



TRANSFORMATIE EN KLANTGERICHTHEID*)

Inleiding

Sinds Peters en Waterman in hun geruchtmakende boek "In search of excellence" tot de conclusie kwam, dat "close to the customer" één van de bepalende factoren is voor het excellente functioneren van bedrijven, struikelt men over de organisaties die klantgerichtheid (weer) hoog in het vaandel hebben staan.

Het gevaar is daarbij aanwezig, dat klantgerichtheid gezien wordt als een nieuwe modegril, die mits snel en professioneel opgepakt, op korte termijn - en van korte duur! - een extra push in de organisatie kan geven.

Centraal in dit artikel staat de gedachte, dat klantgerichtheid ook een instrument van transformatie kan zijn. In die zin gehanteerd zal klantgerichtheid een zeer fundamentele invloed hebben in de organisatie. Alvorens op klantgerichtheid als transformatieproces in te gaan, zal een invulling worden gegeven aan de begrippen transformatie en klantgerichtheid. Het artikel wordt afgesloten met een aantal gezichtspunten over het initiëren van een transformatieproces en de rol die management hierin kan spelen.

1. Transformatie

Slaat men er Van Dale op na, dan betekent transformatie: gedaanteverandering, omzetting, overbrenging in een andere vorm. In de natuurwetenschappen spreekt men van een getransformeerde substantie, wanneer deze een andere aard of een ander karakter heeft aangenomen, zoals wanneer water ijs wordt of stoom.

Wezenlijk voor persoonlijke transformatie is dat het aangrijpingspunt van deze gedaanteverandering op het innerlijk vlak ligt.

Daarmee wordt bedoeld dat transformatie werkt in het gebied van de fundamentele opvattingen, uitgangspunten, waarden, die ten grondslag liggen aan het handelen. Anders gezegd gaat het erom een innerlijke sprong te maken. Vertaald naar de organisatie betekent transformatie dat er een kwalitatieve omslag plaatsvindt in een aantal als centraal beleefde uitgangspunten, opvattingen, waarden, die de (beleids-)kaders vormen waarbinnen mensen functioneren. Met andere woorden: transformatie van de organisatie houdt kaderdoorbreking in. Terecht zou men zich af

*) Deze syllabus is eerder als artikel verschenen in M&O, maart/april 1986.

kunnen vragen waarom in dit verband de begrippen ontwikkeling en/of organisatie-ontwikkeling niet gehanteerd kunnen worden.

Een tweetal redenen lijkt daarvoor opportuun:

- in de eerste plaats wordt het begrip ontwikkeling niet uitsluitend gehanteerd voor veranderingen die aangrijpen op het innerlijk vlak. Teveel wordt organisatie-ontwikkeling ook gehanteerd in situaties waar geen sprake is van een kwalitatieve omslag, maar waarin het gaat om uiterlijke aanpassingen ten gevolge van gewijzigde omstandigheden;
- in de tweede plaats drukt de connotatie van het begrip ontwikkeling zich vaak uit in woorden als: geleidelijk, langdurig, onzichtbaar. Essentieel in een transformatieproces is het moment waarop de innerlijke sprong/kwalitatieve omslag zich met een zekere abruptheid in een uiterlijke verschijningsvorm manifesteert.

2. Klantgerichtheid: uitgaan van de vraag van de klant

De reeds eerder genoemde conclusie van Peters en Waterman dat "close to the customer" een bepalende factor zou zijn voor het excellent functioneren van een organisatie, kan onmogelijk opzienbarend genoemd worden.

Dat een organisatie alleen kan bestaan indien de aangeboden fysieke producten, diensten en/of know/how door klanten worden gewild, kan men evenmin een nieuwe ontdekking noemen.

Daarom is het des te opmerkelijker dat toch veel bedrijven menen juist nu extra aandacht aan klantgerichtheid te moeten geven. Alvorens op de vraag "hoe dat te verklaren is" in te gaan, zal eerst behandeld worden wat de essentie van klantgerichtheid is.

Klantgerichtheid betekent dat men zijn handelen, functioneren, in eerste instantie laat **richten** door de vragen, behoeften die bij de klant leven.

Het vertrekpunt is niet de eigen situatie, maar de situatie van de ander: luisteren, waarnemen van en inleven in de situatie van de klant. Het aanbod is niet het startpunt, maar de vraag. Niet: hoe pomp ik mijn aanbod de markt in; wel: wat neem ik waar als de echte vraag en heb ik een zodanig aanbod, dat dit een antwoord geeft op die vraag, zonder daarbij te vervallen in het andere uiterste: u vraagt en wij draaien. Ook het aanbod stelt wel degelijk z'n condities.

Klantgerichtheid in de hierboven beschreven zin is vooral een kwestie van attitude, innerlijke houding.

In het omgaan met hun klanten staat in veel organisaties het begrip marketing centraal. Marketing in de zin van onder andere het ontwikkelen van marktstrategieën, het zoeken naar zogenaamde "niches" in de markt, waarbij men zich niet direct bezighoudt met concrete klanten van vlees en bloed. Juist dit contact met de klant - of zoals Tom Peters het zo treffend zegt in de uitdrukking "the smell of the customer" - staat in klantgerichtheid centraal.

Momenteel wordt nog (te)veel gepraat over marktsegmenten en doelgroepen, waardoor de werkelijke klanten steeds anoniemer worden.

Dit laatste ziet men ook in de steeds meer toenemende "nummer-trend": klantnummer, registratienummer, tot en met de winkel om de hoek waar men ook steeds vaker via het trekken van een nummer geholpen wordt. Natuurlijk is marketing belangrijk en zijn marktstrategieën noodzakelijk, alleen moet de echte klant niet uit het oog worden verloren.

Een tweede kanttekening in dit verband: het marketing-concept had als oorspronkelijk uitgangspunt het zogenaamde "terugdenken" vanuit de markt. Of in termen van klantgerichtheid: uitgaan van de situatie van de klant.

Door de sterke gerichtheid op het eigen aanbod en de omzet komt dit "terugdenken" regelmatig op de achtergrond. Daarbij schroomt men om ook condities vanuit het aanbod te stellen c.q. neen te verkopen als men ziet dat het aanbod niet echt aansluit bij de behoefte van de klant. De omzetgerichtheid heeft tot gevolg dat men in het directe contact met de klant sterk gericht is op het sluiten van de koop. Daardoor komt het bouwen aan een stevige basis waarop een langdurige klantrelatie kan rusten vaak in het gedrang.

Deze kritische opmerkingen nemen niet weg, dat in veel bedrijven hard gewerkt wordt aan het bevorderen van een groter klantbewustzijn.

Met name in kwaliteitsprojecten worden veel activiteiten ontplooid om de aangeboden producten en/of diensten beter aan te laten sluiten op de eisen van de klant. In deze projecten richt men zich niet uitsluitend op de kwaliteit van datgene wat uiteindelijk door de klant wordt afgenomen, maar is men zich bewust van het feit dat die kwaliteit sterk door allerlei toeleverende activiteiten in het bedrijf wordt bepaald.

Met betrekking tot het persoonlijk functioneren in het contact met de klant moet worden vastgesteld, dat men zich vooral richt op het beter en uitgekiender leren hanteren van een verkoopinstrumentarium.

In de strijd om de gunsten van de klant glijdt men vaak af naar het niveau van de agressieve verkooptechnieken om

de geboden waar aan de man en/of vrouw te brengen. Momenteel worden in veel organisaties, onder de vlag van klantgerichtheid, deze verkooptechnieken weer eens opgepoetst en in het beste geval gestoken in het jasje van aardig, voorkomend, beleefd gedrag tegenover de klant. Deze klantvriendelijkheid is niet meer dan een laagje vernis, een oppervlakkig en uiterlijk gedrag, blijvend binnen het - veelal - gebruikelijke kader van "hoe wij naar de klant kijken".

Klantgerichtheid gaat veel dieper; het is het zoeken naar een fundamenteel andere, veel meer gelijkwaardige relatie met de klant; de kunst om vanuit de specifieke situatie van dat moment vraag en aanbod zodanig op elkaar af te stemmen, dat beide "partijen" recht gedaan wordt.

Keren we vervolgens terug naar de nog onbeantwoorde vraag waarom op dit moment zoveel organisaties met klantgerichtheid (of klantvriendelijkheid?) bezig zijn.

Deze vraag kan op twee manieren beantwoord worden:

- meedoen met wat de nieuwste modegril schijnt te zijn. Men noemt het klantgerichtheid, in feite gaat het niet verder dan klantvriendelijkheid: het ophalen van de oude bekende technieken en gimmicks; oude wijn in nieuwe zakken;
- klantgerichtheid als uitdrukking van een reeds lang sluimerend gevoel, dat een aantal bakens in de organisatie fundamenteel verzet moet worden; klantgerichtheid als instrument van transformatie.

Op dit tweede antwoord zal nu nader worden ingegaan.

3. Klantgerichtheid als transformatieproces

Vooraf dan kan klantgerichtheid tot een echt transformatieproces in de organisatie leiden, wanneer aan gevoeld wordt dat klantgerichtheid een verbinding heeft met twee andere essentiële vraagstukken:

- a. zin van het werk;
- b. integratie in de organisatie.

Zin van het werk

De vraag naar de zin van het werk lijkt voor veel mensen de laatste jaren steeds krachtiger te worden. Op macro-sociaal niveau zien we dat ook in de steeds weer terugkerende discussies over een nieuwe arbeidsethiek.

Ingeroeste gezegden als "arbeid adelt", "gij zult werken in het zweet des aanschijns", "brood op de plank krijgen", "werken om te leven", en dergelijke, blijken steeds minder een voldoende antwoord op de zingevingsvraag te geven.

Uiteraard blijven we altijd "brood op de plank" nodig hebben; een gevoel dat in economisch slechtere tijden alleen maar sterker wordt!

Toch komt steeds vaker en indringender de vraag naar voren waaraan het werk dat men verricht een bijdrage levert - wat is nu de bijdrage in het geheel? - en voor wie men bezig is - vraagt er eigenlijk wel iemand om het werk dat gedaan wordt?

Dat dit soort vragen juist nu naar boven komt, heeft vooral te maken met het individualiseringsproces waarin de mens zich momenteel bevindt.

Ieder mens wordt zich steeds sterker bewust van zijn eigenheid, zijn unieke persoonlijkheid, van zijn individualiteit, en wil van daaruit ook zin aan zijn bestaan en aan zijn werk geven.

De zin van het werk als organisatie-adviseur wordt juist dan sterk beleefbaar, wanneer zichtbaar gaat worden welke concrete mensen zich echt verbonden voelen met de vraag die de organisatie heeft gesteld. Door in te gaan op die mensen in hun specifieke situatie blijkt de aanvankelijk geformuleerde vraag vaak niet de echte vraag te zijn.

Helder krijgen waar het nu werkelijk om gaat en wie zich daar verbonden mee voelen, maakt het pas dan mogelijk om te bepalen of een helpende bijdrage geleverd kan worden. Bij steeds meer mensen wordt merkbaar dat wanneer werken inhoudt het concreet ingaan op een vraag van een ander, het gevoel van zinnig bezig te zijn veel groter is dan wanneer men werkt omdat dat kennelijk voor de organisatie nodig zal zijn.

Klantgerichtheid heeft alles met deze zingevingsvraag te maken. In dit verband moet klantgerichtheid dan ook niet beperkt blijven tot slechts een **extern** concept: de klant = consument.

Ook binnen de organisatie moet er sprake zijn van **interne** klantgerichtheid. Bij voorbeeld een afdeling als personeelszaken: welke vragen worden er eigenlijk aan die afdeling gesteld, gaat de afdeling wel op vragen in of produceert men antwoorden waar geen vraag naar is. Ook op het gebied van de informatievoorziening met z'n fantastische technologische mogelijkheden doet zich dit probleem voor. We kunnen ontzettend veel informatie produceren en doen dat vaak ook, omdat we nu eenmaal de mogelijkheden hebben.

Wanneer we de vraag zouden stellen wie nu concreet om welke informatie heeft gevraagd, konden we wel eens tot zeer ontzuisterende conclusies komen.

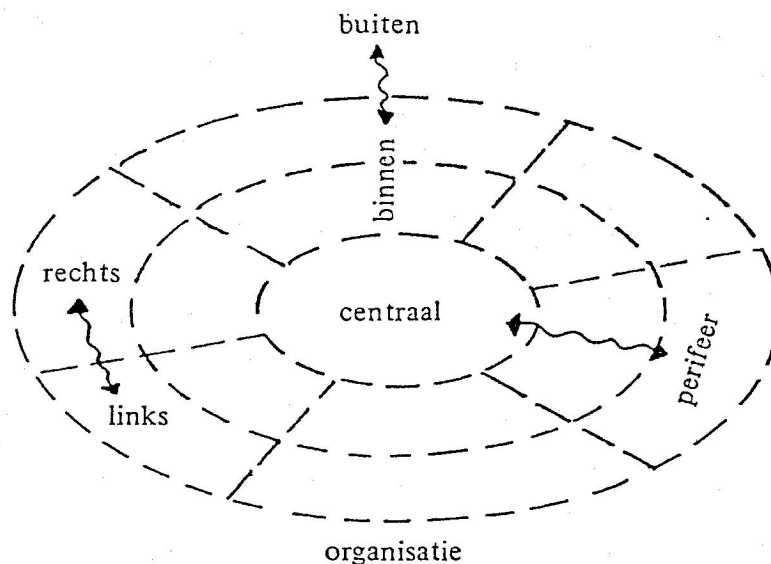
Integratie in de organisatie

Een tweede vraagstuk waar klantgerichtheid als transformatieproces mee te maken heeft, is dat van het bewerkstelligen van integratie in de organisatie. Integratie in de betekenis van delen opnieuw maken tot, of weer opnemen in, één geheel.

Deze behoefte aan integratie wordt opgeroepen doordat we onze organisaties steeds meer zijn gaan ordenen en inrichten vanuit het gezichtspunt: dat wat functioneel onderscheiden kan worden in de organisatie, men ook daadwerkelijk van elkaar scheidt. Van daaruit is het huidige beeld van de organisatie ontstaan met z'n hiërarchische niveaus, afdelingen, specialistische functies, werkprocessen die in fasen uiteen zijn gerafeld, enz. Kenmerkend voor de ontwikkeling van een sociaal organisme - waartoe ook een organisatie behoort - is dat het zich op een bepaald moment differentieert. De ontstane (onder-)delen komen door dit verzelfstandingsproces op een hoger plan, waarna wederom een integratie volgt, waarbij de delen - met behoud van de eigen identiteit - tot een nieuw geheel worden op een hoger niveau.

In veel bedrijven is de differentiatie te ver doorgeschooten en heeft geleid tot segmentalisme. Hokjesgeest, ivoren toren, functionele koninkrijkes zijn daarvoor de welbekende signalen. Transformatie gericht op integratie of heelwording van de organisatie lijkt daarom een noodzaak te worden.

Om integratie tot stand te brengen moeten drie afstemingsprocessen verzorgd worden, die in het onderstaande model staan aangegeven:



Afstemming tussen binnen en buiten de organisatie - Hier gaat het om de bijdrage die de organisatie in haar omgeving levert. Op welke vragen uit die omgeving kunnen en willen wij ingaan?; wat is eigenlijk ons fundamentele bestaansrecht? Voor wie bestaan we? Veranderen in de loop van de tijd de vragen die ons gesteld worden en de doelgroepen waarin vragen leven? Welke consequenties heeft dat voor ons aanbod; accepteren we die consequenties ook? Hoewel de geformuleerde vragen het gebied wat oprekken, is dit het gebied dat eerder werd aangeduid met **externe klantgerichtheid**.

Afstemming tussen centraal en perifeer. Hier wordt bewust niet het hiërarchische begrippenpaar "boven en beneden" gebruikt, maar "centraal en perifeer", omdat dit beter aangeeft wat de kern van deze afstemming is. Met centraal wordt hier bedoeld: de centrale uitgangspunten, opvattingen en waarden, oftewel de kaders die richtinggevend zijn voor het functioneren. Onder centraal kan ook worden verstaan het beleid, de doelstellingen van de organisatie, afdeling of groep. In de beweging van centraal naar perifeer is essentieel dat de periferie beleeft van welk groter geheel hun werk deel uitmaakt. Hoe past die bijdrage in de totaliteit van de groep, afdeling of organisatie? In de periferie ligt het accent op de uitvoering, daar worden de produkten uiteindelijk gemaakt, geassembleerd, ingepakt en dergelijke. In de periferie vinden ook de meest frequente contacten met de uiteindelijke afnemers van de produkten plaats. In de beweging van de periferie naar centraal toe, gaat het met name om het doorgeven van signalen, trends, vragen, problemen, die voortkomen uit de uitvoering en de contacten met buiten. Het centrum schrijft niet zozeer voor en legt op, maar geeft kaders aan die het de periferie mogelijk maken zelfstandig initiatieven te nemen. Omgekeerd is de periferie niet een passieve ontvanger, maar zendt actief signalen uit, opdat het centrum zinvolle kaders aan kan reiken.

Afstemming tussen links en rechts. Met dit afstemmingsproces komen we terecht in het gebied dat eerder de **interne klantgerichtheid** is genoemd. Hier gaat het om de horizontale afstemming tussen specialismen, functies, afdelingen. Wat zijn bij voorbeeld de vragen die de afdelingen produktie en kwaliteitscontrole aan elkaar stellen; is men wederzijds op de hoogte van elkaars vragen en probeert men op basis van gelijkwaardigheid tot bevredigende antwoorden te komen? Deze afstemming tussen links en rechts moet de afdelingsmuren weer doorlaatbaar maken en de hokjesgeest doorbreken.

In deze afstemming worden we weer wakker voor het feit dat we van elkaar afhankelijk zijn en elkaar nodig hebben ten einde de ondernemingsdoelstellingen te kunnen realiseren.

Klantgerichtheid heeft een heel directe relatie naar de afstemmingsprocessen die zijn aangeduid met links-rechts en binnen-buiten.

De relatie met het derde afstemmingsproces, centraal-perifeer, lijkt op het eerste gezicht misschien minder voor de hand te liggen.

Wanneer men zich, zowel centraal als perifeer, regelmatig bezint op de vraag wat men van elkaar nodig heeft, opdat beide een optimale bijdrage aan het geheel kunnen leveren, komt die relatie met klantgerichtheid al veel dichterbij.

Hier dient nog opgemerkt te worden dat het heel goed mogelijk is dat men in de ene relatie de rol van centraal heeft, maar in een andere relatie die van de periferie!

Resumerend: klantgerichtheid als transformatieproces richt zich met name op de vraagstukken van zingeving en integratie. Een dergelijk transformatieproces voltrekt zich niet autonoom; het moet door mensen gewild, in gang gezet en gedragen worden. Hierover gaat het laatste deel van dit artikel.

4. Transformatie van de organisatie en persoonlijke transformatie

Transformatie is beschreven in termen van een gedaante-verandering bewerkstelligen in het gebied van onze opvattingen, uitgangspunten, waarden: het maken van een innerlijke sprong.

Het is iets dat zich in het binnenste van individuele mensen afspeelt. Het kan niet verordonneerd worden.

Niemand kan een ander ervan overtuigen, dat hij of zij moet veranderen. Ieder van ons bewaakt een poort van verandering die slechts van binnenuit kan worden geopend. Wel is het mogelijk dat de ene mens in de andere mens herkent dat men beiden in zo'n innerlijk omvormingsproces zit.

Deze herkenning bij elkaar en zo mogelijk uitwisseling van ervaringen kan juist ook moed en energie geven om door te gaan.

Uit deze herkenning in een zelfde persoonlijk transformatieproces te zitten, kunnen in de organisatie netwerken van mensen ontstaan.

Door het stapje voor stapje verder uitbouwen van zo'n netwerk kan er op den duur een zogenaamde kritische massa

ontstaan, waardoor zich een transformatieve beweging in de organisatie ontwikkelt die dan niet meer tegengehouden kan worden.

Hieruit vloeit voort dat **netwerken** - opgevat als werkwoord - de meest voor de hand liggende strategie is om een transformatieproces in de organisatie te initiëren.

Hierboven werd gesteld, dat transformatie niet verordonneerd kan worden, echter, het kan wel vergemakkelijkt worden. Vergemakkelijkt in die zin, dat er ruimte en mogelijkheden gecreëerd moeten worden om in een organisatie bij voorbeeld klantgerichtheid als transformatieproces in gang te zetten.

In de meeste hedendaagse organisaties is het nog steeds zo, dat de positie die men inneemt in sterke mate bepaalt welke invloed men op het in gang zetten van zo'n proces kan uitoefenen.

Zij die in managementposities zitten, hebben wat dat betreft vaak het meest in de melk te brokkelen. Transformatie van de organisatie lukt alleen *dán*, wanneer er voor dat proces een echt commitment op (top-)managementniveau is.

Daarbij is mijn **stelling** dat alleen die managers*) zich werkelijk betrokken zullen voelen, die zelf in een transformatieproces zitten ten aanzien van de rol die zij als manager in een organisatie willen vervullen. Naast beheerder, verzorger en instandhouder van de geworden organisatie zal de manager meer aandacht gaan schenken aan het ontwikkelen van een eigen visie op de toekomst om van daaruit ook initiatieven te ontwikkelen die tot werkelijke vernieuwingen in de organisatie kunnen leiden.

De manager als probleemoplosser die daarbij vooral zijn analytische en rationele vermogens gebruikt, zal meer aangevuld gaan worden met de rol van kaderdoorbreker, waarbij creativiteit en het vertrouwen hebben in intuïties belangrijk zijn.

Een andere richtingaanwijzer heeft te maken met de relatie tussen manager en medewerkers.

In de huidige rol wordt de manager vaak beleefd als degene die erboven staat, die de beslisser en de koersbepaler is. Dit aspect van de rol gaat opschuiven in de richting van tussen de medewerkers staan, coach en koerszoeker zijn.

De bedoeling van dit beeld over het transformatieproces met betrekking tot de rol van de manager gaat niet verder dan het aanduiden van een mogelijke koers.

*) Wellicht ten overvloede zij nog opgemerkt, dat bij het gebruik van woorden als "managers" en dergelijke in deze tekst zowel vrouwen als mannen worden bedoeld.

De essentie van elke transformatie is het proces, om met een uitspraak van Marilyn Ferguson te eindigen: de bestemming ligt in de reis zelf.

Geraadpleegde literatuur

M. Ferguson, De Aquarius samenzwering, Uitgeverij Ankh-Hermes B.V., Deventer 1984.

Drs. H. Adama van Scheltema, Drs. A.A.M. Bekman, Dr. A.H. Bos, Prof.Dr. C.J. Zwart, Kijk op Arbeid, Uitgeverij H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden 1984.

W.G. Bennis and B. Nanus, Leaders, Harper and Row Publishers, New York 1985.

T. Peters and N. Austin, A Passion for excellence, Random House, New York 1985.