



van ambitie naar resultaat

Laat een gekozen strategie werken

Livecase2

ING Bank



Het 'wat' staat vast.

Dan is het nu tijd voor de focus op het 'hoe'!

De klant aan het woord

“Wat is uiteindelijk essentieel? Dat zijn de personen die met elkaar aan tafel zitten om zaken te doen. Daar moet alles bij elkaar komen, daar moet het gebeuren. Dat is het moment van de waarheid. Ik heb gemerkt dat een organisatie altijd veel meer in zich heeft dan je in eerste instantie misschien zou vermoeden. Kortom: het geheim van succes zit in de mens. Al het andere is ondersteunend.”

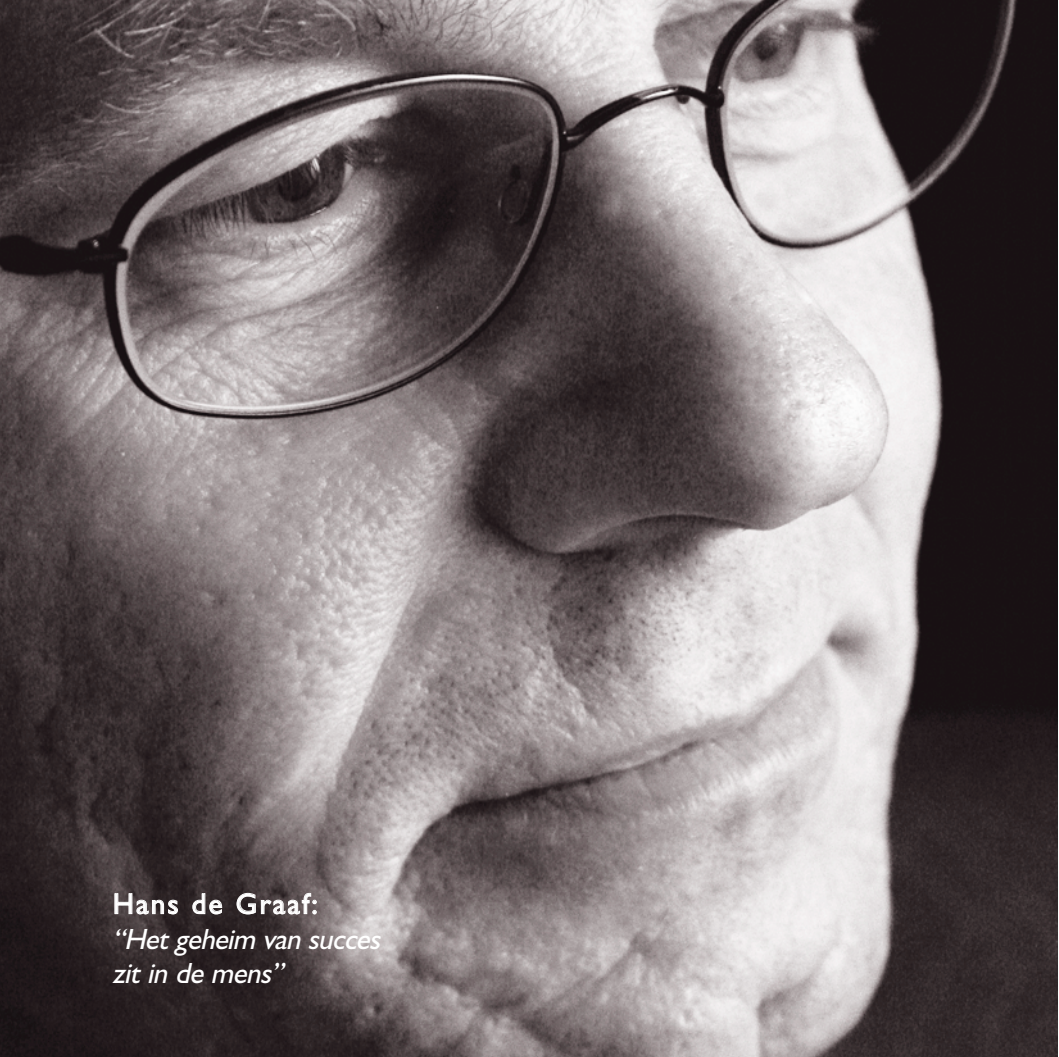
Drs. Hans J. de Graaf,
directeur Verkoopmanagement en Beleid
bij de ING Bank

De ING Bank wil de meest aantrekkelijke en slagvaardige bank van Nederland zijn. Een bank die haar klanten op een prettig zakelijke manier grip biedt op hun financiën. Een dergelijke nieuwe strategie heeft altijd consequenties voor de attitude en het gedrag in alle geledingen van de organisatie. De uitdaging is dan vooral om deze strategie te vertalen naar concrete situaties en doelstellingen. Dat hebben we bij de ING Bank gedaan door voor iedere rol de Momenten van de Waarheid te bepalen en door concreet te maken welk gedrag op deze momenten gewenst is. Een aanpak die even inspirerend als effectief is gebleken!

Het vertrekpunt

‘Zet een trainingsprogramma op voor de leidinggevenden en de frontoffice-medewerkers binnen Verkooporganisatie Kantoren (VK).’ Met dat verzoek werden wij benaderd door de ING Bank. VK is een organisatie met 4.500 medewerkers die verdeeld over dertien districten actief zijn in het land. Ieder district wordt aangestuurd door een voorzitter, bijgestaan door een managementteam en dit alles onder regie van het hoofdkantoor in Amsterdam. Het management van de ING Bank blonk uit in het





Hans de Graaf:
*“Het geheim van succes
zit in de mens”*

beheren van middelen, het maken van rendementen op deze middelen en het managen van de operatie. Het belangrijkste verbeterpunt was dat de managers zich meer zouden ontwikkelen als verkoopleider. Een doelstelling die vooral werd ingegeven door de marktomstandigheden. De CEO van de bank was gestart met een salesprogramma met als slogan 'Sales, Sales en Sales'. Dit programma had als doelstelling om de salesactiviteiten op niveau te krijgen.

Tegelijkertijd met het uitrollen van dit programma bepaalde de bank een nieuwe marktpositionering: 'ING Bank. Denkt met u mee'. Met die pay off voert de ING Bank nog steeds campagne. Het klinkt allemaal heel bekend (De NMB...!) Maar omdat de rijm er nu uit is, heeft de slogan een modernere en meer zakelijke uitstraling gekregen. De campagne heeft als boodschap dat de medewerkers van de ING Bank nuchtere, gedreven experts zijn, die de financiële en, in het verlengde daarvan, de persoonlijke belan-

gen van de klanten op een prettig zakelijke manier behartigen. Daarmee doet de bank een belofte en die belofte wil ze natuurlijk ook waarmaken. Ze belooft: wij zijn deskundige mensen die de klant op een prettig zakelijke manier grip bieden op zijn financiën. In deze propositie combineert de bank in feite de snelheid, paraatheid en het grote informatieaanbod van nu met de warmte en flexibiliteit die ze in het persoonlijke contact met haar klanten kan realiseren. Traditionele waarden in een modern jasje, dus.

Daarmee is de ING Bank een nieuwe weg ingeslagen. De ING Bank wil, zoals gezegd, de meest aantrekkelijke en slagvaardige bank van Nederland zijn. Een bank die haar klanten op een prettig zakelijke manier optimaal grip biedt op hun geldzaken. GRIP is in deze nieuwe benadering het kernbegrip.

GRIP staat voor:

Gis	(slim, inventief, koopmansgeest)
Rechtdoorzee	(verhelderend, oplossingsgericht)
Inhoudelijk	(meedenkend, deskundig)
Paraat	(persoonlijk, toegankelijk, klant- en servicegericht)

Een aantrekkelijke doelstelling! Die voor de verkoopdirecteur van de ING Bank bovendien ook een pittige uitdaging met zich meebrengt:

'Hoe zorg ik ervoor dat ik GRIP krijg op het gedrag van mijn salesforce en dat zij onze beloften bij onze relaties waarmaken?'

Waar de ING Bank van droomt...

Banken, in het algemeen, doen het niet goed in de ogen van hun klanten. De ingewikkelde activiteiten en producten en hun gesloten cultuur hebben ertoe geleid dat de consument het bankwezen met wantrouwen gadeslaat. Te lang heeft het systeem- en procesdenken vanuit het perspectief van de eigen organisatie de boventoon gevoerd. Bij de ING Bank is men tot de conclusie gekomen dat dit moet veranderen: "We moeten leren om te denken vanuit de klant, zodat we die ook op langere termijn aan ons kunnen binden."

De consument is de afgelopen jaren het zicht op zijn financiën kwijtgeraakt en daarvoor kunnen verschillende oorzaken worden aangewezen. Door het terugtreden van de overheid moet hij steeds meer financiële behoeften zelf invullen. Bovendien wordt hij belaagd met aanbiedingen van de meest uiteenlopende marktpartijen die hem verzekeringen en financieringen trachten te slijten. De ING Bank wil de klant helpen om weer controle, overzicht én inzicht in zijn financiële situatie te krijgen. Anders gezegd: zij wil de klant op een prettig zakelijke manier helpen om GRIP op zijn financiën te krijgen.

De aanpak

Een nieuwe strategie vergt ander gedrag en een andere attitude. Wij werden dan ook in eerste instantie benaderd om de medewerkers te trainen, opdat zij de klant meer grip zouden kunnen bieden. Maar na diverse gesprekken bleek dat dit niet de oplossing was die zou leiden tot de gewenste gedrags- en attitudeverandering. Samen met het management van de ING Bank is daarom gekozen voor een andere insteek. Allereerst hebben wij voor de meeste rollen binnen de organisatie de Momenten van de Waarheid in kaart gebracht. Momenten van de Waarheid zijn dé cruciale momenten, waarop het gedrag van een medewerker van de ING Bank



bepaalt of hij - en daarmee ook de ING Bank - succesvol is of niet. Anders geformuleerd: of de klant GRIP ervaart of niet. Vervolgens hebben we, met als leidraad het GRIP-model (of: gedragskompas), bij elk moment het gedrag benoemd dat daarbij gewenst is. Oftewel het gedrag dat een medewerker moet vertonen om GRIP te zijn. Deze rollen zijn uitgewerkt voor onder andere de medewerkers op het hoofdkantoor, de verkoopondersteuners, de leden van het managementteam, de verkopers en de verkoopleiders.

Aleen dit proces van in kaart brengen en benoemen bleek binnen het management al uitermate zinvol te zijn. Want nu het gewenste gedrag benoemd werd, bleek dat het managementteam niet altijd op een lijn zat. Vanzelfsprekend was het team wél eensgezind toen de Momenten van de Waarheid eenmaal waren vastgesteld.

U vraagt zich misschien af waarom wij de Momenten van de Waarheid zo belangrijk hebben gemaakt?

Dat hebben wij gedaan omdat dit de momenten zijn waarop een medewerker van de ING Bank zich kan onderscheiden en de verwachtingen van klanten kan overtreffen. Want dat mogen we nooit vergeten: uiteindelijk is het de klant die op deze Momenten van de Waarheid bepaalt of hij wél of niet tevreden is over de geleverde performance. En het is de klant die bepaalt of die prestatie overeenstemt met wat hem is beloofd.

Wij hebben voor u als voorbeeld één rol meer gedetailleerd uitgewerkt: die van de verkoopleider. Voor een verkoopleider bij de ING Bank zijn er ongeveer vijftien momenten waarop hij een interne of externe klant het verschil kan laten beleven. Dit zijn onder andere de externe momenten Meereizen, Presentaties geven, Netwerkbijeenkomsten organiseren en Topgesprekken voeren met toeprelaties. De Interne Momenten van de Waarheid zijn: Commercieel overleg, Bilateraal overleg, Beoordelen van een medewerker en Invullen van een vacature. Het commercieel overleg is voor u uitgewerkt.

Commercieel overleg

Gis	<ul style="list-style-type: none"> - Begin- en eindtijd zijn heilig - Het overleg vindt niet plaats tussen 10.00 - 16.00 uur (Gouden uren) - De agenda is vijf werkdagen van tevoren in bezit van deelnemers - Er staan uitsluitend salesonderwerpen op de agenda - De deelnemers hebben minimaal één opdracht voorbereid
Rechtdoorzee	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoopleider is voorzitter - Niet voorbereid? Geen zendtijd! (Geldt voor deelnemers aan het overleg) - Check het commitment door toepassingsvragen te stellen - Iedere deelnemer geeft één TOP en één FLOP
Inhoudelijk	<ul style="list-style-type: none"> - 20% terugkijken, 80% vooruitkijken - Concrete 'resultaten' worden gepresenteerd en besproken - Bij iedere afspraak wordt de outputvraag gesteld: Wanneer zijn we tevreden?
Paraat	<ul style="list-style-type: none"> - Actielijst ligt binnen 48 uur bij de deelnemers.

Figuur 1 Momenten van de Waarheid, het commercieel overleg

Door deze momenten met de directie te concretiseren werd het 'wat' (de klant GRIP laten ervaren) vertaald in een visie op het 'hoe'. Voor iedere rol kon het gewenste gedrag worden benoemd en kon helder worden aangegeven wat de gewenste gedrags- en attitudeverandering inhield. Hierdoor werd onder meer duidelijk dat er meerdere momenten zijn waarop een medewerker van de ING Bank kan en moet scoren. Dankzij deze uitwerking werden de leidinggevendenden zich er bovendien van bewust dat het zenden of informeren over de nieuwe koers weinig impact had als zij zelf ook niet het gewenste gedrag lieten zien. "Beeld en geluid moeten wel gelijk lopen", was in dit verband een zeer treffende uitspraak van één van de voorzitters.

Managementgoeroe en voormalig General Electric-topman Jack Welch stelt in zijn laatste boek 'Waar het om gaat' dat een CEO en andere leidinggevendenden zich juist wél moeten bezighouden met details op het gebied van gedrag. Het koppelen van de Momenten van de Waarheid aan het op die momenten gewenste gedrag is daarvan een goed voorbeeld. Hiermee legt een leidinggevende vooral het accent op het kwalitatieve aspect van het werk binnen de organisatie, in plaats van alleen op kwantitatieve targets. Want uiteindelijk zijn de harde cijfers altijd een optelsom van het kwalitatieve gedrag. Juist door zich op het 'hoe' te richten, kan een leidinggevende eerder ingrijpen. Hij zal dan minder vaak (en minder vaak te laat!) worden verrast door tegenvallende resultaten, het moment waarop hij in het verleden onder hoge tijdsdruk moest gaan repareren.

Uiteraard zijn de uitgewerkte concepten ook voorgelegd aan een vertegenwoordiging uit iedere groep. Deze vertegenwoordigers hebben de momenten per rol verder gedetailleerd en aangevuld. Pas na deze check door de spelers zelf zijn de Momenten van de Waarheid definitief vastgesteld.

Het resultaat

Dankzij deze aanpak is voor iedereen duidelijk geworden wat er op een bepaald moment moet gebeuren en welk gedrag daarbij gewenst is. Sommige verkoopleiders vertelden ons dat ze het gevoel kregen dat hun mensen teveel in een keurslijf moesten werken. Wij antwoorden dan altijd dat we niet begrijpen waarom het voor coaches in de topsport wel normaal is dat zij zich vooral bezighouden met het 'hoe', terwijl wij als verkoopleiders terughoudend zijn om onze medewerkers op deze manier te coachen.

Naar onze mening zijn dit nog de laatste resten van het tijdperk van de softe coaching, de periode waarin de economie alleen maar groeide. Die tijden zijn helaas (of gelukkig!) voorbij. Vandaag de dag wordt van een leidinggevende naast coaching vooral ook inspirerend vermogen gevraagd. En dat doet een leidinggevende vooral door zélf het voorbeeld te zijn. Want medewerkers doen niet wat u zegt dat ze moeten doen, ze doen wat u doet! U kunt als leidinggevende toch niet uw salesforce naar topprestaties sturen als u niet weet wat de momenten zijn waarop uw verkopers, verkoopondersteuners en andere medewerkers, in lijn met wat u als positionering heeft bepaald, het verschil moeten maken? En hóe ze dat dan moeten doen?

Deze concrete uitwerking van de strategie op het niveau van het individu wordt door veel mensen als inspirerend ervaren. Er is een duidelijke koers uitgezet en iedereen weet precies wat van hem wordt verwacht. Dit in tegenstelling tot vage kreten als 'partnership' waarmee een salesforce vaak op pad wordt gestuurd. Helderheid over gedrag werkt inspirerend en geeft richting. Natuurlijk zijn er ook enkele medewerkers die op basis van deze uitwerkingen tot de conclusie zijn gekomen dat



de nieuwe rol niet bij hen past. Hierdoor is het natuurlijk verloop eerder op gang gekomen. Voor de organisatie heeft dat als voordeel dat zij nu alleen maar hoeft te investeren in die mensen die ervoor kiezen om de nieuwe rol op de gewenste manier in te vullen.

Dankzij het vaststellen van de Momenten van Waarheid en het bijbehorende gedrag is het mogelijk geworden om aan de targets van commerciële medewerkers naast de kwantitatieve doelen ook kwalitatieve doelen te koppelen én deze op te nemen in de beoordelingen en beloningen. Met iedere medewerker zijn op basis van het GRIP- model persoonlijke afspraken gemaakt over de kwaliteit van zijn handelen en deze worden regelmatig geëvalueerd. Het ligt in veel organisaties heel gevoelig om met mensen over hun gedrag te praten. Door dit te doen vanuit het perspectief van de klant werd dit anders zo persoonlijke onderwerp veel gemakkelijker te benaderen.

Omdat het nu over concrete dingen gaat is ook de kwaliteit van de coaching verbeterd. Zo ook het voorbeeldgedrag van de managers. Ook voor hen geldt dat zij nu veel beter weten wat van hen wordt verwacht.

U zult zich afvragen of er nog wel getraind is? Het antwoord op die vraag is 'ja', maar minder en met een betere focus. Aan de Momenten van de Waarheid zijn nu concrete opleidingsmodules als 'Meereizen' en 'Commercieel overleg' gekoppeld. Alles wat in deze opleidingsprogramma's wordt behandeld is volledig in lijn met de strategie van de ING Bank. Daarmee voorkomen we dat het hele opleidingsprogramma vooral het feestje van het externe bureau wordt, waarin onderwerpen worden behandeld, die niet of onvoldoende in overstemming zijn met de gekozen strategie van het bedrijf.

En nu doen!

Door Momenten van de Waarheid te bepalen en deze te koppelen aan het gedrag dat op die momenten gewenst is kunt u een nieuwe strategie voor alle niveaus binnen uw organisatie concreet én haalbaar maken. U vertaalt daarmee het 'wat' in een concrete focus op het 'hoe'. Daar gaat voor iedereen binnen de organisatie een inspirerende werking van uit. Bovendien kunt u hierdoor naast kwantitatieve ook kwalitatieve aspecten in de beoordeling en beloning van uw medewerkers integreren. Wanneer u dus overweegt om een extern bureau in te huren om uw strategie te laten werken, zorg er dan eerst voor dat voor u helder is op welke momenten uw mensen moeten scoren en wat op die momenten het gewenste gedrag is. Als u hierop zelf een visie heeft ontwikkeld kunt u externen veel beter regisseren. Zij zullen dan doen waar u om vraagt in plaats van 'hun eigen kunstje te doen'.

Vraag

Uw antwoord

<p>1. Wat zou u willen dat uw klanten in kernwoorden over u of uw medewerkers zeggen? Met andere woorden hoe ziet uw gedragskompas eruit?</p> <p>Voorbeeld: <i>GRIP</i></p>	
<p>2. Leg per kernwoord uit wat u hiermee precies bedoelt.</p> <p>Voorbeeld: <i>GIS = slim, inventief en koopmansgeest</i></p>	
<p>3. Wat zijn voor uw klanten de belangrijkste Momenten van de Waarheid?</p> <p>Voorbeeld: <i>Het eerste gesprek met een adviseur</i></p>	
<p>4. Omschrijf per moment het gewenste gedrag</p> <p>Voorbeeld: <i>De adviseur vraagt aan het begin van het gesprek aan de relatie wat zijn doel voor het gesprek is (gis).</i></p>	
<p>5. Wat zijn voor uw leidinggevendenden hun Momenten van de Waarheid (in- en extern)</p> <p>Voorbeeld: <i>De dag na een kick-off-bijeenkomst</i></p>	
<p>6. Beschrijf per moment het gewenste gedrag</p> <p>Voorbeeld: <i>De dag na de kick-off-bijeenkomst heeft de manager een overleg gepland. Hij start dit overleg met te vertellen wat hij persoonlijk al gedaan heeft en gaat doen om van dit project een succes te maken</i></p>	

**Het concretiseren van het gewenste gedrag is stap 1.
Uiteindelijk is het realiseren en het doen de ultieme uitdaging...**

