zoals je zegt, gingen we weer er een klein afwijkinkje erop maken.”

“Het ligt eraan hoe je hem interpreteert. Het is niet zo dat je moet doen waar de klant om vraagt, zo is hij denk ik ook niet bedoeld. Maar dat je de klant een stap voor moet zijn. Echt verder gaan, weet wat je klant wil en ben daar een stapje in voor.”

“Hoe moeilijk ook.”

Stelling: “Je moet jezelf continu blijven ontwikkelen om verder te kunnen gaan voor je klant.”

“Slaat meer dus op jezelf.”

“Stapje verder gaan dat kan je concurrent straks ook, als je niet blijft lopen in die termen dan wordt je op een gegeven moment vanzelf ingehaald.”

Daar is ook iedereen het mee eens. Iedereen vindt dat dat noodzakelijk is om verder te kunnen gaan.

Stelling: “Door elkaar te helpen en samen te werken kan je ook verder gaan voor je klant.”

“Absoluut.”

“1+1=3”

“Wat ik merk als ik dit gesprek zo volg, en ik ben nog niet zo lang binnen de organisatie en ik weet dus ook niet waar hij vandaan komt, dan heb ik het idee dat het een soort marketingkreet is. Niet we gaan een strategie ontwikkelen en die gaan we helemaal doorleven. Nee zo zie ik het niet. Mentaliteit is het volgens mij niet.”

“Zo wordt hij ingevuld, maar of hij ook zo bedoeld is dat vraag ik me af.”

“Je kan hem achteraf gaan invullen en hem gaan doorleven, maar daar heb je SENS al voor denk ik zo.”

“Maar is het niet het gevolg van de maat in pensioenen?”

“Ja het is een vertaling van het visievierluik en onze kernwaarden en kwaliteiten. Daar is hij uit voort gekomen.”

“Hoe moet ik de maat in pensioenen interpreteren in het kader van het ‘verder gaan’.”

“De maat in pensioenen kan je dezelfde discussie starten als met ‘verder gaan’. Daar zijn ook allemaal verschillende meningen en visies over, maar zoals ik hem zelf interpreteer is het het maatje van de klant zijn.”

“Maar zo interpreteer ik hem helemaal niet. Ik zie het als de benchmark zijn.”

“Het is het allebei.”

“Dus het is eigenlijk dubbelzinnig.”

“Ja dat is het mooie van die term.”

“Maar daar stonden wij nog lang niet, vanuit die logica is helemaal niet raar dat toen is gezegd van daaruit moeten we verder gaan. Door de verschillende fusies die we daarvoor allemaal hadden. Hans heeft het 4 of 5 jaar geleden volgens mij gestart al die discussies om die stip op de horizon te krijgen. In mijn beleving is dit eerst gebeurd met alle medewerkers in de tijd dat ik er gezeten heb. Dat was nodig omdat je eigenlijk uit allemaal fusiebedrijven één bedrijf bent geworden. Daar hebben we eigenlijk te lang bij stil gestaan en niet vooruit gekeken doordat die politiek daar lag vanuit die verschillende fusies en dat was het moment waarop voor het eerst eigenlijk gekeken werd hoe moet dit bedrijf nou verder gaan. Waarbij de term ‘verder gaan’ echt nog niet gebruikt is. Ik vind het wel een logisch gevolg van die discussie die toen heeft plaats gevonden.”

“Het is dus wel degelijk ergens op gebaseerd en niet zomaar een kreet waarmee we de markt gaan bewerken.”

“Ik snap wel dat hij een achtergrond heeft, maar zo wordt hij niet doorleeft.”

“Ik vind het een prettige kreet, je kan het op veel manieren invullen. Marketing technisch kan je er veel mee.”

“Iedere afdeling denk ik.”

“Je kan er natuurlijk heel veel concrete doelstellingen aan koppelen.”

“Dat we er ook niet al te veel regeltjes aan moeten plakken om ervoor te zorgen dat het niet SENS 2.0 is.”

Bedankt voor jullie tijd.

Bijlage 7

Vragen voor Julian Stevense van Inzicht Communicatie BV

Waarom is 'verder gaan' bedacht?

Wat is de gedachte achter 'verder gaan'?

Wat hadden jullie voor opdracht gekregen?
(Wat is er gezegd bij de briefing)

Waar staat 'verder gaan' voor volgens jullie als bedenker?
(wat valt er onder verder gaan en wat niet)

Wat is het doel van 'verder gaan'?
(wat moet er bereikt worden met 'verder gaan' en waarom wordt het ingezet)

Wat is de relatie van 'verder gaan' en het hogere doel van de organisatie?
(als dat niet blijkt uit bovenstaande vraag dan deze vraag. De samenhang moet duidelijk worden)

Bijlage 7a

Uitwerking interview met Julian Stevense van Inzicht Communicatie BV.

Dit interview is letterlijk uitgewerkt. Er is tevens een geluidsopname beschikbaar. Deze kan opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Jullie zijn met Herman heel erg bezig geweest met het ontwikkelen van 'verder gaan'. Daarom wilde ik met jou een interview om te achterhalen hoe jullie op 'verder gaan' gekomen zijn en wat het doel is. *Daar kan ik je wel het een en ander over vertellen. Verder gaan is eigenlijk ontstaan omdat we gezamenlijk tot de conclusie zijn gekomen dat het een mentaliteitscampagne nodig heeft. Dat heeft te maken, omdat de producten en diensten vaak onvoldoende onderscheidend zijn en dat we een beetje met handen en voeten gebonden zijn met wat we mogen zeggen. Zo zijn we tot de conclusie gekomen dat we moeten zoeken naar waar Syntrus Achmea nou eigenlijk voor staat. En in het visiedocument van Syntrus Achmea stond samen werken aan een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. Wat we eigenlijk hebben gezegd, is dat wat Syntrus Achmea eigenlijk doet, is die extra stap zetten en altijd net even ietsjes verder kijken en altijd net even ietsje kritischer zijn. Om dat te kunnen garanderen, niet alleen wat je claimt, maar om dat te garanderen wat je zegt, wil je in ieder geval duidelijk zeggen mijn mentaliteit is dat wij verder willen gaan voor de klant. Oftewel gewoon daar waar, wat jullie nu hebben met het crisisreglement. De Nederlandsche Bank laat jullie een plan schrijven, maar ja wij kijken verder, want wat als er een crisis is die niet het gevolg is van de dekkingsgraad, maar een crisis met een andere oorzaak. Dan willen wij daar ook een plan voor hebben. Dus daar waar de Nederlandsche Bank zegt jullie moeten een plan hebben, dan kijken jullie verder en zijn jullie kritisch en zeggen jullie nee een crisisplan is niet volledig, we maken een crisisreglement. Het is een hele mooie paraplu voor bedrijven als Syntrus Achmea om elke keer te laten zien in hun doen en laten ermee bezig te zijn met 'verder gaan'. Dat is de gedachte. Het heeft vooral te maken dat we vaak iets heel concreet willen zeggen, maar dat we er vaak tegenaan lopen dat we het niet zo concreet kunnen benoemen, omdat er allemaal voorwaarden zijn op mensen en waren en dat is slechte communicatie natuurlijk. Als je bijvoorbeeld zegt wij hebben een crisisplan tegen alle crises. Dat klopt niet, want er is altijd een crisis die buiten het plan valt. Je kunt dus nooit een absolute claim maken voor Syntrus Achmea. Dat is de reden dat we zeiden, we moeten een mentaliteit vinden die ons sympathiek maakt. [...]*

Je zei net al die extra stap zetten, kritisch zijn en vooruit kijken gaf je net al als voorbeelden. Zijn er nog andere punten waarvan je zegt als je een omschrijving moet geven die eronder vallen? *Het is natuurlijk een hele brede, omdat het een mentaliteit is. De vierde dinsdag van september is een goed voorbeeld. Daar hebben we het over wat betekent de nieuwe begroting, wat betekent het nieuwe begrotingsakkoord. En dat wij begrijpen dat klanten met vragen zitten. Maar wij moeten er dan voor zorgen dat we zo snel mogelijk ook met een oplossing gaan komen. De vierde dinsdag is ervoor bedoeld om alle vragen die van de derde dinsdag van september komen centraal op te lossen. Ik vind dat een hele mooie mentaliteit. Maar ook bijvoorbeeld doorvragen bij klanten, wat is nou de echte vraag die je hebt. Klanten stellen wel een vraag, bijvoorbeeld over de dekkingsgraad. Maar wat is dan de echte vraag. De echte vraag is misschien wel is mijn dekkingsgraad wel voldoende of hoe kan ik mijn dekkingsgraad verbeteren of waarom is mijn dekkingsgraad minder goed dan verwacht. Juist daar kritisch over zijn, is ook de mentaliteit die we hebben.*

Je legde net al even de link met het visiedocument en het hogere doel. Is dat een opdracht geweest dat jullie daar naar moesten kijken of zijn jullie daar zelf mee gekomen? *Het is niet letterlijk een opdracht, maar als je een goede campagne wilt maken dan wil je eigenlijk altijd dat hij communiceert vanuit de doelstellingen van het bedrijf. En er waren een paar begrippen die daar*

een rol bij speelden, het belangrijkste was samen werken aan een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. Dat is eigenlijk wat we doen. Maar om dat te kunnen doen zijn we heel erg afhankelijk van allerlei factoren. We kunnen wel gaan voor een houdbaar en betaalbaar inkomen, maar wat als de rente naar beneden duikt of als de pensioenen zwaarder worden belast of als we vier keer in vier jaar een nieuwe regering krijgen, dat heeft allemaal invloeden op het houdbaar en betaalbaar inkomen. Dus wij hadden zoiets van dat moet je als Syntrus Achmea nooit letterlijk zeggen. Want als jij zegt wij werken aan een houdbaar en een betaalbaar inkomen dan krijg jij sores als mijn inkomen is met 6 % gedaald. Of het pensioenfonds is gekort. Dat is niet per definitie jouw schuld. Dus we hadden zoiets van hoe kunnen we laten zien dat we er alles aan doen om dat te realiseren. Dat betekent dus ook dat we continu vooruit kijken. Wat nu haalbaar is, is dat morgen ook nog haalbaar. Wat nu houdbaar is, kunnen we dat volgend jaar ook nog houden. Hoe ziet het er over 10 jaar uit. Daarom vonden we het een hele mooie manier om te laten zien dat we vanuit één mentaliteit de proposities laden, de proposities die ze in de markt zetten, en je kan het koppelen aan het hogere doel en dan heb je gelijk draagvlak binnen de organisatie. Het is tweeledig. Het is belangrijk om ernaar te kijken, maar het heeft ook gewoon simpel weg te maken met als een bedrijf zegt wij willen linksaf dan is het belangrijk als je in de communicatie zit in ieder geval niet rechtsaf gaat.

Nee inderdaad het moet gecombineerd worden.

Je moet proberen een vertaling te maken van iets wat het bedrijf als doel heeft, moet je proberen zo te vertalen dat het relevant wordt voor de mensen aan wie je dat communiceert.

Hebben jullie er destijds concrete dingen aan gekoppeld of hebben jullie het juist abstract gelaten, zodat het op vele gebieden ingevuld kan worden.

We hebben het als mentaliteitscampagne neergezet, dus breed. Want we wilden eigenlijk dat mensen de mentaliteit eerst gingen begrijpen. Maar ook intern dat we ook een bepaalde mentaliteit hebben. Je moet het ook waarmaken binnen je organisatie. Maar we begrijpen ook van Herman dat uiteindelijk het er ook op neer komt dat je je proposities in de markt wilt zetten. Wat kun je doen om deze campagne zowel op merkniveau, mentaliteitsniveau en op concrete belofte, concrete proposities in te zetten. We hebben allebei gedaan in de campagne. Omdat je ook wilt laten zien wat de milence van de campagne is. De campagne is alleen maar goed op het moment dat je het kan gebruiken voor een langere periode en voor meerdere inspanningen. Daar is bewust wel naar gekeken.

Ik hoor je nu vooral praten over de klant. Maar uit beleidsnotitie “Verder gaan flow2” had ik ook gelezen dat ‘verder gaan’ ook ging om verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf. Dat het in die drie onderdelen is opgesplitst.

Ja, de interne campagne is eigenlijk nooit echt van de grond gekomen, omdat daar door omstandigheden steeds in gekort is. Maar we hebben daar wel tijdens de introductie wat aan gedaan. Maar wat we wel hadden is, want verder gaan voor jezelf had ook een beetje te maken dat we zeiden als je als bedrijf wilt groeien dan moeten mensen individueel groeien. En als je als bedrijf de mentaliteit hebt van wij willen er alles aan doen om mensen houdbaar en betaalbaar inkomen te garanderen dan moet je ook die mentaliteit hebben. Dat betekent dus ook dat je niet alleen maar afwacht en uitvoert, maar dat je ook meedenkt en op basis van wat je ziet en ook actie onderneemt. Ik denk dat dat een hele belangrijke variabele was. Een andere belangrijke was voor intern had ook een beetje te maken met het verder gaan voor elkaar had ook een beetje te maken met zoals Herman het altijd noemt: successen delen en succes vieren. Het bedrijf moet nog een beetje leren dat als je met elkaar werkt en je doet goede dingen dat je dat met elkaar deelt. Want als bijvoorbeeld één afdeling iets goeds heeft gedaan, bijvoorbeeld een klant binnen gehaald dan wordt dat niet gedeeld binnen de organisatie. Betekenende dat bijvoorbeeld bijna niemand weet dat zij een hele belangrijke klant hebben binnen gehaald. Daar moet je ook verder gaan, is ook met elkaar successen vieren, elkaar motiveren en van elkaar leren, kritisch zijn op elkaar. Maar heel eerlijk het hele idee om ‘verder gaan’ intern door te voeren is nooit echt van de grond gekomen. We hebben wel de introductiecampagne

gedaan ook intern, maar het is niet zo dat we hele grote projecten draaien om mensen intern heel vaak in mee te krijgen. Dat gebeurt niet.

Denk je dat daar behoefte aan is.

Ik denk vooral dat vanuit Herman er behoefte aan is. Omdat hij heel duidelijk ziet, dat als je een mentaliteit belooft naar buiten toe dan moet je er wel voor zorgen dat mensen die daadwerkelijk met Syntrus Achmea te maken hebben dat ook zien. Op het moment dat je als merk iets gaat beloven, bijvoorbeeld 'verder gaan', en ik ben een klant en ik bel met Syntrus Achmea en die medewerker zegt ik kijk er morgen even naar. Dan heb ik niet het idee dat diegene verder gaat voor mij. Juist die dingen, die scherpte, die mentaliteit, ik denk dat dat goed is. Ik weet niet of de mensen er behoefte aan hebben. Maar het is vaak zo, wij willen vaak een mentaliteits- of gedragsverandering door voeren, maar die doelgroep intern zijn daar helemaal niet mee bezig. Wat hun betreft maakt dat helemaal niet zo veel uit.

Het is ook interessant dat je het gebruikt om mensen trots te maken op wat Syntrus Achmea doet. Als je die mentaliteit goed intern communiceert dan worden mensen ook trots op de campagne, trots op het bedrijf. 'Verder gaan' dat zijn wij, daarom zitten wij hier met z'n alle 's avonds keihard te werken. Dat is het idee dat je wilt gaan krijgen.

Om meer die belief te krijgen zeg maar.

De belief en de betrokkenheid. De campagne wordt door de afdeling communicatie gedaan. Pensioenbeheer heeft wellicht zoiets van marketing vindt dat leuk dat moeten ze maar gewoon doen. Die beseffen helemaal niet dat dat een mentaliteit van het hele bedrijf is, dus ook van die mensen. Ten slotte nog een andere reden waarom het belangrijk is om er wel over na te denken [...] een andere reden is dat we ook belangrijk vinden dat mensen begrijpen wat 'verder gaan' precies is. Je ziet wel eens dat mensen dat verkeerd begrijpen. Het is echt een mentaliteit. Wij gaan verder, want je kunt ons gewoon bellen en je kunt ons ook gewoon na zessen bellen. 'Verder gaan' is niet dat je iemand na zessen kan bellen, maar dat als je iemand aan de lijn hebt dat hij begrijpt wat je bedoelt en ook verder vraagt. Het is niet.. anders kun je alles laten vallen onder 'verder gaan'. Verder gaan is de telefoon opnemen als je belt. Onzin. En we merkten wel dat sommige mensen niet heel goed begrijpen wat 'verder gaan' is. Je moet wel zorgen dat als je dat als claim gebruikt dat de mensen die het uitspreken wel begrijpen wat we ermee bedoelen.

Nu noem je dat zo, maar kun je dat iets concreter maken.

Ik weet dat er iemand is geweest, ik weet alleen niet wie, maar dat weet Wendy weer, die gebruiken het woord verder. Dat doen we omdat Syntrus Achmea verder gaat. Allereerst we gebruiken nooit een vervoeging. We zeggen altijd 'verder gaan'. Dus dat is al campagne technisch fout, maar het ging ook om dingen die niet te maken hadden met 'verder gaan'. Maar ook wat oudere materialen die gebruikt worden, daar komt ook 'verder gaan' in terug, maar niet op de juiste manier. 'Verder gaan' is niet een crisisplan hebben, is niet een crisisreglement hebben, maar 'verder gaan' is begrijpen dat er ook andere crises zijn dan alleen de dekkingsgraad, daarom hebben we een crisisreglement. Het is dus iedere keer begrijpen wat er speelt en daar een oplossing voor bieden.

Even een vertaling om te kijken of ik het goed begrijp. Wat jij zegt is eigenlijk 'verder gaan' je hebt gewoon de basisvoorwaarden waar het bedrijf aan moet voldoen en dat moeten zij overtreffen door verder te kijken en kritisch te zijn.

Nou eigenlijk, je kunt het niet altijd doen. Maar waar het eigenlijk om gaat is dat als wij de mogelijkheid zien om verder te gaan, omdat dat leidt tot een houdbaar en betaalbaar inkomen dan moeten wij dat doen. En dat is bijvoorbeeld dat als iemand heel veel verstand heeft van een bepaald onderwerp en hij zou dat eigenlijk wel willen delen met anderen. Die organiseert dan een seminar, zodat klanten kunnen horen wat hij daarover te vertellen heeft. Nou dat vind ik 'verder gaan'. Het is niet alleen iets

weten, maar dat ook willen delen met je klanten. Een ingewikkelde materie begrijpelijk maken. Soms is 'verder gaan' ingewikkelde dingen in jip en janneke taal uitleggen. Zo moet je dat invullen en dat moeten de mensen zelf doen.

Ik heb wel een duidelijk beeld gekregen en veel informatie.

Ja ik had het wel heel kort kunnen houden, maar dan moet je zelf van alles bij bedenken en dat werkt ook niet.

Nee klopt. Heb je zelf nog iets toe te voegen? Een punt dat ik gemist heb?

Nou wat heel belangrijk is, is dat als je een campagne voert dat je probeert zo eenduidig en consistent mogelijk te zijn. En die eenduidigheid die zit hem in het moment dat mensen begrijpen wat we aan het doen zijn en waarom we het aan het doen zijn dat ze ook veel beter gaan begrijpen hoe zij het moeten gaan uitvoeren. Heel veel mooie campagnes sneuvelen omdat het wel wordt bedacht, maar omdat de organisatie het niet draagt of niet exact weet wat we ermee bedoelen.

[...]

Heel erg bedankt voor je tijd!

Succes hè!

Bedankt!

Bijlage 7b

Gesprek met Herman van der Meulen, manager Corporate Communicatie & Brandmanagement

Dit gesprek is uitgewerkt aan de hand van aantekeningen. Er is geen geluidsopname beschikbaar. Aantekeningen kunnen opgevraagd worden bij de schrijver van dit adviesrapport.

Het bovenstaande interview met Julian Stevense is voorgelegd aan Herman van der Meulen. Hij is ook een bedenker van 'verder gaan'. Dit gesprek was bedoeld om het interview met Julian Stevense te verifiëren en te kijken of Herman van der Meulen nog aanvullingen heeft.

Herman was het eens met de dingen die Julian Stevense gezegd had. 'Verder gaan' is bedoeld als wolkbalk boven het visievierluik. Van der Meulen geeft inderdaad aan dat het bedrijf zich nu kan onderscheiden op basis van mentaliteit. 'Verder gaan' zorgt ook voor een deel voor de visuele identiteit.

Het startpunt van 'verder gaan' is volgens Herman het verder bouwen aan een nieuw Syntrus Achmea en een nieuw merk.

De binnenkant moet nu op orde komen, daarom is er gevraagd om dit afstudeeronderzoek. Van der Meulen geeft aan dat er nu al een aantal jaren mee gestoeid wordt en het is van belang dat er nu echt wat mee gebeurt.

'Verder gaan' is gestart met een introductieprogramma waarbij gewerkt werd met ludieke acties. Het waren acties waarbij alleen maar op de knoppen gedrukt hoefde te worden, maar er werd geen lading gegeven aan 'verder gaan' daarmee. Het was vooral van belang dat de term onder de aandacht gebracht werd.

Er is destijds inderdaad gekozen om naar buiten te laten zien wie wij zijn en minder gericht op het interne plaatje. Beide kanten uitvoeren was niet mogelijk door directiewisselingen, een reorganisatie in de vestiging van Amsterdam en het inkrimpen van de budgetten.

Het doel van 'verder gaan' is de mentaliteit, dus met de klant bezig zijn en hem helpen. Maar daarnaast ook de herkenbaarheid op de markt en de bijbehorende merkbeloofte.

De geboorte van 'verder gaan' was op een moment dat er veel sprake was van klantverlies. Het ging om een verwaarloosde organisatie, omdat het bedrijf van fusie naar fusie ging en dat was allemaal onverwerkt. Toen was het schip bijna gezonken en daarom is een nieuw merk ontwikkeld met daarbij het visievierluik. 'Verder gaan' is dus de merkbeloofte en een vertaalslag van het visievierluik.

De keuze is dus gemaakt voor de buitenkant. 'Verder gaan' is makkelijk te koppelen aan proposities. Maar het moet geen marketingtruc worden. Het was eerst de bedoeling om de mentaliteit in de markt te zetten, maar het gebeurde op proposities.

We zitten in een type organisatie die heel erg bureaucratisch is en taakgericht. Er moest veel veranderen om meer marktgericht te worden. Daarnaast zorgt de bureaucratische organisatie ervoor dat het moeilijk is om dingen te veranderen.

Probeer de positieve kant op te zoeken en zet de energie erop. Mensen moeten het ervaren, je moet voorbeelden geven en laten zien wat de bedoeling is. Daarnaast is belonen erg belangrijk. Mensen moeten niet harder, maar slimmer gaan werken.

Bijlage 8

Observatiecriteria

Waar moet op gelet worden tijdens de observatie.

De observatie is vooral van belang voor het achterhalen van de houding/ attitude ten opzichte van het onderwerp.

Opletten bij elke persoon of zij voldoende aan het woord komen.

- * Weinig aan het woord kan er voor zorgen dat hij of zij niet of weinig positief staat t.o.v. het onderwerp.
- * Dynamiek: nemen mensen initiatief in het gesprek of niet.

Letten op de toon waarop mensen spreken.

- * Spreekt iemand enthousiast en luid dan is de kans groot dat iemand een positieve houding heeft t.o.v. het onderwerp.
- * Spreekt iemand zacht dan is hij waarschijnlijk minder betrokken bij het onderwerp.

Hoe zitten mensen.

- * Als mensen rechtop zitten of in een actieve houding dan is de kans groot dat zij een positieve houding hebben tegenover het onderwerp.
- * Zitten zij onderuit gezakt dan zijn zij waarschijnlijk minder betrokken.
- * Open of gesloten houding
- * Zijn afgeleid, dus kijken regelmatig op hun horloge, of zitten in hun tas te rommelen of op hun telefoon te kijken.

Bijlage 8a

Uitwerking observatie van de eerste groepsdiscussie

Waar moet op gelet worden tijdens de observatie.

De observatie is vooral van belang voor het achterhalen van de houding/ attitude ten opzichte van het onderwerp.

Opletten bij elke persoon of zij voldoende aan het woord komen.

- * Weinig aan het woord kan er voor zorgen dat hij of zij niet of weinig positief staat t.o.v. het onderwerp.

Iedereen was aan het woord. Één persoon minder, maar hij wist niet wat 'verder gaan' is. Hij had er nog nooit van gehoord.

- * Dynamiek: nemen mensen initiatief in het gesprek of niet.

Iedereen nam het initiatief om te spreken, behalve de persoon die aangaf nog nooit van 'verder gaan' gehoord te hebben. Iedereen liet elkaar uitpraten en zij vulden elkaar aan. Zij gingen echt met elkaar in discussie als ze het niet met elkaar eens waren.

Letten op de toon waarop mensen spreken.

- * Spreekt iemand enthousiast en luid dan is de kans groot dat iemand een positieve houding t.o.v. het onderwerp.

- * Spreekt iemand zacht dan is hij waarschijnlijk minder betrokken bij het onderwerp.

Bijna iedereen sprak luidt en met overtuiging in de stem. Één persoon praatte zacht, maar dat was ook het geval toen het gesprek van te voren over een ander onderwerp ging.

Mensen spraken vloeiend en waren weinig aan het zoeken naar woorden.

Hoe zitten mensen.

- * Als mensen rechtop zitten of in een actieve houding dan is de kans groot dat zij een positieve houding hebben tegenover het onderwerp.

- * Zitten zij onderuit gezakt dan zijn zij waarschijnlijk minder betrokken.

- * Open of gesloten houding

- * Zijn afgeleid, dus kijken regelmatig op hun horloge, of zitten in hun tas te rommelen of op hun telefoon te kijken.

Iedereen had een open houding. Één persoon leunde in het begin achterover. Hij had een afwachtende houding. In de loop van de discussie werd dit minder.

De deelnemers waren niet snel afgeleid. Er werd niet op horloges gekeken of zaten niet veel naar buiten te kijken. Zij waren vooral bezig met de discussie en keken naar de persoon die op dat moment sprak. Één persoon was wel snel afgeleid. Hij staaarde veelal naar buiten. Hij ook gestimuleerd worden om wat te zeggen en deel te nemen aan de discussie. Hij ook de persoon die nog nooit gehoord heeft van 'verder gaan'.

Bijlage 8b

Uitwerking observatie van de tweede groepsdiscussie

De observatie is vooral van belang voor het achterhalen van de houding/ attitude ten opzichte van het onderwerp.

Opletten bij elke persoon of zij voldoende aan het woord komen.

* Weinig aan het woord kan er voor zorgen dat hij of zij niet of weinig positief staat t.o.v. het onderwerp.

* Dynamiek: nemen mensen initiatief in het gesprek of niet.

Iedereen had ongeveer een gelijk aandeel in het gesprek. Het was niet het geval dat constant één of twee mensen aan het woord waren, maar dat iedereen aan het woord kwam. Er was wel één persoon die gestimuleerd moest worden om wat te zeggen. Ik had het idee dat zij zich minder op haar gemak voelde.

Daarnaast gaven ook steeds andere personen als eerst antwoord op de vragen of stellingen. Er was niet een persoon die de leiding nam en op elke vraag als eerst antwoord gaf. Dit wisselde af.

Alle deelnemers lieten elkaar uitpraten en vulden elkaar aan waar mogelijk. Ook durfden zij met elkaar in discussie te gaan als iemand het ergens niet mee eens was.

Letten op de toon waarop mensen spreken.

* Spreekt iemand enthousiast en luid dan is de kans groot dat iemand een positieve houding heeft t.o.v. het onderwerp.

* Spreekt iemand zacht dan is hij waarschijnlijk minder betrokken bij het onderwerp.

Iedereen sprak luid en duidelijk. Mensen spraken vloeiend en waren weinig aan het zoeken naar antwoorden. Daarnaast praatte mensen niet monotoon.

Hoe zitten mensen.

* Als mensen rechtop zitten of in een actieve houding dan is de kans groot dat zij een positieve houding hebben tegenover het onderwerp.

* Zitten zij onderuit gezakt dan zijn zij waarschijnlijk minder betrokken.

* Open of gesloten houding

* Zijn afgeleid, dus kijken regelmatig op hun horloge, of zitten in hun tas te rommelen of op hun telefoon te kijken.

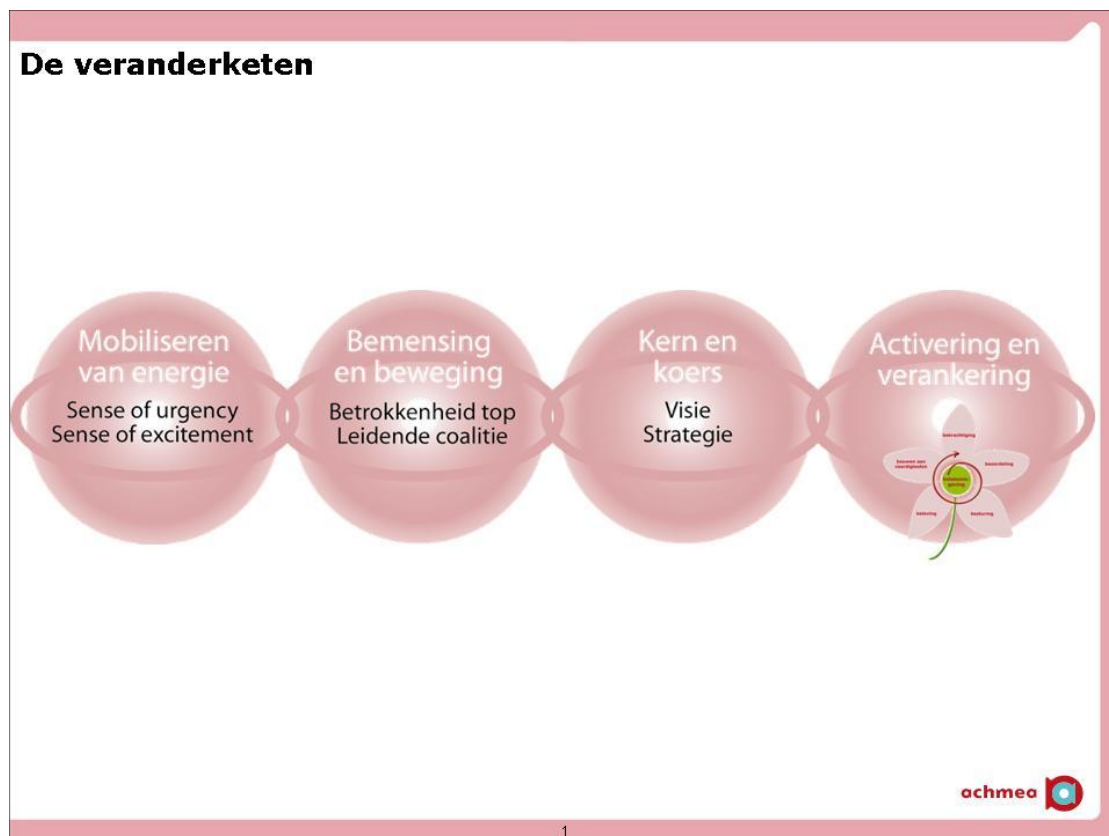
Wat opviel was dat het gesprek niet of nauwelijks afdwaalde. Op één moment moest er een keer terug gepakt worden naar de vraag, omdat het even over een ander onderwerp ging, maar voor de rest is er constant gediscussieerd over de kern van de vragen. Deelnemers waren niet snel afgeleid

De meeste deelnemers hadden in het begin een afwachtende houding en leunden de meesten achterover. Toen de discussie meer op gang kwam, gingen de deelnemers meer rechtop zitten en zeker als zij gingen spreken dan leunden zij ook meer naar voren. Er was niemand die onderuit gezakt zat. Er waren twee personen in deze discussie die de hele discussie een gesloten houding hadden. De overige deelnemers hadden een open houding.

Bijlage 9

Powerpoint presentatie Veranderketen Achmea

Deze powerpoint is de uitleg op achmeanet over de veranderketen die wordt gehanteerd binnen Achmea.



Mobiliseren van energie

Wat houdt het in en wat als het ontbreekt?

Mobiliseer energie

- Sense of urgency: voel en benadruk de noodzaak tot veranderen
- Sense of excitement: voed het enthousiasme
- Niet alleen bij de start, continu!
- Het mobiliseren van energie gebeurt op twee manieren: see-feel-change en analyze-think-act

Wat gebeurt er als deze schakel mist?

- Behoud de verandering haar prioriteit?
- De verandering zal stop worden gezet als het moeilijk wordt (we gaan over tot ons 'echte' werk)



Bemensing en beweging

Wat houdt het in en wat als het ontbreekt?

Bemensing en beweging

- Betrokkenheid top. Wees eigenaar! Sturing en zichtbaar voorbeeldgedrag
- Leidende coalitie
- "First who, than what"

Wat gebeurt er als deze schakel mist?

- "Het waait wel over. Ze geloven er zélf niet eens in!"
- Verandering wordt een eenmansactie, niet gedragen door de organisatie.



Kern en koers

Aansluiting bij identiteit Achmea en visie en strategie divisie

- Hoe gaat de verandering door aantoonbaar bijdragen aan het realiseren de visie en strategie van je eigen divisie (en daarmee aan het realiseren van de identiteit van Achmea)?

De weg ernaar toe

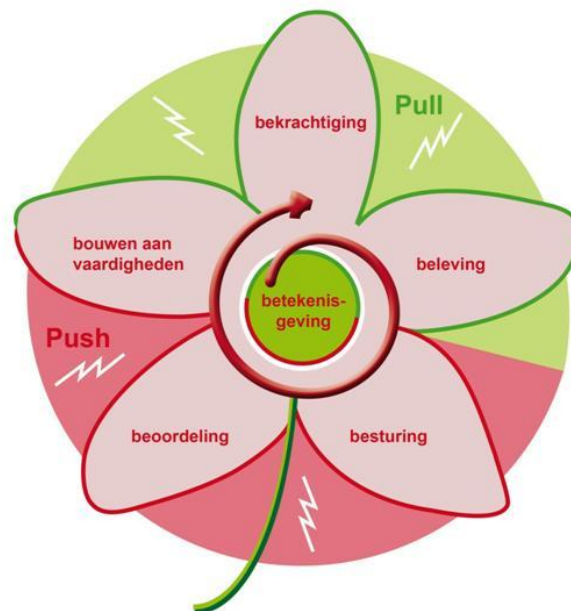
- Een duidelijke strategie (stappenplan) waarin je doelen staan en de manier waarop je daar gaat komen
- Op divisieniveau, afdelingsniveau en medewerkersniveau doelen en een stappenplan tot het realiseren van deze doelen



De veranderketen Activering en verankering

Het basisprincipe bij de 6B's is dat er aandacht moet worden besteed aan alle zes de B's. Alle B's zijn nodig om een krachtige en levensvatbare cultuur voor continu verbeteren te ontwikkelen.

De vuistregel is 'Zorg voor een balans tussen *inspirerende* en *disciplinerende* maatregelen: push & pull'.



Activering en verankering Samenvatting

Betekenisgeving

Mensen weten wat de transformatie voor hen zal inhouden, ze zijn het er mee eens en het betekent echt wat voor ze

Beleving

Mensen ervaren een positief, betrokken gevoel bij de transformatie door een aansprekend verhaal en het echt beleven van de huidige realiteit en mogelijkheden voor klanten, medewerkers en Achmea

Bekrachtiging

De verandering wordt bekrachtigd in de dagelijkse praktijk door zichtbaar een aansprekend voorbeeldgedrag van leidinggevenden en collega's

Besturing

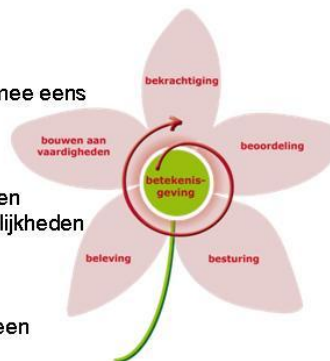
Doelen, processen en systemen worden verbonden met de transformatie en het gedrag dat we willen bevorderen

Beoordeling

De verandering en het gewenste gedrag vormt de basis voor de beoordeling van de organisatie, teams en individuen.

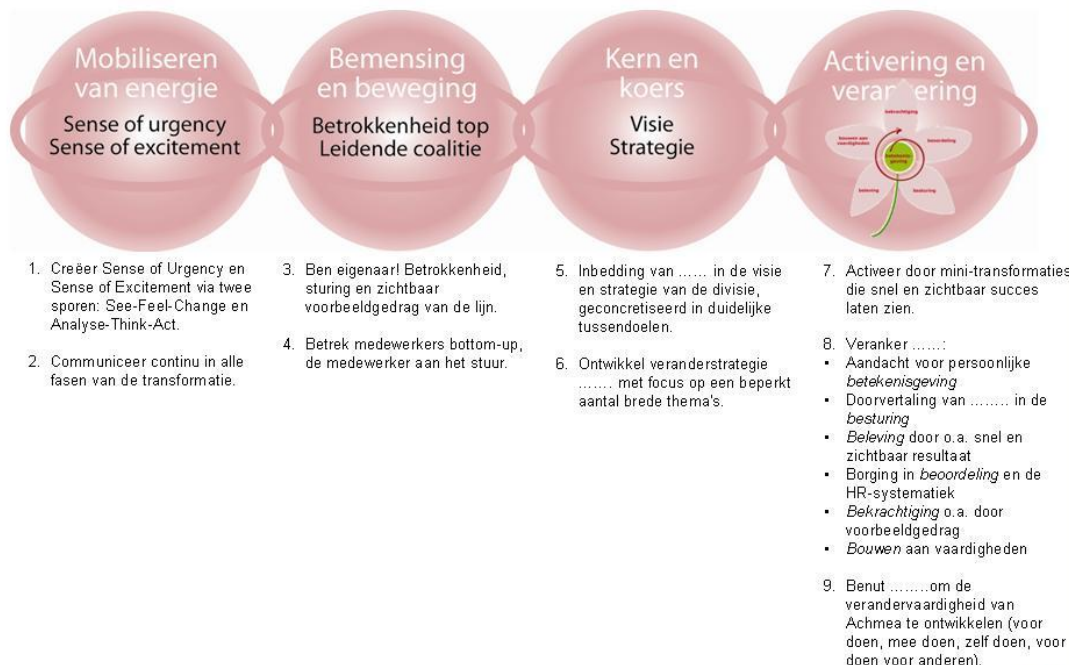
Bouwen aan vaardigheden

De mensen worden opgeleid en geworven, zodat ze over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om de transformatie te realiseren



6

De veranderketen en SENS



7

Bijlage 10

Voorstel voor omschrijving van de gewenste mentaliteit/ situatie

Hieronder staat een samenvatting van de meest voorkomende interpretatie vanuit de directie. Dit kan dienen als basis voor de omschrijving van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'.

Uit de interviews met de directieleden is een gewenste situatie geconcludeerd met daaraan concreet gedrag gekoppeld. Hierin komt de meest voorkomende interpretatie van de directieleden naar voren. Deze interpretatie wordt ondersteund door het merendeel van de geïnterviewde MT-leden.

Omschrijving

Bij 'verder gaan' staat de klant centraal en zijn de medewerkers en de samenwerking tussen collega's het middel om het doel verder gaan voor de klant te bereiken.

Uit beleidsnotitie "Verder gaan flow2" bleek dat 'verder gaan' is opgedeeld in drie onderdelen, namelijk verder gaan voor de klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf. Verder gaan voor je klant wordt geïnterpreteerd als proactief zoeken naar vragen bij de klanten en deze oplossen. Daarbij ook vooruit kijken en de klant adviseren over ontwikkelingen. Helder en duidelijk communiceren naar de klant en beloftes waarmaken zijn van belang.

Verder gaan voor je collega wordt geïnterpreteerd als samenwerken met collega's van je eigen afdeling en tussen verschillende afdelingen. "Niemand van ons hier krijgt iets gedaan in zijn eentje. Dat is gods ondenkbaar. Je hebt elkaar zo vreselijk nodig. En als je met elkaar het verschil wilt maken, kan je dat alleen doen als je elkaar telkens opnieuw inspireert, motiveert, uitdaagt, prikkelt om verder te gaan." Niet wijzen naar anderen, maar eigen verantwoordelijkheid nemen.

Verder gaan voor jezelf is blijven leren en jezelf blijven ontwikkelen op verschillende werkgerelateerde vlakken.

Gedrag dat daarbij hoort, is inleven in de klant, vooruit kijken, verantwoordelijkheid nemen, samenwerken om gemeenschappelijk doel te halen, grenzen verleggen, denken in kansen, letterlijk en figuurlijk buiten de kaders kijken, verwachting overtreffen, elkaar feedback geven, open en eerlijk communiceren, om hulp vragen, elkaar helpen en jezelf uitdagen.

Gedrag dat er niet bij hoort, is antwoord geven op de klantvraag, zonder de vraag achter de vraag te zoeken/ door te vragen, alleen je eigen taken uit te voeren en deze altijd uitvoeren zoals je gewend bent het te doen, verbeterideeën niet delen met anderen en niet open staan voor ontwikkelingen en veranderingen.

Bijlage 11

Interventies voor betekenisgeving met de voor- en nadelen

Hieronder staan drie interventies omschreven met de voor- en nadelen. Hieruit kan gekozen worden welke van deze interventies voor jouw team zullen werken.

- Groepsdiscussies

“De groepsdiscussie is een prima methode om informatie die men in een toespraak heeft gekregen, te toetsen en nader betekenis te geven met collega’s. Medewerkers krijgen de kans om deze informatie te verwerken. Onduidelijkheden kunnen in de discussie worden opgehelderd” (Koeleman, 2006, p. 115). Problemen worden makkelijker besproken, omdat medewerkers kunnen ervaren dat anderen dat probleem delen en daar kunnen gelijk oplossingen voor bedacht worden. “Tijdens een groepsdiscussie hoort men meningen van anderen. Medewerkers worden gedwongen om hun eigen mening te formuleren. Dit proces heeft bewustwording tot gevolg” (Koeleman, 2006, p. 115).

Voordelen	Nadelen
Er kunnen afspraken gemaakt worden over de manier van werken.	Groepsdiscussie niet voldoende voor gedragsverandering.
Er komen meer aspecten aan bod.	Sociale processen zijn minder makkelijk te sturen
Bruikbaarheid van suggesties worden direct getoetst	Kost meer tijd om het te faciliteren
Betere relatie met dagelijkse praktijk	Risico dat men stokpaardjes gaat berijden.
Leidt ook tot meningsvorming	

- werkontbijt/ -lunch

De sfeer bij een werkontbijt/ -lunch is informeler. Zo komen denkbeelden van medewerkers gemakkelijker naar boven. In deze bijeenkomsten kan natuurlijk altijd een discussie plaatsvinden, maar de insteek is meer bijpraten over een onderwerp.

Voordelen	Nadelen
Informeel	Kosten(regelen van de lunch)
In gesprek met medewerkers	Er wordt misschien minder waarde aan gehecht, want het lijkt minder officieel.
Neemt weinig tijd in beslag, want het kan in de pauze.	

- Brainstormsessies

De brainstormsessie is bedoeld om creatieve ideeën te genereren om ‘verder gaan’ toe te passen, daarnaast is een brainstormsessie ook goed om medewerkers duidelijk te laten formuleren hoe zij ‘verder gaan’ terug willen zien binnen de organisatie. Van belang is dat bij deze bijeenkomsten een sfeer van vertrouwen heerst, want iedereen moet met ideeën durven en kunnen komen. In een volgend stadium van de sessies wordt pas geoordeeld over de ideeën. In eerste instantie zijn alle ideeën goed.

Voordelen	Nadelen
Veel creatieve en verrassende ideeën	Één onderwerp per sessie
Medewerkers hebben duidelijk doel voor ogen	Kost veel tijd

Tips voor de procesbegeleider

Punten om rekening mee te houden voor de procesbegeleider zijn (Koeleman, 2006):

- "initiatief nemen, zoals de discussie beginnen, voorstellen doen;
- procedures regelen, zoals timing;
- informatie inbrengen of corrigeren;
- een goede sfeer scheppen;
- aan het einde van de discussie evalueren, bijvoorbeeld door het besprokene samen te vatten;
- aangeven wat er met de resultaten zal gebeuren."