

De gelukswinkel

OVER HET BINDEN EN BOEIEN
VAN KLANTEN

MAURITS BRUEL

PAUL POSTMA

SCRIPTUM MANAGEMENT

© 2006 Maurits Bruel & Paul Postma

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 90 5594 455 6 / NUR 801

Inhoudsopgave

VOORWOORD 00

1. HET GEHEIM VAN DE GELUKSWINKEL 00

Wat is een gelukswinkel 00 – Vier voorbeelden 00 – De relatiematrix 00

2. TWEE TYPEN ORGANISATIES 00

Transactiedreven organisaties 00 – Relatiedreven organisaties 00 – Parallel met eerste en tweede fase marketing 00

3. TWEE TYPEN KLANTEN 00

Transactiegerichte klanten en relatiegerichte klanten 00 – Vier kansen voor relatiegericht koopgedrag 00 – Vier kansen voor transactiegericht koopgedrag 00

4. VIER SOORTEN MARKTPOSITIES 00

Vak I: Verkondiger 00 – Vak II: De klant is koning 00 – Vak III: Product is koning 00 – Vak IV: Illusionist, uitdager, dwingeland 00

5. TWEE TYPEN RELATIES MET MEDEWERKERS 00

De twee HR-sturingsprincipes 00 – De HR-principes in de transactiedreven organisatie 00 – De HR-principes in de relatiedreven organisatie 00 – Vorm geven aan het veranderingsproces 00

6. SAMENVATTING

Transactiedreven en relatiedreven organisaties 00 – Transactie-

5. Twee typen relaties met medewerkers

IN DE EERSTE VIER HOOFDSTUKKEN hebben we een model geïntroduceerd om de positionering van bedrijf en klant aan elkaar te koppelen. Die invalshoek dwingt bedrijven om naar hun markt te kijken vanuit het soort relatie dat beide partijen nastreven, los van hun formele positie als koper of verkoper.

Dit hoofdstuk gaat over de relatie van de organisatie met zijn medewerkers. De mensen aan de top, die de strategie bedenken, de mensen in het midden, die hem handen en voeten geven en structureren bouwen, en de mensen op de vloer die de operatie runnen. Essentieel voor het bouwen aan de geluक्सwinkel is dat het niet alleen gaat over klanten, maar ook over medewerkers. Humanresourcesmanagement (HRM) is het begrip dat we hier zullen hantieren als algemene aanduiding voor personeels- en organisatiebeleid. Vaak wordt HRM gebruikt om aan te geven dat het gaat om erg modern personeelsbeleid, maar niet iedereen is het erover eens wat daar nu precies onder verstaan moet worden. Wij zullen in dit kader spreken over HRM in een bedrijf of organisatie als datgene wat nodig is om ervoor te zorgen dat mensen op het juiste moment de juiste dingen doen. Wat juist is wordt in dit geval bepaald aan de hand van de doelstellingen van de organisatie. Deze definitie impliceert dat er drie aspecten aan HRM zitten:

- De aanwezigheid van voldoende gekwalificeerde mensen (Kunnen ze wat er van hen wordt verlangd?)
- De motivatie van de betreffende mensen (Willen ze het ook?)
- De organisatorische context (Maakt die het ook mogelijk?)

Samen leiden de aspecten van deze traditionele indeling ertoe dat de juiste beslissingen worden genomen en uitgevoerd. Het HR-beleid in de geluक्सwinkel gaat echter een stap verder. De geluक्सwinkel is immers rondom relaties en dynamiek opgezet, terwijl de traditionele indeling statisch van aard is. In de geluक्सwinkel benaderen we zowel klanten als medewerkers vanuit het relatieperspectief. Het gaat om het opbouwen, ontwikkelen en beëindigen van relaties, en dat proces vraagt sturing. Die sturing staat centraal in de geluक्सwinkel, waarbij we voor de HR-aspecten onderscheid maken tussen twee fundamenteel verschillende besturingsperspectieven, aansluitend op de relatie- en transactieperspectieven tussen geluक्सwinkel en klant.

De relaties tussen klant en leverancier, hoewel op sommige punten vergelijkbaar, verschillen op belangrijke punten van die tussen medewerker en organisatie. Het meest in het oog springende verschil is dat klanten van een transactiegedreven organisatie anoniem zijn, en medewerkers altijd als individu een relatie met de organisatie hebben.

Het tweede verschil tussen een klant- en een medewerkerrelatie is dat de hiërarchie en afhankelijkheid omgekeerd zijn, in ieder geval in de beleving. Zo is bij de selectie van medewerkers de keuze van de organisatie dominant, maar bij de selectie van klanten domineert de keuze van de klant. Voor beoordelen geldt hetzelfde. Bij het begrip 'ontwikkelen' speelt ook het verschil in terminologie tussen HRM en marketing een rol: een klant ontwikkelen is iets anders dan een medewerker ontwikkelen. In bepaalde opzichten is het doel hetzelfde: bij het ontwikkelen van klanten en medewerkers wordt in beide gevallen waarde aan de organisatie toegevoegd.

Het derde verschil is dat een klant van buitenaf naar de organisatie kijkt, en een medewerker van binnenuit. Daarmee kan de medewerker veel sneller een spanning ervaren tussen het imago van de organisatie en het interne functioneren.

Vanwege deze verschillen tussen de relatie met klanten en met medewerkers kunnen de klantbenaderingen niet één op één naar HRM worden overgezet. Voor het uitwerken van de interne kant van de geluikswinkel hebben we daarom gekozen voor twee HR-dimensies. Deze sluiten goed aan bij de geluikswinkel omdat ze de relatie tussen medewerker en organisatie centraal stellen, zoals de relatie tussen klant en organisatie centraal staat. Deze twee dimensies worden hieronder uitgewerkt, gevolgd door de invulling van het HR-beleid voor de relatie- en de transactiepositionering van de geluikswinkel.

DE TWEE HR-STURINGSPRINCIPES **

Dwingen, commanderen, eisen, onderhandelen, suggereren, vragen, smeken, omkopen en vrij laten: bedrijven kunnen op veel manieren het gedrag van medewerkers proberen te sturen, maar al die manieren vallen tot een van de volgende twee principes te herleiden:

- **De verleiding van de gemeenschap** De gemeenschap zorgt ervoor dat mensen vanuit het belang van de organisatie denken en daarnaar te handelen
- **De verleiding van de markt** De marktplaats zorgt ervoor dat er een situatie ontstaat waarin het individuele belang en het organisatiebelang parallel lopen.

In het eerste geval identificeert het individu zich zo zeer met het bedrijf, dat hij niet zijn eigen belang, maar dat van het bedrijf voorop stelt. Dat betekent dat hij bereid is zich op te offeren als het bedrijf daarom vraagt of hij dat nodig acht. Het gunnen van succes aan een ander als dat het totaal ten goede komt, is de meest voorkomende uiting van dit soort gemeenschapszin. De uitdaging is om zo veel gemeenschapszin te genereren dat verkopers de kans willen maximaliseren dat een klant koopt, en niet de kans dat zij zelf hun targets halen. Bij dit principe domineren relaties.

** Deze onderverdeling komt overeen met de onderverdeling binden (gemeenschapsdenken) versus boeien (marktdenken) Zie De Geluksfabriek (Scriptum 1998) voor meer achtergronden. [Klik hier voor meer informatie.](#)

Mensen die zich niet identificeren met de organisatie zullen dit soort gedrag niet snel vertonen. Om ook hen toch in het belang van de organisatie te laten handelen, moet vanuit een ander principe worden gedacht. Dat principe is het organiseren vanuit de aanname dat mensen die het belang van de organisatie niet voorop stellen, hun persoonlijke belang voorop stellen. Zij doen datgene wat hen het meeste oplevert. Daar is niets mis mee, maar het legt de verantwoordelijkheid om te zorgen dat het totaalbelang gewaarborgd is bij de organisatie zelf. De medewerker wordt dan immers niet geacht spontaan de winst van de onderneming na te streven, maar hoogstens zijn eigen winst. Eigenlijk opereren organisatie en individu in dit geval als onafhankelijke marktpartijen die een transactie aangaan. In het voorbeeld van zoëven kan de organisatie een individualistisch ingestelde verkoper ook sociaal gedrag laten vertonen, als hij bijvoorbeeld niet alleen op individuele targets wordt beloond maar ook op enkele collectieve. Het belangrijkste is echter het gedrag van de direct leidinggevende: belooft hij het gedrag (impliciet) of niet? Het resultaat telt, gedrag dat succesvol is zal worden herhaald en wordt de norm. We noemen deze benadering dan ook die van de marktplaats waar de transacties domineren. In het onderstaande overzicht wordt dit afgezet tegen de relatie dominante benadering vanuit de gemeenschap, waarna ze individueel verder worden uitgewerkt. Deze indeling is gebaseerd op de concepten uit *De geluksfabriek*.⁸

De gemeenschap als besturingsprincipe

De wens om tot een gemeenschap te behoren is al zo oud als de mensheid. Evolutionaire noodzaak heeft er waarschijnlijk toe geleid dat mensen van oudsher sociale wezens zijn die in gemeenschappen leven. Wie buiten de gemeenschap viel had weinig overlevingskansen, dus van een echte vrije keuze was geen sprake. Ook het wisselen van gemeenschap was zeer moeilijk: je werd geboren

Binden	Boeien
Gemeenschapszin	Marktplaats
<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op het collectief • Gedeelde waarden • Identificatie • Organisatiedoel staat bij individu voorop • Loyaliteit wordt wederzijds verwacht en verondersteld • Regels worden genegeerd als ze het totaalbelang schaden • Selectie op basis van waarden en cultuur • Homo socialis dominant 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op het individu • Respect voor diversiteit • Wederzijds eigenbelang • Persoonlijke ambities staan voorop • Nakomen van afspraken wordt verwacht en verondersteld • Regels worden genegeerd als ze het persoonlijk belang schaden • Selectie op basis van kwaliteiten • Homo economicus dominant

Tabel 2 Gemeenschap vs. marktplaats

in een regio en een sociaal milieu en weinig mensen konden (of wilden) daaraan ontsnappen. In het arbeidsethos was dat tot in de tweede helft van de 20ste eeuw ook nog sterk herkenbaar: mensen gedroegen zich over het algemeen als lid van de gemeenschap van de organisatie waar ze werkten, loyaliteit aan het totaal stond zonder discussie voorop. De groeiende persoonlijke vrijheid en het sociale bestel van de westerse welvaartsstaat gaf echter veel meer ruimte voor en stimuleerde het individualisme, dat een van de belangrijkste trends van de afgelopen decennia is geweest. Met de opkomst van het individualisme is de behoefte aan gemeenschapszin niet verdwenen, maar wel drastisch veranderd.

De gemeenschap waar je je mee verbindt is tegenwoordig niet meer per definitie die waarin je wordt geboren, maar die waarvoor je kiest. Voor arbeidsrelaties geldt dat zelfs nog sterker dan in het algemeen. Dat heeft belangrijke consequenties voor de manier waarop organisaties tegenwoordig een gemeenschap kunnen opbouwen. Het type loyaliteit dat vroeger voetstoots werd aangemen en verkregen is niet langer vanzelfsprekend, maar kan door gericht beleid wel opgeroepen worden. Om de voordelen van

gemeenschapszin te kunnen benutten, moet de gemeenschap actief worden opgebouwd. De belangrijkste middelen daarvoor zijn het stimuleren van betrokkenheid en eigenaarschap. Daarbij gaat het niet over financieel eigenaarschap maar over psychologisch eigenaarschap, want iemand die zich psychologisch eigenaar voelt van het totale bedrijf zal proberen het belang daarvan te dienen, zelfs als het hem of haar zelf niets oplevert.

Het creëren van deze vorm van verbinding tussen mens en organisatie gaat via verhalen en voorbeeldgedrag: inspiratie in woord en daad. Hierbij past leiderschap met visie en uitstraling, een persoonlijkheid met een krachtige professionele wil maar tegelijkertijd persoonlijke bescheidenheid. Bedrijven die boven het maaiveld uitsteken kenmerken zich door dit soort leiderschap, zo bleek uit onderzoek door Jim Collins.⁹ Een heldere positionering, duidelijke keuzes en in gewone mensentaal kunnen communiceren, daar begint het mee. Hoe ga je om met de dilemma's in het zakendoen? Gaat kwaliteit voor als het erop aankomt of kwantiteit? Bestaande relaties of toekomstige klanten? Wordt het geld verdiend met handel of met service? Waarin wil je je onderscheiden; wat wil je anders doen dan de concurrentie? Dat geheel moet in een goed doortimmerd verhaal worden verteld door de top en doorverteld door de mensen zelf. Mensen op alle plekken in de organisatie moeten de essentie kunnen onthouden zonder de tekst paraat te hebben. Maar ze moeten ook de kans krijgen er echt in te gaan geloven, doordat ze zien dat op belangrijke momenten de strategie en positionering inderdaad de keuzes van de leiders bepalen, niet het opportunisme of het persoonlijk gewin. Authenticiteit in leiderschap is essentieel voor geloofwaardigheid. Maar naast het kennen van en geloven in het verhaal van de organisatie is voor psychologisch eigenaarschap ook actieve betrokkenheid van belang. Mee mogen denken, gehoord worden en je eigen inbreng kunnen hebben in de totstandkoming van de strategie

kweken verantwoordelijkheidsgevoel.

Bovenstaande betekent overigens niet dat iedereen die meedenkt in het strategievormingsproces zich ook verantwoordelijk voelt voor het uitvoeren voor de uitkomst. In een groot dienstverlenend bedrijf kwam het bijvoorbeeld voor dat de manager automatisering vol overgave meedacht met de nieuwe strategie. Hij analyseerde de omgeving mee, bracht opties in kaart en vormde samen met de andere management team leden een duidelijke strategie voor de toekomst. Tot het laatste moment committeerde hij zich aan het proces, maar toen de strategie eenmaal was vastgesteld nam hij ontslag. De bijzondere paradox deed zich voor dat hij volledig achter de strategie stond, maar dat hij zelf een heel andere kant op wilde. Om zichzelf en de onderneming niet in de weg te zitten, vertrok hij, tot grote teleurstelling van de directie maar zonder rancune. Kleur bekennen als bedrijf leidt ertoe dat mensen kunnen gaan kiezen voor of tegen je, of het nu klanten of medewerkers zijn. Hoewel dat soms bedreigend overkomt, is het een kans die ondernemingen eerder moeten omarmen dan ontoppen.

De gemeenschap is het domein waar de *homo socialis* zich thuis voelt: het deel van de mensen dat zijn geluk ontleent aan het horen bij een groep die hem een deel van zijn identiteit geeft en voor zingeving zorgt. Van daaruit ontstaat de drive om de gemeenschap te helpen succesvol te opereren.

De belangrijkste HR-instrumenten om gemeenschapszin te creëren zijn interne communicatie en een inspirerende missie, leiderschap en centrale waarden. Interne communicatie zorgt ervoor dat iedereen weet wat de missie en centrale waarden zijn. Leiderschap laat, door voor authenticiteit en geloofwaardigheid te zorgen, hen meer zijn dan een papieren tijger. De 'corporate story' moet zichtbaar, hoorbaar en voelbaar zijn in de organisatie. In het vervolg zullen deze aspecten verder worden uitgewerkt per dimensie van de geluikswinkel.

De marktplaats als besturingsprincipe

Marktwerking wordt door Adam Smith in zijn *Wealth of Nations* getypeerd als economisch ordeningsprincipe. We gebruiken het woord ‘marktplaats’ hier om aan te geven dat het gaat om ruilrelaties en transacties tussen in vrijheid handelende partners (werknemer en werkgever), die geen gezamenlijk belang nastreven maar slechts wederzijds eigenbelang. Partijen zullen alleen samenwerken als het hen beide voordeel oplevert. Wanneer bedrijven vooral kijken naar medewerkers als een productiefactor wordt dit al snel een overheersend principe. Deze houding lokt immers een gelijke tegenreactie op. De efficiënte marktplaats zorgt er vervolgens voor dat er een balans tussen halen en brengen bij de partijen is. Wie dat uitgangspunt wil gebruiken om een bedrijf aan te sturen, zal om zijn doelen te bereiken de belangen van de individuen parallel moeten laten lopen met de organisatiebelangen, en daarbij veel verder gaan dan het primaire beloningsbeleid. Het is weliswaar noodzakelijk om via een doordacht beloningsbeleid positief gedrag te belonen en negatief gedrag niet, maar het belang van medewerkers is breder dan alleen arbeidsvoorwaarden en verschilt per individu. Daarop inspelen vereist een actieve dialoog met medewerkers, want om belangen parallel te laten lopen moet je eerst weten welke belangen spelen. Iedereen heeft andere dromen en verlangens; iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten. De enige manier om daar echt gebruik van te maken is om naar beide kanten openheid te stimuleren: wat wil je van ons en wat willen wij van jou? Het grootste risico is immers niet dat belangen uit elkaar lopen, dat kan hoogstens betekenen dat partijen om heel legitieme redenen uit elkaar zullen willen gaan. Een groter risico is dat managers en HR-medewerkers gaan handelen vanuit impliciete veronderstellingen over wat anderen drijft en wat hun doelstellingen zijn: ‘Mensen zijn uiteindelijk vooral geïnteresseerd in geld’, of ‘Geld is niet zo belangrijk voor mensen, een vriendelijk woord

doet veel meer'. Door projectie of ervaringen uit het verleden ontstaan beelden die niet getoetst zijn aan wat de mensen in de organisatie nu daadwerkelijk willen. Daarmee worden mensen in organisaties in de praktijk moeilijker te voorspellen en te sturen. De systemen om erachter te komen wat individuen in bedrijven echt willen zijn opvallend genoeg veel minder geavanceerd dan die om erachter te komen wat klanten willen. Marketing maakt al jaren gebruik van databases om het gedrag van doelgroep of zelfs de individuele klant te meten, te analyseren en acties te ondernemen, maar HRM is nog niet aan dit soort geavanceerde aanpakken begonnen. Het zou interessant zijn om hiermee te gaan experimenteren. Hoe mooi zou het niet zijn als medewerkers vanuit een *employee relationship management system* een geautomatiseerd briefje thuis kregen met een prachtig aanbod voor de betreffende maand, geheel afgestemd op de individuele voorkeuren van de medewerker. Een beloningssysteem in de vorm van een cafetaria-model waar de medewerker niet zelf zijn hoofd hoeft te breken over de keuzes die hij moet maken, maar waarbij hem aanbiedingen worden gedaan op basis van zijn persoonlijk profiel. 'Wissel nu uw opgespaarde vakantie-uren om in het fietsenplan en ontvang een gratis fietstas.' Een heel wat plezieriger benadering dan het gedwongen moeten opmaken van verlofuren ('Vóór 31 december!'). Hetzelfde principe zou kunnen worden toegepast bij het zogenaamde Performance Management Systeem, de manier waarop op doelstellingen wordt gestuurd: niet langer zou er dan een hele afdeling of organisatie één worst worden voorgehouden voor het behalen van een doelstelling. In plaats daarvan zou iedereen een gepersonaliseerd beloningsaanbod krijgen: opleiding, geld, vrije tijd, pensioen, een etentje met de baas, voor elk wat wils. Maatwerk loont, maar zolang het *employee relationship management system* toekomstmuziek is, blijven organisaties aangewezen op menselijke dialoog en onderhandeling om tot maatwerk te komen. Deze

continue dialoog kan alleen resultaat opleveren als beide partijen weten wat ze willen en kunnen. Wederzijdse verwachtingen moeten uitgesproken worden voordat ze onderwerp van onderhandeling kunnen worden. Daar wringt meestal de schoen, eerlijk verwachtingen uitspreken vergt een stevige basis van vertrouwen, en dat vertrouwen zijn veel mensen kwijt. In plaats van geloof in *win-win* is het uitgangspunt vaak *win-lose*. Als zulk wantrouwen aanwezig is, blijft er maar één veilig onderhandelingsonderwerp over: arbeidsvoorwaarden, en juist die blijken steeds weer geen langdurig motiverend effect te hebben maar te vallen onder de categorie *dissatisfiers*, factoren waar mensen alleen maar ongelukkig van kunnen worden, en niet gelukkig. Dat effect is ook zichtbaar in veel provisiegedreven organisaties, waar een tendens van afnemende motivatiekracht is, zelfs bij progressieve systemen, die steeds hogere provisies uitkeren naarmate een verkoper meer omzet of winst realiseert. Een groot deel van de mensen werkt tot ze het wel genoeg vinden en kiezen verder voor comfort zonder overdreven ambitie. Dat ze door net wat harder te werken een stuk meer zouden kunnen verdienen interesseert ze niet. Het is moeilijk door dit gedrag heen te breken, want zelfs bijzondere beloningen en het feestelijk eren van de toppers heeft weinig effect en werkt soms zelfs averechts. Als dezelfde mensen elke keer het hoogste scoren, leidt dat geregeld tot het bij voorbaat opgeven van de strijd door de modale medewerker. Als het lijstje namen dat jaarlijks naar de Malediven mag nauwelijks variatie vertoont, zal de directeur die zijn toppers op deze manier als voorbeeld voor de overigen wil gebruiken meer verkopers demotiveren dan motiveren.

De marktplaats is het ecosysteem van de *homo economicus*: het deel van de mensen dat zijn geluk ontleent aan persoonlijk succes en dat rationele afwegingen probeert te maken. Nutsoptimalisatie vindt plaats door 'prijsvorming' tussen vraag en aanbod op individueel niveau. De belangrijkste HR-instrumenten om de markt-

plaats efficiënt te laten werken zijn competentie management en performance management. Competentiemanagement dient ervoor te zorgen dat de organisatie voor nu en in de toekomst de mensen in huis heeft die de competenties bezitten om de doelstellingen te verwezenlijken. Performance- en beloningsmanagement dienen ervoor om te zorgen dat ze die competenties ook inzetten voor de juiste doelen. Hoewel deze instrumenten verleiden tot denken dat dit proces van bovenaf gestuurd en opgelegd kan worden, kunnen ze alleen optimaal werken als ze net zoveel flexibiliteit bieden als ze vragen. Ook deze instrumenten zullen uitgewerkt worden per dimensie van de geluक्सwinkel.

Gemeenschap en marktplaats in de organisatie

Voor we de besturingsprincipes kunnen toepassen op de transactiegerichte en relatiegerichte organisatie, moeten we aandacht besteden aan de positie van HRM daarin. De geluक्सwinkel is een organisatie waarin de consistentie tussen externe positionering en interne organisatie verregaand is doorgevoerd. Die consistentie vereist dat zowel operationeel als strategisch de rol van HRM aangepast wordt aan het type organisatie. Een afgeleide daarvan is dan weer de keuze of HRM voor een deel in de lijn belegd moet worden. Het gaat dus om de vraag wat het meest effectief is. De overweging dat 'P&O in de lijn' in de mode is of een persoonlijke voorkeur van de directie kan daar geen grote rol in spelen. Maar in transactiedreven organisaties ligt dat anders dan in relatiegedreven organisaties.

De transactiedreven organisatie heeft behoefte aan een HR-afdeling die focust op het in kaart brengen en optimaliseren van processen en functies. Daarnaast zal de afdeling de ontwikkeling van medewerkers moeten faciliteren; dat kan immers maar beperkt binnen de functie worden gerealiseerd. Op strategisch niveau moet HRM zich vooral richten op planning: de vertaalslag

van toekomstige ontwikkelingen naar nieuwe processen en eisen aan medewerkers. Door de beschikbare competenties en structuren te vergelijken met de toekomstige omgevingseisen kan een strategische analyse worden gemaakt van de sterke en zwakke punten van de organisatie.

In de relatiegedreven organisatie ligt de focus van HRM strategisch gezien op flexibiliteit en verandervermogen. Omdat het eigen product of merk minder centraal staat en flexibeler gepositioneerd wordt, is juist verstarring een groot risico. Het ontwikkelen van leiderschap en een cultuur van klantgerichte innovatie heeft meer prioriteit dan het optimaliseren van de processen. Op operationeel niveau staan mensen centraal: medewerkertevredenheid, persoonlijke ontwikkeling en prestatie. Omdat het systeem de productiviteit minder sterk beïnvloedt dan de kwaliteit en motivatie van de medewerkers, gaat naar individuele prestatie-sturing relatief meer aandacht uit dan in de transactiegerichte organisatie. In de transactiegedreven organisatie is de benadering van HR dus meer gericht op kwaliteit in combinatie met kosten, in de relatiegedreven op kwaliteit in combinatie met opbrengsten.

Deze resultaatgebieden voor HRM zijn uitgewerkt door Dave Ulrich.¹⁰ Hij noemt de volgende twee dimensies: de korte versus de lange termijn en de focus op processen versus mensen. Dat sluit goed aan bij ons onderscheid van transactie- en relatiegedreven. Natuurlijk moet er altijd op alle resultaatgebieden voldoende worden gepresteerd, maar de balans moet verschillen per organisatie.

Voor het goed functioneren van een geluक्सwinkel moeten beide sturingsprincipes toegepast worden in de mix die past bij de organisatie, de markt en de medewerkers. Een organisatie die niet kan leunen op een hechte gemeenschap als basis, kan snel als los zand uiteenvallen, maar een organisatie die zich als een te gesloten gemeenschap optelt zondert zich te veel af van nieuwe en innovatieve impulsen. Een goede mix zorgt er niet alleen voor dat er ruimte

is voor een diversiteit aan medewerkers, maar ook dat het beleid enerzijds voldoende standvastig en consistent is en anderzijds voldoende flexibel. Belangrijke factor bij het bepalen van die mix en de concrete invulling is de klantbenadering die de organisatie kiest: relatie- of transactiegericht.

Door in de onderstaande *quick scan* aan te kruisen welke beschrijving het meest van toepassing is, wordt zichtbaar of een organisatie overwegend transactiegedreven of relatiegedreven is georganiseerd.

	Transactiegedreven		Relatiegedreven	
1	De organisatie is vooral trots op interne zaken, zoals een uniek concept, product of merk		De organisatie is vooral trots op flexibiliteit en klantgerichtheid; medewerkers identificeren zich met klanten	
2	De organisatie is vooral gericht op efficiëntie		De organisatie is vooral gericht op effectiviteit	
3	Het commerciële proces en de functies zijn tot op procedureniveau omschreven en uitgewerkt		De commerciële organisatie wordt vooral gestuurd op output en biedt ruimte zelf de werkwijze te bepalen	
4	Medewerkers hebben weinig vrijheid in hun functie		Medewerkers hebben veel ruimte voor eigen initiatief en invulling van hun functie	
5	Medewerkers ontwikkelen zich voor het grootste deel los van het dagelijks functioneren		Medewerkers ontwikkelen zich voor het grootste deel binnen hun functie	
6	Verbeteringen worden van bovenaf georganiseerd		Verbeteringen worden van onderaf geïnitieerd en uitgevoerd	
7	Beoordeling en beloning zijn gekoppeld aan de kwaliteit van processen		Beoordeling en beloning zijn gerelateerd aan resultaten op de markt	
8	De organisatie is onafhankelijk van individuele medewerkers		De organisatie is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van toptalent	
	Totaal		Totaal	

Tabel 3 Quick scan organisatietype

De uitkomst is te gebruiken voor interne discussiedoeleinden. Hierna worden de HR-principes uitgewerkt voor een volledig transactiegedreven dan wel relatiegedreven organisatie. Voor het creëren van een geluikswinkel is vergaand doorgevoerde interne consistentie niet alleen onontbeerlijk voor het resultaat, maar ook voor de helderheid naar medewerkers en daarmee voor de mogelijkheid om een stevige gemeenschap op te bouwen.

DE HR-PRINCIPES IN DE TRANSACTIEGEDREVEN ORGANISATIE

De transactiegedreven organisatie is vooral succesvol als het aanbod zó aantrekkelijk is dat de klanten de organisatie volgen in plaats van omgekeerd. En dat doen zij zonder te morren of het zelfs als hinderlijk ervaren. Voor de keuze uit beide sturingsprincipes heeft dat belangrijke consequenties. De gemeenschapszin moet worden gevoed vanuit de organisatie zelf, niet vanuit een relatie met de klanten. De marktplaats wordt gedomineerd door vraagstukken met betrekking tot processen en efficiëntie, met alle gevolgen voor competentie management van dien. Het product, de dienst of het merk staat centraal, niet de klant. In dit type interne organisatie domineert het systeem, al betekent dat niet dat de menselijke factor vergeten kan worden. Hieronder worden de consequenties voor de transactiegedreven organisatie per principe uitgewerkt.

De gemeenschap in de transactiegedreven organisatie

Gemeenschapszin in de transactiegedreven organisatie kan verschillende bronnen hebben, maar de kern van de boodschap zal meer gericht zijn op waarden dan op klanten. De klanten blijven anonieme doelgroepen, die aangetrokken moeten worden door de unieke voordelen van het product. De liefde van de medewerkers moet zich niet richten op de klant, maar op de organisatie: de unieke logistieke systemen, het ondernemerschap, het succes, het

verantwoord opereren, de technologische voorsprong. Liefde voor klanten komt hoogstens terug via de trots op wat de organisatie mogelijk maakt: een computer voor iedereen, betaalbare luxe of bijvoorbeeld een oplossing voor medische problemen. Transactiegerichtheid betekent niet dat een organisatie geen inspirerende doelen kan hebben. Er zijn zeer relatiegerichte bedrijven waar de aandeelhouderswaarde het enige doel is en transactiegerichte bedrijven die winst slechts als instrument zien. De eerste categorie zal veel meer moeite hebben een krachtige gemeenschap op te bouwen dan de tweede.

De missie van Coca-Cola¹¹

De plek waar de waarden en trots van de gemeenschap tot uiting komen is in de missie. Coca-Cola, het sterkste merk ter wereld, is een uitstekend voorbeeld van een transactiegericht bedrijf met een uitgesproken missie die klanten niet bepaald centraal stelt. Het woord klant komt weliswaar voor in de missie, maar slaat alleen op de wederverkopers die een goede marge gegund wordt (mits ze passen binnen het distributie concept).

‘We exist to create value for our share owners on a long term basis. We refresh the world. We do this by developing superior beverage products that create value for our Company, our bottling partners and our customers.

In creating value we succeed or fail based on our ability to perform as worthy stewards of several key assets:

- *Coca-Cola and our other highly valued trademarks*
- *The world’s most effective and persuasive distribution system*
- *Satisfied customers, who make a good profit selling our products*
- *Our people, who are ultimately responsible for building this enterprise*
- *Our abundant resources, which must be intelligently allocated*
- *Our strong global leadership in the beverage industry in particular and the business world in general.’*

Wie de waarden van Coca-Cola er vervolgens op naslaat, vindt daar heel veel over verantwoord ondernemerschap en heel weinig over klanten. Klanten krijgen wel één, niet te wei-

geren, propositie: de ultieme verfrissing van geest en lichaam, althans dat is de boodschap. De focus op het distributiesysteem zorgt ervoor dat Coca-Cola op veel plekken de enige mogelijkheid tot verfrissing is. Als je iets wilt drinken, is er geen keuze. Medewerkers van Coca-Cola zijn dan ook waarschijnlijk trotser op de manier waarop Coca-Cola zich als maatschappelijk verantwoord bedrijf opstelt dan op de klanten. De klanten zijn voor Coca-Cola alleen zichtbaar in cijfers en statistieken. De omgeving waarin de medewerkers opereren is vanwege het accent op locale aanwezigheid een veel belangrijker en tastbaardere bron van gemeenschapszin. Tegelijkertijd wordt er veel gedaan aan het bevorderen van de liefde van de klant voor Coca-Cola. Het bedrijf verzamelt en publiceert nostalgische en bijzondere verhalen van klanten waarin Coca-Cola wordt verheerlijkt. De klant wordt tot fan gemaakt van Coca-Cola. Typisch een vak III bedrijf, met een vleugje (schijn van) vak I, als ware het product een popster. De klant is een doelgroep die interessant genoeg is om te bewerken. Niet met producten op maat, maar wel met merchandising, events en andere acties. Om zo'n positionering te kunnen handhaven is het voor de gemeenschap binnen Coca-Cola belangrijk om interne fans te creëren: medewerkers met een rotsvast geloof in het concept en de missie en een de drive om die in stand te houden, anders zal het Coca-Cola niet lukken om zijn leidende positie vast te houden.

Coca-Cola is een voorbeeld waarbij de sterke transactiegedrevenheid wordt gekoppeld aan andere doelstellingen. Met het product als middelpunt, en met duidelijke extra waarden die voor medewerkers een gemeenschapsgevoel moeten creëren.

Leiders van een transactiegedreven organisatie spelen de rol van architect; hun aanpak kenmerkt zich door een focus op *product leadership* of *operational excellence*: gericht op perfectie in de productieprocessen. Daarmee wordt immers het geld verdiend. Ruimte voor experimenten en freewheelen is er niet in de normale bedrijfsvoering. Managers zijn goed op de hoogte van de details van de processen en sturen op concrete meetbare doelstellingen. De leiders van transactiegerichte ondernemingen hebben een sterke visie nodig en niet te veel flexibiliteit: het systeem creëert de toegevoegde waarde en is bewust zo onafhankelijk mogelijk gemaakt van de creativiteit of het initiatief op de werkvloer. Om toch de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren en daarmee een sterke gemeenschap op te bouwen, is het belangrijk ook hen te overtuigen van de kwaliteit en uniciteit van het uitgekende concept. In gevallen dat het lukt kan het resultaat verbazingwekkend zijn, zoals de verwikkelingen in 2003 bij Aldi aantoonde. Twee medewerkers waren geschorst en uit solidariteit waren anderen gaan staken. De rechter verbood de staking maar intussen had heel Nederland de verhalen gelezen over wantoestanden en intimidatie. FNV Bondgenoten kwalificeerde het personeelsbeleid bij Aldi als ‘middeleeuws’. Opvallend genoeg werkte toch niet iedereen er alleen voor het geld, zoals chauffeur Werner van den Berkmortel: ‘Ze betalen op tijd. Nou ja, en het is gewoon goed werk. En met de collega’s is het gezellig.’¹² Een van de mannen die ontslagen is gaf zelfs aan dat hij het hele concept van Aldi zo prachtig vond. Identificatie met het concept maakte dat hij als reactie op de slechte omstandigheden zich juist extra ging inzetten en de organisatie niet de rug toekeerde. Overigens heeft de hele rel Aldi geen euro omzet gekost: de transactiegedreven klanten kwamen daar om de transactie, en verder niets. Dat was bij Albert Heijn wel anders, toen de beloning van de directievoorzitter in de pers kwam. De klanten ervoeren een relatie, maar Albert Heijn handelde daar niet naar. Dat kostte omzet.

Communicatie in de transactiegedreven organisatie is veel eenrichtingsverkeer: de boodschap moet duidelijk zijn en vaak herhaald worden, in verschillende varianten. De gemeenschap wordt geconditioneerd, het systeem moet tot in de haarvaten bekend en doorleefd zijn. De belangrijkste informatiekanaal is top-down. Voor het aantrekken van nieuw talent van buiten is dit niet altijd geschikt: een apart communicatiebeleid voor de arbeidsmarkt is daarom wenselijk. Toch is er vaak een sterk verband tussen de interne en externe communicatie, voor wie er oog voor heeft. Waar de organisatie in uitblinkt en waarmee ze haar positie in de markt weet te creëren, zal op de arbeidsmarkt een belangrijk wapen zijn om toptalent aan te trekken. De trots op het interne proces kan zo in de communicatie naar de arbeidsmarkt een belangrijke rol gaan spelen, nog los van de relevantie voor de klanten.

De marktplaats in de transactiegedreven organisatie

De transactiegedreven geluक्सwinkel weet precies wat hij van zijn medewerkers verwacht, en weet daar ook de vereiste competenties aan te koppelen. Hoewel de eisen verschillen, is in alle gevallen het commerciële proces in procedures en protocollen opgeslagen. Dat betekent dat het niet iedereen gegeven is goed te functioneren in zo'n situatie. In de eerste plaats omdat niet iedereen gestructureerd genoeg kan werken en daarbij tegelijkertijd oog voor detail houdt. Ten tweede houden mensen met een hoge behoefte aan creativiteit en flexibiliteit het werk niet lang vol. Competenties die gewoonlijk zeer gewaardeerd worden in commerciële functies vormen nu een risico. Zelfs sociale intelligentie kan een hindernis vormen. De transactiegerichte werkgever zit niet te wachten op caissières die een praatje maken met de klanten, want dat maakt de rijen alleen maar langer. Vriendelijk doch resoluut moeten de klanten door het proces worden gemanaged. Maar zelfs die vriendelijkheid is een kwestie van instructie. Bij een fastfoodketen werd

op twee manieren gemeten of de vriendelijkheid wel aan de norm voldeed: de checklist voor interne inspecties begon met het criterium ‘De bediening glimlacht’ en vervolgde met ‘De glimlach komt gemeend over’.

Resultaatsturing in transactiegerichte organisaties werkt het best met zo direct mogelijke terugkoppeling. Iedere fout die gemaakt wordt heeft gevolgen voor daaropvolgende fasen in het proces en kan het eindresultaat enorm beïnvloeden. Dat geldt voor de aansturing door leidinggevendenden, maar ook voor de commerciële medewerkers zelf. De Japanse aanpak in fabrieken, waarbij alle operators het hele proces stil kunnen zetten om een fout onmiddellijk te corrigeren, zou een voorbeeld kunnen zijn voor veel commerciële processen. Te vaak wordt er nodeloos veel tijd en geld verspild omdat aan het begin van het proces iemand één gegevensveld niet – of niet goed – heeft ingevuld. Omdat de transactiedreven houding het proces centraal stelt, mag een klant ook niet op uitzonderingen rekenen. Pas als een bepaalde situatie vaak blijkt voor te komen, wordt hij geïntegreerd in het proces. Om te voorkomen dat een klant tot die tijd van het kastje naar de muur wordt gestuurd of het hele proces ophoudt, kan het uitzonderingenbeleid het best uit de dagelijkse operatie worden gehaald.

Directe feedback kan worden ondersteund met actuele grafische presentaties van de prestaties: aantal verwerkte orders, tijdigheid, kwaliteit. De zichtbare resultaten hebben zowel een positief effect op de resultaten als op de motivatie. Wel moeten de resultaten beïnvloedbaar zijn, dus gekoppeld aan de snelheid en kwaliteit van het proces.

Een onderwerp dat apart aandacht vereist, is de verbetercyclus. Een strak systeem laat weinig ruimte voor innovatie en verbetering van onderaf, hoewel de kennis om verbeteringen door te voeren daar wel te vinden is. De eenvoudige ideeënbuis en communicatie via de lijn leveren dan onvoldoende op. Werken met aparte

activiteiten om de proceskwaliteiten te verbeteren, waarbij een goede verticale doorsnede van de organisatie betrokken is, levert dan veel meer op. Bij het werkoverleg zitten niet de juiste mensen bij elkaar om veranderingen op systeemniveau mogelijk te maken. De verbetercyclus moet eigenlijk net zo strak georganiseerd zijn als de rest van het proces.

Bij de selectie van mensen in de transactiegerichte organisatie moet al rekening worden gehouden met de beperkingen die het systeem de individuen oplegt. De mogelijkheden om later nog tegemoet te komen aan individuele wensen zijn namelijk beperkt. Een goedlopend systeem kun je niet aanpassen aan een individu. Voor de motivatie van medewerkers heeft dit als gevolg dat er extra aandacht aan de extrinsieke factoren gegeven moet worden (waardering, beloning, sfeer). Mensen die zich met plezier aanpassen aan het systeem zijn niet vaak degenen die zelf actief aan hun carrière werken of voor zichzelf opkomen. Ze verwachten dat het systeem hen de zorg uit handen neemt. Daarom is er goed werkend talentmanagement nodig om mensen te ontdekken die kunnen en willen doorgroeien naar andere plekken in het systeem. Die verantwoordelijkheid moet het management nemen, omdat het individu meestal niet in de positie is zelf zijn loopbaan te sturen. Mensen hebben niet veel kans om binnen hun functie de talenten te laten zien die hen voor andere functies geschikt maken. Een individueel ontwikkelingsplan moet dan ook niet aan de persoon zelf worden overgelaten. Talent ontdekken en ontwikkelen kan het beste buiten de gewone werkomgeving om, bijvoorbeeld via trainingsprogramma's. Daarnaast is het goed breed te zoeken naar verborgen talent en niet te snel op te geven. De directie van discountsupermarktketen Dirk van den Broek gaf een aantal jaren geleden het goede voorbeeld. Uit het bedrijf kwamen geluiden dat er te weinig managementtalent rondliep en dat managers van buitenaf gehaald moesten worden. De directie weigerde te geloven dat

onder de duizenden medewerkers inderdaad geen talent zou zitten, en tuigde een programma op waarbij iedere medewerker werd uitgenodigd om zich te kandideren voor een kaderfunctie, ook de vakkenvullers en kassamedewerkers. Door zo breed te kijken en bij de selectie van kandidaten voor het opleidingsprogramma niet naar de huidige functie te kijken, kwamen er toch ruim voldoende geschikte kandidaten bovendrijven. Niet alleen had Dirk van den Broek hiermee zijn eigen behoefte aan managementpotentieel bevredigd, het gaf ook een zeer positieve impuls aan de motivatie van de medewerkers, die nu wisten dat er wel degelijk mogelijkheden waren voor mensen met kwaliteit en ambitie.

Het beloningsbeleid in een transactiegerichte organisatie moet passen bij de aard van het proces en de mogelijkheden die individuen hebben om het resultaat te beïnvloeden. Als er gewerkt wordt met variabele beloning zal deze afhankelijk moeten zijn van door mensen zelf beïnvloedbare factoren. De formule zorgt voor het resultaat, waardoor het resultaat zelf geen goede maat is voor variabele beloning. Doelstellingen op het gebied van efficiëntie en kosten zijn dat veel meer. Als een merk zijn positie te danken heeft aan een uitgekende marketingcampagne die het de verkopers of vertegenwoordigers gemakkelijk maakt te scoren, is het verstandiger om te sturen op input dan op output: harder werken dus. De kwaliteit van de marketingstrategie bepaalt hoe succesvol de verkopers kunnen zijn. Een beloning puur op omzet zou hen afhankelijk maken van factoren die ze zelf niet in de hand hebben. Op het moment dat alles goed loopt, is er geen probleem, maar zodra er tegenslagen in de markt zijn kan dit grote fricties in de organisatie veroorzaken.

Vanuit kostenooqpunt heeft deze beloningswijze als nadeel dat de verkoopkosten minder sterk gerelateerd zijn aan omzet en winst, maar het systeem zorgt ervoor dat de organisatie op de juiste zaken gaat sturen: als het probleem bij marketing ligt moet de

oplossing niet bij verkoop gezocht worden. Natuurlijk bepalen persoonlijke kwaliteiten ook in de transactiegedreven gelukswinkel mede het verkoopresultaat, maar als die verschillen veel groter worden dan op basis van een normale ervaringsleercurve te verwachten is, is het systeem aan een inspectie toe.¹³

Het is dan mogelijk dat de processen in de verkooporganisatie niet goed georganiseerd zijn. Een callcenter is een omgeving waar dit goed zichtbaar kan worden. Ervaren agenten zijn effectiever dan onervaren agenten, maar als de verschillen erg groot zijn is de kwaliteit van de selectie, opleiding of aansturing van de agenten of het gebruikte script waarschijnlijk onder de maat.

De combinatie van gemeenschap en marktplaats voor een transactiegedreven organisatie duiden wij aan als ‘transactiedominant’.

DE HR-PRINCIPES IN DE RELATIEGEDREVEN ORGANISATIE

De relatiegedreven benadering vertaalt zich in een heel verschillende uitwerking van de sturingsprincipes. De relatiegedreven organisatie is vooral succesvol als het zijn klanten individueel benadert en in staat is op de behoefte van iedere klant in te spelen. Voor de HR-sturingsprincipes pakken die consequenties anders uit dan bij de transactiegedreven organisaties. De gemeenschap is veel meer extern gericht, vanuit identificatie met de klant, niet vanuit het interne proces op zich. De interne marktplaats moet zijn gericht op flexibiliteit en resultaat, met een andere vorm van competentie- en prestatie management als gevolg. Daarbij moeten we steeds in de gaten houden dat bij de relatiegedreven organisatie de klant het uitgangspunt is – niet het product, de dienst of het merk. In dit type organisatie domineert het individu, al betekent dat niet dat het systeem niet belangrijk is. Hieronder worden de consequenties voor de relatiegedreven organisatie per principe uitgewerkt.

De gemeenschap in de relatiegedreven organisatie

Het lijkt paradoxaal, maar een sterke gemeenschap creëren bij een relatiegedreven organisatie is in veel gevallen moeilijker dan in een transactiegedreven organisatie. De oorzaak daarvan ligt meestal bij de klant, die een magische aantrekkingskracht uitoefent. De organisatie wordt rondom betrokkenheid bij de klant gebouwd, die – wat identificatie betreft – daarmee voor de medewerkers een concurrent van de organisatie zelf wordt. Het meest uitgesproken zijn deze effecten in de zakelijke dienstverlening als de automatiseringsbranche, waar veel met detachering gewerkt wordt, al dan niet op projectbasis. De medewerkers worden geacht zich geheel te schikken naar de wensen van de klant, die vaak ook zelf de directe aansturing verzorgt. Op kantoor komen ze nauwelijks en ze drinken vaker wat met de collega's bij de klant dan met de collega's van de organisatie. De eigen organisatie is ver weg en stuurt vooral op bezettingsgraad. Dat is geen goede basis voor een stevige binding met de eigen club, waardoor er een hoog verloop ontstaat als de arbeidsmarktomstandigheden gunstig zijn voor de medewerkers. De arbeidsmarktomstandigheden hebben een dubbel effect: concurrenten gaan aan elkaars medewerkers trekken en klanten krijgen de neiging om meer werk zelf te doen. Het opbouwen van een gemeenschap begint in zulke omstandigheden met het bij elkaar brengen van de mensen, het uitwisselen van kennis over de totale organisatie en het opbouwen van een gezamenlijke cultuur. De professionele honger van de medewerkers biedt daarbij een uitgelezen mogelijkheid om onderscheidend te zijn ten opzichte van de klanten. De professionele uitwisseling en groei die intern kan worden geboden gaat veel verder dan een opleiding hier of daar. Het gaat om het kweken van de liefde voor het vak. Discussie, uitdaging, een cultuur van streven naar perfectie en *thought leadership* maken de gemeenschap voor gelijkgestemde professionals aantrekkelijk. Dat daarnaast ook de arbeidsvoor-

waarden goed geregeld moeten zijn, doet daar niets aan af.

Net als bij de transactiedreven organisatie begint het bouwen van de gemeenschap van de relatiegedreven organisatie bij de missie. ING werd al eerder genoemd als een bedrijf dat zich zeer relatiegedreven positioneert, en dat is te lezen in de missie, die luidt: ‘Klanten toonaangevende dienstverlening bieden bij hun financiële keuzes voor de toekomst.’

Het is onmiskenbaar dat het gaat om de keuzes van de klanten, en niet om die van ING. Een van de slogans van ABN AMRO heeft een vergelijkbare strekking, zij het impliciet: ‘Meer mogelijk maken.’ Ook bij deze organisaties biedt de interesse voor het vak de beste mogelijkheden voor het ontwikkelen van de klantgerichte gemeenschap. Zowel de klanten als de medewerkers krijgen hiermee immers wat ze zoeken. Klanten worden beter bediend omdat de medewerkers hoge en gedeelde professionele standaarden ontwikkelen, waardoor er ook een sterkere binding onderling ontstaat. Door met multidisciplinaire teams te werken en te ontwikkelen wordt begrip en binding onderling gekweekt. Het gezamenlijk denken vanuit het klantperspectief kan vervolgens ook leiden tot een meer integrale kijk op klantvragen, waardoor de bankier, de verzekeraar en de vermogensbeheerder niet meer strijden om de klant maar hem het aanbod doen dat het best bij hem past. De missie en waarden van de gemeenschap moeten sterk genoeg zijn om het eigenbelang – zelf scoren – ondergeschikt te maken aan het totaalbelang voor het bedrijf en de klant. Toonaangevend zijn is niet alleen een kwestie van de juiste positionering en marketing, maar ook van het continu werken aan nieuwe en verbeterde producten die inspelen op nieuwe vragen of voorkeuren bij de klant.

Leiders in een relatiegedreven gelukswinkel spelen de rol van coach, gefocust op de klant. Dit is in lijn met de positionering en missie: het stelt klantgerichtheid en flexibiliteit centraal, en inspi-

reert door professionele drive en persoonlijke bescheidenheid te combineren. De visie is eenvoudig: de klant is een individu en geen nummer. De invulling is meervoudig en vereist commercieel en innovatief vermogen van veel mensen in de organisatie. Niet de leiders bedenken wat het beste is voor de klant, maar de mensen die met de klant om tafel, aan de balie of aan de telefoon zitten. Voor hen moet de leider een coach en bron van inspiratie zijn. Die inspiratie komt niet, zoals bij de transactiegedreven organisatie, voort uit een specifieke propositie, maar veel meer uit de uitdaging om iedere keer weer nieuwe en betere oplossingen te vinden voor klanten, het vak steeds beter in de vingers te krijgen. Ook het analyseren van databases en van daaruit beter gerichte aanbiedingen doen aan klanten valt onder deze categorie. Leiders in relatiegerichte organisaties inspireren mensen zichzelf professioneel te ontwikkelen, te groeien door nieuwe wegen te zoeken om het doel te bereiken. In de relatiegerichte organisatie speelt empowerment een grotere rol dan in de transactiegerichte: er is vrijheid van handelen, in combinatie met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. De leiders zorgen voor de kaders; er is houvast om te voorkomen dat medewerkers zich ten koste van het belang van de onderneming verliezen in klantgerichtheid. Klanten kunnen proberen de grenzen op te zoeken, en in de relatiegedreven organisatie is het voor medewerkers nog niet zo makkelijk om grenzen te stellen. Het is aan de leiders om de potentiële dilemma's die meestal per branche verschillen, te adresseren. In de accountantsbranche kan te ver meegaan met de klant zo tot onverantwoorde handelingen leiden. Ook fiscale adviseurs lopen dat risico. Vaste kaders en voorschriften waar iedereen zich aan dient te houden kunnen dit helpen vermijden. Maar kaders moeten niet alleen procedureel zijn. Juist in de relatiegerichte organisatie is een actieve houding en discussie over ethisch en verantwoord handelen essentieel. Commerciële medewerkers komen vaak in nieuwe situaties te

recht, waar regels geen antwoord op hebben. Op dat moment moet hun eigen besef van de gedeelde normen en waarden hen voldoende houvast bieden om de juiste beslissing te nemen.

Binnen de relatiegedreven organisatie sluit de communicatie intern goed aan bij die naar buiten. De communicatie is geen eenrichtingsverkeer, maar een interne dialoog en discussie waarin steeds wordt getoetst of de manier van werken, de professionele standaarden en de beleidspunten nog wel actueel zijn. De medewerkers in de relatiegerichte organisatie worden actief betrokken bij uiteenlopende onderwerpen die hen raken, ook al hebben ze er geen zeggenschap over. Dat leidt tot een sterke binding aan elkaar en committent aan de gezamenlijke doelen. Daardoor ontstaan belangrijke samenwerkingsvoordelen: de leden van de gemeenschap gunnen elkaar succes en vangen elkaar geen vliegen af. Er wordt veel gecommuniceerd over klanten, het vak, de toekomstige ontwikkelingen en over de medewerkers zelf. Op die manier wordt de band van medewerkers met de geluक्सwinkel net zo sterk als die met klanten.

De marktplaats in de relatiegedreven organisatie

De competenties die nodig zijn om klantrelaties op te bouwen en te onderhouden verschillen per bedrijfstak en positionering. Als de klantrelatie totstandkomt door contact met personen, vereist dat geheel andere competenties dan wanneer dit totstandkomt via media of door de omgeving. De overeenkomst zit hem in het doel: niet de transactie is het uiteindelijke doel, maar een relatie die tot herhaalaankopen leidt. Daarvoor moet de klant op individueel niveau gekend en begrepen worden, en op een passende manier benaderd. Dat vergt flexibiliteit, maar die flexibiliteit mag weer geen afbreuk doen aan de algemene positionering. De positionering vormt de continue factor in de relatie met de klant en is de basis voor herhalingsaankopen. De uitdaging van de relatiegerich-

te organisatie is dan ook om de verleiding van de eenmalige transactie af te wegen tegen de waarde van de totale relatie. Daarom is scoringsdrang niet altijd een effectieve eigenschap in de verkoop, en is het belonen daarop ook niet de beste maatstaf. In de relatiegedreven organisatie wordt op individueel niveau dan ook veel meer gestuurd op een balans tussen verschillende doelstellingen – een *balanced scorecard* dus. Korte termijnresultaten zijn belangrijk maar mogen niet ten koste gaan van de totale klantwaarde gedurende de hele relatie.

De relatiegedreven organisatie stuurt meer op output dan op processen. De competenties die gezocht worden zijn flexibiliteit, initiatief en ondernemerschap. Daarnaast is energie een belangrijke eigenschap. We hebben het over de energie om steeds op te laden en over een langere periode een inspanning te blijven leveren. De sturing op output moet wel consistent gebeuren: zodra mensen via instructies te horen krijgen hoe ze het moeten doen verdwijnt al snel hun verantwoordelijkheidsgevoel voor het resultaat. De behoefte tot leren komt van onderop: goede verkopers gaan zelf op zoek naar manieren om beter te presteren. Als ze dat niet doen, is het de vraag of hun prestatiemotivatie hoog genoeg is. Dit kun je niet compenseren met instructies: het maakt sommige verkopers ongeschikt voor werken in een relatiegerichte organisatie.

Aansturing door direct leidinggevendens gebeurt bij voorkeur via coaching in plaats van directie instructies: de manager weet niet beter dan de medewerker wat er op klantniveau speelt, en moet vertrouwen hebben in de kwaliteiten van zijn mensen. Coaching betekent in dit geval ook ervoor zorgen dat de medewerker geen al te sterke vooroordelen krijgt over wat klanten willen en hoe je daarop zou moeten inspelen. De manager heeft als taak de medewerker een open geest te laten houden zodat hij flexibel blijft. Daarnaast houdt hij de balans in de gaten, want er is altijd een

natuurlijke neiging van mensen om hun meest geliefde activiteit of aanpak langzamerhand steeds meer aandacht te geven. De instrumenten van tweede fase marketing, en in het bijzonder de aansturing via een database, kunnen hier sterk corrigerend optreden. Om de mensen te motiveren is het van belang daar niet te rigide grenzen aan te stellen, maar ze wel voortdurend een spiegel voor te houden om te voorkomen ze vastroesten in hun aanpak. De eerdergenoemde focus op professionele ontwikkeling en trots is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Vastroesten in een relatie is niet zo erg als het klanten overkomt, maar als het de medewerkers overkomt, lijdt dat tot stagnatie en daling van het resultaat.

De intrinsieke motivatie van (commerciële) medewerkers in de relatiegedreven organisatie zit het voor een groot deel in zelf kunnen vormgeven van hun werk en hun eigen ambities. Ze krijgen voldoende vrijheid om flexibel te kunnen zijn, zolang ze de lange termijndoelstellingen maar in het oog houden. Een andere belangrijke bron van plezier voor medewerkers is de klant zelf. Het geeft veel voldoening om met klanten om te gaan en om te zien hoe zij reageren op de individuele benadering. Succes bij de klant straalt meteen af op de medewerkers: zowel direct (omdat ze een persoonlijke band met de klant opbouwen) als indirect (omdat ze zien dat hun acties leiden tot meer omzet). De relatie tussen medewerker en gelukswinkel is in dat geval faciliterend: de echte voldoening ontstaat door de interactie met klanten, en de gelukswinkel maakt dat mogelijk. De keerzijde daarvan is dat de organisatie vooral wordt gezien als een vehikel dat zo snel mogelijk moet inspelen op de vragen van de verkooporganisatie. Niet marketing en verkoop staat in dienst van het totaal, zoals in de transactiegedreven organisatie, maar het totaal staat in dienst van het hele commerciële proces, met de klant als legitimatie. Verkopers worden dan zelf klanten van de organisatie, met als risico dat ze zich minder verantwoordelijk voelen voor wat de backoffice doet en

zich daar zelfs tegen kunnen afzetten. Veel ergernissen tussen front- en backoffice zijn hiertoe te herleiden: de verkopers staan dicht bij de klant dan bij de backoffice en kunnen of willen de verantwoordelijkheid voor wat de backoffice levert niet meer nemen. Dit wordt nog versterkt als er een beloningssysteem is dat sterk provisiegedreven is. In zo'n geval moeten verkopers leren zien dat de klant weliswaar met hen persoonlijk een relatie heeft, maar dat die relatie via hen met de totale organisatie is. Meedraaien in de backoffice om daar meer gevoel voor te ontwikkelen kan daaraan bijdragen, maar denk ook aan systematisch en goed overleg en een zorgvuldige selectie. In een relatiegedreven organisatie worden mensen niet alleen geselecteerd op flexibel kunnen inspelen op anderen, maar ook op de bereidheid een relatie aan te gaan met de organisatie zelf. Talentontwikkeling is dan ook gebaat bij een actief mobiliteitsbeleid. Daardoor leren medewerkers de processen en samenhang binnen de organisatie begrijpen en kunnen ze er beter gebruik van maken bij het werken aan klantrelaties. Loopbaanpaden zouden niet puur functioneel gericht moeten zijn, maar juist een interdisciplinair karakter moeten hebben. Daarmee wordt ook een veelvoorkomend middenkader probleem voorkomen: namelijk dat goede verkopers na promotie tot hoofd of teamleider slecht blijken te functioneren als manager. Juist van een manager wordt verwacht dat hij de samenhang ziet en die weet te vertalen naar zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied. Ervaring in andere delen van de organisatie draagt daar sterk aan bij. Een van onze klanten heeft dan ook het beleid dat verkopers die de ambitie hebben om leiding te geven eerst een jaar 'binnen' een functie moeten vervullen. Daarbij wordt snel zichtbaar in hoeverre ze geschikt zijn voor een leidinggevende functie. Als ze niet geschikt blijken voor een managementfunctie kunnen ze zonder gezichtsverlies terug naar de buitendienst.

Een relatiegerichte organisatie heeft een groter risico op hoog

verloop of interne mobiliteit dan een transactiegerichte. Het overnemen van een rol in een gestandaardiseerd proces is veel gemakkelijker dan het overnemen van een relatie. Soms leidt dat tot een moeilijke afweging. De Rabobank heeft bijvoorbeeld van oudsher uitstekende relaties in de lokale gemeenschappen waarin ze actief is. Dat is mede mogelijk omdat lokale Rabobankkantoren erg zelfstandig zijn en de mensen daar lokaal zijn ingevoerd en betrokken. Het dilemma ontstaat als de Rabobank zijn eigen talenten actiever en landelijk wil gaan ontwikkelen. Het voordeel – namelijk dat mensen zich sneller kunnen ontwikkelen en ook een hoger niveau kunnen bereiken – kan moeilijker te gelde worden gemaakt omdat ze niet meer de tijd hebben om zoals vroeger de relatie met klanten langzaam op te bouwen. Daarmee vervalt ook het onderscheidend vermogen van de Rabobank op dat vlak. Een aardig dilemma, want om aan de hogere eisen van klanten te kunnen voldoen, moet er veel aandacht aan talentontwikkeling worden besteed. Terugvallen op een uitgangspunt van de relatiegerichte organisatie – individuele flexibiliteit en sturing op output – zou hier een oplossing kunnen zijn. Dat houdt in dat individuen zelf verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van dit dilemma, er geen richtlijnen op centraal niveau worden aangeboden en individuele ontwikkeling wordt gefaciliteerd in plaats van gestuurd.

Belonen in de relatiegedreven organisatie gaat veel meer op basis van individuele verschillen dan in de transactiedreven organisatie. Het systeem faciliteert, maar de commerciële organisatie bouwt aan de relatie op basis van eigen initiatief en ondernemerschap. Ondernemerschap is ook de basis voor de beloning: die is gekoppeld aan het opbouwen van waardevolle, winstgevende klantrelaties en niet aan het doen van enkele of zelfs vele eenmalige transacties. Net als topmanagers moeten commerciële medewerkers niet door financiële motieven worden verleid om de lange termijn ondergeschikt te maken aan de korte.

In de relatiegedreven organisatie moet er extra aandacht zijn om te voorkomen dat ongewenst gedrag wordt beloond. Er is immers geen rigide systeem aanwezig, waardoor er meer mogelijkheden zijn om op oneigenlijke manieren de doelstellingen te behalen. Het uitspreken dat integriteit essentieel is en tegelijkertijd medewerkers in de verleiding brengen hun bonussen op te krikken door middel van niet-integer gedrag, is op zijn minst onverstandig. Binnen een transactiegerichte structuur is niet integer handelen al snel als fraude te kwalificeren en te achterhalen, omdat het systeem doelbewust gemanipuleerd moet worden. Bij relatiegedreven organisaties ligt dat meestal veel subtieler. Sommige organisaties draaien de boel om en gaan integriteit belonen als tegenwicht tegen de verleiding. Zakenbank Merrill Lynch bijvoorbeeld, kondigde in 2002 aan dat analisten extra beloond zouden worden als ze eerlijke adviezen aan klanten zouden geven en zich minder zouden laten leiden door commerciële overwegingen. De aandelen van hun klanten kregen namelijk vaker een koopadvies dan andere aandelen. Daarnaast kregen analisten voorheen betaald voor hun inspanningen om de betrokken bedrijven als klant te behouden.¹⁴ Deze oplossing om eerlijkheid stimuleren is, zelfs als hij zou werken, om principiële redenen af te keuren. De primaire waarden van een organisatie moeten niet optioneel worden gemaakt via bonussen maar worden afgedwongen, desnoods met harde hand.

Voor het overzicht worden in tabel 4 de belangrijkste verschillen tussen de beide benaderingen op een rij gezet. De combinatie van gemeenschap en marktplaats voor een relatiegedreven organisatie duiden wij aan als 'relatiedominant'.

VORM GEVEN AAN HET VERANDERINGSPROCES

De relatiematrix bevat naast de organisatiepositionering ook een as voor de houding van de klanten. Dat leidt tot stabiele vakken,

	Transactiegedreven	Relatiegedreven
Gemeenschap		
Missie	Onze producten zijn het beste	Onze klanten zijn het meest tevreden
Waarden	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiëntie • Afspraak is afspraak • Volg het systeem • Maatschappelijk georiënteerde waarden 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Flexibiliteit • Ondernemerschap
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Sturend • Visionair • Dogmatisch • Extern vaak opvallend • Architect als metafoer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bescheiden • Wilskrachtig • Empowerment • Extern niet per se opvallend • Coach als metafoer
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Massacommunicatie vanuit de top naar de werkvloer • <i>Employer branding</i> apart van <i>corporate branding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Overlap interne en externe communicatie • <i>Employer branding</i> gekoppeld aan <i>corporate branding</i>
Marktplaats		
Competentie-management	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op interne doorgroei en mensen die het systeem kennen en waarderen • Selectie op criteria als managementidentificatie, aandacht voor details, stressbestendigheid en aanpassingsvermogen • Wat betreft ambities en ontwikkeling vooral initiatief bij het management 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op persoonlijke groei en succes binnen de functie • Apart carrièrepad voor top commercieel talent • Selectie op criteria als klantgerichtheid, initiatief, energie en flexibiliteit • Wat betreft ambities en ontwikkeling vooral initiatief bij het individu
Performance management	<ul style="list-style-type: none"> • Procesindicatoren als target • Duidelijke hiërarchie • Aansturing door instructie • Korte feedbacklusen 	<ul style="list-style-type: none"> • Outputindicatoren als target • <i>Balanced scorecard</i> met beperkte hiërarchie • Aansturing door coaching en empowerment
Belonings-management	<ul style="list-style-type: none"> • Functioneel en zwak variabel belonen • Aandacht voor niet-materiële beloningsvormen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individueel en sterker variabel belonen • <i>Output targets</i> niet alleen gebaseerd op toegevoegde waarde voor organisatie maar ook die van klant

Tabel 4 Transactiegedreven vs. relatiegedreven in HRM kenmerken

waar de klant op zoek is naar wat de organisatie te bieden heeft, zoals II (Klant is koning) en III (Product is koning). De HR-praktijk zoals omschreven in voorgaande paragrafen en de samenvattende tabel 4 is daarop van toepassing. De ander vakken zijn, op een enkele specifieke situatie na, instabiel. De enige manier om stabiel in vak I of IV te zitten is als ofwel de klanten accepteren dat de relatie asymmetrisch is (zoals bij het creëren van fans in vak I), ofwel in de situatie van de dwingeland in vak IV (waarbij de klanten de relatie niet interesseert, maar de leverancier hun keuzes op basis van onverschilligheid en gemakzucht gebruikt). Voor de overige situaties passen de gerichtheid van de klant niet bij de keuze van de onderneming, wat instabiliteit onvermijdelijk maakt.

Er is een tweede instabiele positie, de diffuse: de organisatie die geen echte keuze heeft gemaakt tussen de transactiegedreven en relatiegedreven benadering en de organisatie daar dus ook niet optimaal op inricht. Dit levert zowel in de markt als intern inefficiëntie op: een onduidelijke positie in de markt en een complexe organisatie met moeilijk verenigbare doelstellingen op twee vlakken, waarvan meestal beide het slachtoffer worden. Alleen als er binnen een organisatie twee aparte organisaties worden gecreëerd – een transactiegedreven en een relatiegedreven – kan het werken. Bij banken is private banking bijvoorbeeld soms anders georganiseerd dan de organisatie die de transacties van de modale klant uitvoert.

Instabiele posities leiden tot een behoefte aan verandering. Om een geluikswinkel te creëren, moet vanuit een instabiele situatie naar een stabiele worden toegewerkt. Hierna gaan we in op de eisen die dat aan veranderingsmanagement stelt. We omschrijven de aandachtspunten, voor zover afwijkend van de eerder beschreven HR-aspecten. Die aspecten zijn ingevuld in de standaardfasering van organisatieverandering naar analogie van Kotters fasen van verandering.¹⁵

Urgentiegevoel creëren

Het creëren van een urgentiegevoel is de eerste noodzakelijke stap om een beweging op gang te krijgen. Dat urgentiegevoel kan gevoeld worden door twee factoren, de marktprestaties die achterblijven (negatieve urgentie) of de inspirerende visie van de leiders (positieve urgentie). Het beste aangrijpingspunt voor het bewerkstelligen van een gevoel van urgentie is het moment dat de resultaten directe aanleiding geven tot grote zorg. Maar als de prestaties gemiddeld zijn en de ambities hoog, dan ligt het aan de bewegingsrichting welke invalshoek het meeste benadrukt moet worden. In het geval een gewenste verticale beweging van vak I naar vak III of van vak IV naar vak II is het werken aan en uitdragen van een inspirerende nieuwe visie het meest geschikt: de bedoeling is immers om met handhaving van de eigen transactie- dan wel relatiegerichtheid aan te sluiten bij de daarbij passende markt. Omdat het eigen concept blijft staan, is de nieuwe visie aantrekkelijk: iemand kan op een vergelijkbare manier blijven werken maar door een verschuiving op de markt daar meer resultaat mee boeken. Daardoor hoeven de medewerkers zelf geen fundamentele veranderingen door te maken; als ze geschikt waren in de oorspronkelijke situatie, zijn ze dat ook in de nieuwe. Een uitzondering geldt voor de specifieke medewerkers van transactiegedreven bedrijven die zich met het relatiemanagement moesten bezighouden. Een uitgesproken transactiegericht bedrijf als IKEA heeft ooit een kaartconcept geprobeerd op te zetten, waarmee het van vak II naar vak I dreigde te schuiven. Het was een fremdkörper binnen zo'n organisatie, die aanhaakte bij een trend van het moment. Met het teruggaan naar de oorspronkelijke typische eigen detailhandelsformule kunnen alle medewerkers weer gewoon doen waar ze altijd al het beste in waren geweest.

Om een horizontale beweging te maken, is een visie op hoe het moet worden niet voldoende. Dat komt omdat er interne weer-

stand zal ontstaan tegen de beweging. Mensen zijn geselecteerd en gestuurd op het werken volgens een bepaald concept en hen wordt nu gevraagd om hun aanpak fundamenteel te wijzigen. De competenties die ze ontwikkeld hebben en hun persoonlijke ambities sluiten daar niet goed bij aan. Een bedreigende noodzaak is dan nodig om de gewenste bereidheid tot veranderen op te roepen. Niet zelden is hierbij naast het negatieve toekomstperspectief dat geschetst wordt ook het ontslag en de vervanging van de topman of -vrouw een belangrijk signaal dat de situatie echt ernstig is. Bovendien is ook het type leiderschap dat nodig is voor een verandering van marktbenadering zo groot dat dit de vraag rechtvaardigt of de leider in de oude situatie zelf wel in staat geacht moet worden om de verandering te leiden. Uitzondering hierbij is wanneer het gaat om een sterkere focus van de organisatie. In dat geval kan de leider vaak wel geloofwaardig een versterkte toekomstvisie overbrengen. Voorbeelden hier zijn de transactiegedreven nutsbedrijven die door overheidsmaatregelen worden gedwongen te concurreren, en ervoor kiezen om daartoe een relatiegedreven organisatie te worden.

Opbouwen coalitie

De tweede stap in het veranderingsproces is het verzamelen van een sterke coalitie met voldoende kritische massa. Deze coalitie wordt samengesteld uit verschillende lagen van de organisatie en is belast met het uitwerken van de strategie, het communiceren ervan naar de rest van de organisatie en het optreden als *change agent*. Ook hierbij is het onderscheid tussen een horizontale en verticale beweging belangrijk. De meeste organisaties hebben een bestaande coalitie. Dit is de harde kern van de bestaande gemeenschap. Bij het uitwerken van een verticale beweging richting de eigen kerncompetentie kunnen zij zonder problemen een belangrijke rol spelen, mits ze voldoende binding met de gemeenschap hebben. De mensen die weinig gemeenschapsgevoel hebben zijn

minder goed gepositioneerd om in de communicatie en het creëren van draagvlak een voortrekkersrol te spelen. Bij een horizontale verschuiving zal de coalitie die de verandering trekt voor een groot gedeelte moeten bestaan uit mensen die geselecteerd zijn op een profiel dat aansluit bij de gewenste positionering. Sommige kunnen van buiten worden gehaald, maar ook voormalige buitenbeentjes kunnen in deze situatie geschikte *change agents* zijn. De twee eisen waaraan deze mensen minimaal moeten voldoen, zijn dat ze in het verleden, ondanks een afwijkende visie, succesvol en gewaardeerd waren, en dat hun betrokkenheid bij de gemeenschap en bindend vermogen hoog is. De aldus gevormde coalitie heeft als taak om op een projectmatige manier sturing te geven aan het proces. Mensen worden niet onmiddellijk in een nieuwe structuur op nieuwe functies benoemd, maar krijgen de kans om waar nodig buiten de bestaande structuren om te communiceren en veranderingen te initiëren.

Uitrol veranderingsproces

De derde stap in het veranderingsproces is het uitrollen van de verandering en het vertalen naar operationele aanpassingen. Dit is het moment waarop de nieuwe doelstellingen worden vertaald in nieuwe resultaatafspraken en competentie-eisen. De mensen worden gestimuleerd om te kiezen voor een nieuwe richting en krijgen opleidingen en trainingen aangeboden waar nodig. Tegelijkertijd worden er oplossingen gezocht voor medewerkers die in de verandering niet mee kunnen of willen. In deze fase is het van belang een balans te vinden tussen de opgelegde nieuwe eisen en de actieve dialoog om draagvlak te creëren. Veranderingen die alleen gebaseerd zijn op een nieuwe blauwdruk zijn zelden succesvol. Dialoog en inspraak vergroten het draagvlak en verbeteren de gekozen oplossingen, mits de veranderingscoalitie een voldoende heldere visie heeft neergelegd en daar tijdens het gehele proces duidelijke

lijk over blijft communiceren en niet aan de uitgangspunten tornt. In deze fase worden de eerste *quick wins* binnengehaald en gevierd, om zo steeds meer geloof in de gekozen richting te genereren. Bij een verticale beweging zijn de *quick wins* vooral te zien in de resultaten op de markt, een beloning voor het extra ondernemerschap dat wordt getoond. Verticale veranderingsprocessen van vak IV naar vak II vereisen vooral versterkt initiatief, ondernemerschap en doorzettingsvermogen. De organisatie moet anders gaan functioneren omdat de relatiegerichte klanten andere eisen stellen dan de transactiegerichte. In transactiegedreven organisaties ligt dat bij vak I naar vak III anders, omdat de werkwijze bij voorbaat voor de nieuwe klanten geschikt is. De juiste klanten te vinden is dan vooral een taak van de marketing en verkooporganisatie.

Horizontale veranderingspogingen kunnen in deze fase gemakkelijk vastlopen. Het vermogen van organisaties om, ondanks een nieuwe strategie, toch op de oude wijze verder te werken is vaak groot. In van origine relatiegerichte organisaties kan de creativiteit en flexibiliteit een obstakel voor verandering worden, omdat die ingezet wordt om de relatie met de klant alsnog in stand te houden. De klant was immers een inspiratiebron voor de relatiegerichte medewerkers. Door deze te anonimiseren wordt een deel van de werkvreugde aangetast. De uitstroom die in dit soort veranderingsprocessen ontstaat, is voor een flink deel op initiatief van de medewerkers zelf. De focus van het management moet dan ook liggen op het zo lang mogelijk motiveren van mensen. Bij horizontale verandering waarbij de organisatie van transactiegedreven relatiegedreven moet worden, zal vooral veel geassisteerd verloop plaatsvinden, als bij mensen de competenties ontbreken om relatiegedreven te gaan opereren. De focus van het veranderingsproces is dan om zoveel mogelijk mensen te helpen zich te ontwikkelen richting de competentie-eisen, en veel te investeren in training en opleiding.

Consolidatie

De laatste fase in het veranderingsproces is de consolidatiefase, waarin de projectmatige aanpak wordt afgebouwd en overgeheveld naar de bestaande organisatie. De werving is aangepast aan de nieuwe profielen, net als de beoordelingscyclus. De grootste uitdaging in deze fase is om de energie vast te houden en niet uit te gaan rusten. Veel medewerkers hebben in de veranderingsfase weinig mogelijkheden gehad om hun persoonlijke ambities te realiseren, ze zijn bezig geweest om de omslag mogelijk te maken en aan de nieuwe eisen te voldoen. De focus van het HR-beleid zal zich dan ook weer moeten gaan richten op het ontwikkelen van medewerkers op basis van hun persoonlijke kwaliteiten en ambities. Het karakter van de beoordelings- en functioneringsgesprekken moet weer veranderen, de managementfocus kan zich weer richten op incrementele verbetering en de hele organisatie kan zich op gaan maken voor de volgende transformatiefase.

	Verticale beweging	Horizontale beweging
Creëren urgentiegevoel	Vanuit de bestaande competenties aanpassen bij de klanten	Vanuit een sterke marktdreiging of resultaatsvermindering aanpassen van de competenties bij de klanten
Opbouw coalitie	Veelal uit de bestaande kern van de organisatie	Veelal uit de voormalige buitenbeentjes of extern
Uitrol veranderingsproces	Uitbouwen van bestaande competenties; afbouwen van competenties die niet tot de kern behoren	Opbouwen van nieuwe competenties; aandacht voor motivatieverlies en te snel verloop; aandacht voor training en opleiding; gestimuleerd verloop
Verankering	Hernieuwde aandacht voor individuele ontwikkeling en incrementele verbeteringen	

Tabel 5 Schematisch overzicht van de transformatiefasen