

Werken is leren & leren is werken

In gesprek: Mieke Keijzer, Rob Hendriks en Martien Bouwmans door Elisabeth van den Hoogen

ING Nederland heeft het eerste maatwerktraject bij Sioo achter de rug.

Twintig HR- en Organisatie & Change consultants volgden in 2003/2004 de leergang.

“Ze zijn deskundiger geworden en stellen nu heel andere vragen,” zegt Mieke Keijzer. Samen met Rob Hendriks leidt ze het project Professionalisering OC en C voor 150 consultants. De twee waren nauw betrokken bij de totstandkoming van het Sioo maatwerktraject. Martien Bouwmans hield als formele opdrachtgever een overkoepelend oogje in het zeil. De drie managers blikken terug.

Lenen doe je bij de bank. En dat is precies wat de drie ING-managers Organisatie, Change en Consultancy deden, toen zij zochten naar een professionaliserings-traject. “Het idee om met Sioo in contact te treden hebben we van een concurrerende bank,” zegt Mieke Keijzer, “die hadden een maatwerktraject met Sioo gedaan en dat klonk goed.”

De vraag achter de vraag

Tijdens het kennismakingsgesprek bij Sioo was het meteen raak. Mieke Keijzer: “Indrukwekkend. We stoeiden zelf nog over de invulling van de nieuwe consultant-functie, maar Jaap Boonstra begreep tijdens het gesprek al snel wat het eindstation moest zijn.”

Rob Hendriks: “Hij drong meteen door tot de kern, tot de dilemma’s. Hij wist direct modules in te vullen en ook het theoretisch kader te schetsen. Hij zei dat wij de consultants wilden leren verder te kijken dan het onmiddellijk waarneembare, leren de vraag achter de vraag te achterhalen. En dat was inderdaad precies wat we bedoelden.”

Het idee om Sioo te benaderen, werd trouwens niet alleen bij de concurrent afgekeken. Martien Bouwmans: “Sommige consultants hadden al een individueel traject bij Sioo gevolgd, doorgaans tot volle tevredenheid.”

Begin 2003 vond binnen de HR-organisatie van ING Nederland een belangrijke reorganisatie plaats. Er

kwam een nieuwe strategische richting en een andere structuur. In totaal 150 HR en Organisatie en Change consultants moesten anders en uniformer gaan werken. Rob Hendriks: “Maar nieuwe functieomschrijvingen en competentiebeschrijvingen garanderen niet dat mensen echt anders gaan werken.”

Vandaar werd het project Professionalisering OC en C gestart. Martien Bouwmans: “Waarbij we ons eerst hebben afgevraagd: welke vaardigheden moet de consultant-nieuwe-stijl hebben, welke aangepaste kennis daarvoor nodig is en welke opleidingen daarbij passen?” Het Sioo maatwerktraject vormde het leeuwendeel van het professionaliseringsprogramma. Martien Bouwmans: “Daarnaast hebben we kennisworkshops georganiseerd. De consultants presenteerden voor hun collega’s hun projectaanpak en de instrumenten die ze daarbij hanteerden.” Ook is op het intranet een ‘toolkit’ opgezet met alle instrumenten en modellen die de consultants gebruiken.

Drie peilers

Het Sioo maatwerktraject bij ING is geboren uit nauw overleg tussen Sioo en de ING OC en C-managers. Het rustte op drie peilers. De eerste peiler bevatte zes seminars. De deelnemers gingen daarvoor steeds een paar dagen de hei op, waar verschillende gastdocenten langskwamen. Rob Hendriks: “Daarbij ging het om het contact met de interne klant. Hoe maak je contact? Hoe profileer je je bij een klant? Hoe stel je de diagnose? En als je een beeld hebt van de situatie, hoe kun je dan een keuze maken tussen de verschillende veranderstrategieën, welke past het best bij de situatie? En als het niet naar wens verloopt, hoe pleeg je dan een interventie? En natuurlijk de vraag hoe je uiteindelijk een contract sluit.”

In het veldtraject (peiler twee) werd het geleerde in praktijk gebracht. Rob Hendriks: “Omdat het Sioo traject veel tijd vraagt van de deelnemers, kozen we ervoor

Samenwerking is vanzelfsprekender geworden

de opdrachten te laten uitvoeren tijdens het werk en de nieuw verworven inzichten te laten toepassen tijdens de contacten met de echte opdrachtgever.”

Dan het thematraject (peiler drie) rond vijf strategische ING-issues. Martien Bouwmans: “Dus dan heb je het over internationalisering, operational excellence, leadership, synergie en interne versus externe consultancy. Bij dat laatste thema gaat het over de vraag wanneer het beter is een externe partij in te huren en wanneer je het met je eigen mensen kunt uitvoeren.”

De deelnemers bestudeerden ook andere bedrijven. Martien Bouwmans: “Hoe gaat Shell om met internationalisering, hoe doet Unilever dat en hoe doen andere banken dat? En hoe kunnen wij daar ons voordeel mee doen?” De extra opbrengst van dit traject waren volgens Rob Hendriks de onderlinge contacten. “Het lijkt vanzelfsprekend dat mensen in een HR-functie elkaar weten te vinden. Maar we zijn zo’n groot bedrijf, met zeker na de reorganisatie grote, zelfstandig opererende divisies die weinig met elkaar te maken hebben.

Ze zijn deskundiger geworden en stellen nu heel andere vragen

Daardoor ontstaan er ook veel verschillende manieren van werken. In het thematraject hebben we consultants uit verschillende divisies bij elkaar gezet. Bijvoorbeeld mensen uit de wholesale-divisie en uit de Operations en IT-omgeving. Heel leerzaam en er zijn nu netwerken ontstaan tussen de divisies, de samenwerking is vanzelfsprekender geworden.”

Bewuster en deskundiger

Ook Mieke Keijzer ziet duidelijke resultaten van het traject. “De deelnemers zijn bewuster gaan werken. Vroeger probeerden ze uit puur enthousiasme direct de klantvraag te beantwoorden, nu maken ze samen met de klant pas op de plaats om te kijken wat er achter de klantvraag zit.”

Bovendien merkt ze dat de deelnemers deskundiger zijn geworden. “Niet alleen in de omgang met de klant, maar ook bij interne organisatieveranderingen. Daarover krijg ik van de deelnemers andere vragen dan van de consultants die het traject niet hebben gevolgd.”

“De deelnemers hebben hun toolkit flink uitgebreid,” beaamt Martien Bouwmans, “en ze hebben hun eigen grenzen verkend. Zo heeft iemand geleerd om interventies die niet in zijn aard liggen, toch toe te passen. Hij heeft dat in een veilige omgeving kunnen oefenen. Nu hij het toepast, krijgt hij positieve reacties van klanten.

Dat is prachtig.” Meer mooie voorbeelden? De consultant die zijn theatertalenten strikt gescheiden hield van zijn professionele omgang met de klant, kreeg de aansporing die twee werelden te integreren. “Dat heeft tot succes geleid bij het uitvoeren van een lastige opdracht,” zegt Martien Bouwmans. Een andere consultant heeft zijn moeizame contact met een opdrachtgever weten te verbeteren door de ontmoetingen voortaan te beginnen met sociale uitwisselingen. Dan nog het voorbeeld van de consultant als facilitator (begeleider van groepsprocessen). Martien Bouwmans: “Deze deelnemer was al heel professioneel, maar tijdens het traject is hij gevoed met nieuwe inzichten. Daardoor is hij nog sterker geworden en heeft hij in een spannend directieoverleg een zeer geslaagde rol kunnen spelen.”

Voor de hele organisatie

“We zijn het traject gestart voor een bepaalde doelgroep, maar het heeft een olievlekwerking in de hele organisatie,” zegt Rob Hendriks. “Een belangrijk kenmerk in het Sioo programma is de voortdurende combinatie van theorie en praktijk. Je oefent de nieuwe inzichten en komt weer terug om de resultaten te bespreken. Bij ING heet dat ‘werken is leren en leren is werken’. Dat thema is nu teruggekomen in andere programma’s binnen ING.”

Rob Hendriks stelt dat professionalisering altijd een hot issue blijft. “De organisatie staat nu eenmaal niet stil. Je moet steeds kritisch blijven kijken of het leertraject nog aansluit bij de snel veranderende professionele omgeving van ING.”

Mieke Keijzer: “Vanaf het begin hebben we regelmatig overleg gehad met Sioo en steeds besproken hoe we verder gaan, of er nieuwe thema’s waren, wat we behandeld wilden hebben en hoe we dat zouden gaan toetsen. Natuurlijk kwamen we praktische problemen tegen, zoals de logistiek die nog niet vlekkeloos was. Maar dat hoort bij de ervaring van de eerste keer.”

De twintig deelnemers gaven het maatwerktraject gemiddeld het rapportcijfer 7,8. Ook het ING-team dat samen met Sioo het traject heeft ingevuld, is dik tevreden. Martien Bouwmans: “Bijzonder positief vind ik dat deelnemers het traject hebben aangegrepen om de vakthema’s eens te bespreken met bestuurders die hoog in de organisatie zitten. Ze voelen zich veel vrijer om die stappen te nemen. Dat vind ik een groot pluspunt.” Mieke Keijzer: “En we zijn in ieder geval zo enthousiast over het eerste traject dat we een tweede zijn gestart.”