

Kandidaat,
aangenaam!

DE VIJF GEZICHTEN VAN LEIDER- SCHAP

TEKST KEL KOENEN | FOTOGRAFIE ZUIVER BEELD

Wie verdient de titel CCMA Manager of the Year 2025 en wordt in november de opvolger van Kim Knape? CustomerFirst stelt de vijf finalisten aan je voor: stuk voor stuk inspirerende leiders met hart voor klantcontact en oog voor hun mensen. Ze geven richting aan verandering, bouwen bruggen binnen én buiten hun organisatie en zetten elke dag vol overtuiging stappen vooruit. Maak kennis met de verhalen, drijfveren en ambities van deze toonaangevende managers én ontdek wat hen tot voorbeeld maakt voor het vak.





Jolanda Nijland

WAT BETEKENT DEZE NOMINATIE PERSOONLIJK VOOR JOU?

De nominatie was een enorme verrassing én een groot compliment. Het voelt als een erkenning, niet alleen voor mij, maar vooral voor alle collega's die zich dagelijks inzetten voor onze leden. De reacties op LinkedIn waren overweldigend en hartverwarmend, dat had ik totaal niet verwacht. Ik vond het

bijzonder om te merken hoe trots iedereen ook binnen de organisatie is. Het gaf me vooral bevestiging dat we samen op de goede weg zijn en energie om deze weg te vervolgen!

WAT IS JOUW DEFINITIE VAN ÉCHT KLANTGERICHT LEIDERSCHAP?

Dat je elke dag met oprechte aandacht kijkt naar hoe je het verschil kunt maken voor de leden. Dat begint bij luisteren: naar klantfeedback, naar signalen uit de organisatie en naar de klanttevredenheid. We organiseren evenementen en hebben vier vrijwilligersdagen per jaar: zo blijven we op vele manieren in direct contact met onze leden. Onze medewerkers bij Univé Stad en Land hebben de mogelijkheid om tot €500,00 in te zetten bij klachten. We creëren daarmee vertrouwen om klantgericht leiderschap toe te passen. Maar het gaat ook om proactief zijn, bijvoorbeeld door leden vooraf te informeren bij extreem weer om schade te voorkomen. Door onze leden mee te nemen in de mogelijkheden van preventie maken we het

verschil en dit wordt zeer gewaardeerd. Daarnaast stimuleren wij collega's om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor verbetering. We noemen dat 'Beter is anders': elke dag kleine stappen zetten die samen grote impact maken. Klantgericht leiderschap betekent ook ruimte geven aan reflectie en aanpassingen in processen waar nodig. Het draait uiteindelijk om de balans tussen structuur bieden én ruimte geven aan mensen om het beste voor onze leden te doen. Wij zijn al 230 jaar een coöperatie met medewerkers die dichtbij onze leden staan en keer op keer de verwachtingen overtreffen, of dat nu in de winkel, via de telefoon of online is. Dat is voor mij écht klantgericht leiderschap.

HOE HOUD JE IN DE DAGELIJKSE HECTIEK ZICHT OP WAT ER ÉCHT SPELT BIJ KLANTEN ÉN COLLEGA'S?

Ik ben regelmatig op de werkvloer aanwezig, met name in Apeldoorn waar ons adviescentrum zit. Daar spreek ik medewerkers, loop ik rond en vang ik signalen direct op. Daarnaast breng ik regelmatig een bezoek aan onze winkels om ook daar gevoel te houden met wat er leeft. Ik sluit ook aan bij operationele overleggen en spar regelmatig met de managers die dicht op het team zitten. Zo blijf ik niet alleen geïnformeerd, maar ook betrokken bij wat er speelt, zowel bij collega's als bij de leden.

FUNCTIE:

Manager Particulieren –
Univé Stad & Land

AANTAL JAAR IN KLANTCONTACT:

11

WAAR LIGT VOLGENS JOU DE BALANS TUSSEN DIGITALE EFFICIËNTIE EN MENSELIJK CONTACT?

Voor mij ligt de balans in het inzetten van technologie om juist méér ruimte te creëren voor persoonlijk contact. AI helpt ons bijvoorbeeld bij het samenvatten van gesprekken, coachen van medewerkers en efficiënter werken. Maar uiteindelijk is het menselijke aspect, de oprechte aandacht, empathie en verbinding, niet vervangbaar. Zeker bij complexere situaties, zoals schade of financiële zorgen, willen mensen gehoord en begrepen worden. Dat betekent dat technologie ondersteunend moet zijn, geen vervanging. Door het slimme gebruik van digitale tools houden we tijd over voor wat écht belangrijk is: onze leden helpen zoals zij dat verdienen.

WELKE ONTWIKKELING OF VERANDERING BINNEN JOUW ORGANISATIE BEN JE HET MEEST TROTS OP?

Ik ben vooral trots op de manier waarop onze collega's elke dag het verschil maken voor onze leden. Dat zie je terug in de waardering: onze NPS stijgt al voor het vierde jaar op een rij. Maar ook de invoering van onze verbetercultuur 'Beter is anders' geeft me veel voldoening. Die mindset begint echt te landen in de organisatie. Daarnaast ben ik trots op hoe we technologie omarmen, zonder de menselijke maat te verliezen.

WAT DOE JIJ ALS LEIDER CONCREET OM VERBONDENHEID IN JE TEAM(S) TE VERSTERKEN?

Verbinding is voor mij geen abstract begrip, maar iets dat je elke dag moet doen. Ik ben vaak op de werkvloer te vinden en zoek actief het gesprek op met collega's – in het adviescentrum en in de winkels. Ook sluit ik regelmatig aan bij teamoverleg en clusterbijeenkomsten. Daarnaast organiseren we ieder kwartaal een fysieke bijeenkomst waar alle collega's uit ons werkgebied samenkomen. Die momenten zijn belangrijk voor het gevoel van samen en worden goed bezocht én gewaardeerd. Ik geloof dat

zichtbaar zijn en écht luisteren cruciaal is voor verbondenheid. En successen vieren we ook samen, dat hoort erbij.

WAT WAS HET MOEILIKSTE LEIDERSCHAPSMOMENT VAN HET AFGELOPEN JAAR?

De invoering van de verbetercultuur was best een uitdaging. Ik had verwacht dat iedereen het direct zou omarmen, maar dat bleek niet realistisch. Niet iedereen beweegt even snel mee en dat vraagt geduld én aandacht. Soms ben ik in mijn hoofd al drie stappen verder, terwijl mijn team nog bezig is met stap één. Dat heeft me geleerd dat effectief leiderschap betekent dat je anderen goed meeneemt in je visie, omdat duurzame verandering alleen mogelijk is met voldoende draagvlak.

HOE ZORG JE DAT MEDEWERKERS ZICH BLIJVEN ONTWIKKELEN – ZOWEL PROFESSIONEEL ALS PERSOONLIJK?

We geloven bij Univé Stad en Land sterk in leren en groeien, op alle niveaus. Medewerkers krijgen trainingen en workshops, zoals recent rond het thema AI en zelfreflectie. We zetten technologie actief in als ontwikkelinstrument, bijvoorbeeld met AI coaching op gesprekken. Aan het eind van de dag krijgen collega's feedback en tips op hun gespreksvoering, wat hen helpt zichzelf te verbeteren. Ook stimuleren we zelfreflectie en eigenaarschap: iedere medewerker is manager van zijn eigen werk. Ontwikkeling is bij ons geen eenmalig iets. Het begint bij een uitgebreide onboarding en is daarna een doorlopend proces dat in de cultuur zit ingebakken.

WAAR KRIJG JIJ ZELF ENERGIE VAN OP EEN WERKDAG?

Ik krijg vooral energie van het samenwerken met collega's, van verbinding maken en van mensen helpen in hun ontwikkeling en ambitie. Ook haal ik energie uit het delen van nieuwe initiatieven of verbeterideeën. Een inspirerend overleg of gewoon een goed gesprek met een collega kan mijn hele dag maken. Netwerken en het ophalen van ideeën buiten

de organisatie geven vaak nieuwe inspiratie. En ja, een zonnetje helpt natuurlijk ook altijd mee.

WIE OF WAT INSPIREERT JE IN JE EIGEN LEIDERSCHAP?

Ik laat me graag inspireren door anderen – zowel binnen als buiten de organisatie. Ik luister veel naar podcasts en haal inspiratie uit netwerkbijeenkomsten en events; daar hoor je hoe andere organisaties omgaan met soortgelijke vraagstukken. Ik probeer actief ideeën van buiten naar binnen te halen en te vertalen naar onze praktijk.

WELKE AMBITIE HEB JIJ VOOR JOUW TEAM OF ORGANISATIE HET KOMENDE JAAR?

Mijn ambitie is om de menselijke maat binnen Univé verder te versterken, juist in combinatie met technologie. We willen de meest menselijke financiële dienstverlener van Nederland zijn en daar hoort oprechte aandacht voor onze leden bij. Tegelijkertijd blijven we innoveren – met AI en andere tools – om het werk slimmer en efficiënter te maken. Zo creëren we ruimte voor dat echte contact. Ook hoop ik dat onze verbetercultuur nog dieper geworteld raakt in het dagelijks handelen. Want als iedereen elke dag een beetje beter wil worden, komen we als organisatie echt vooruit.

WELK ADVIES WIL JIJ ANDERE MANAGERS GEVEN DIE KLANTCONTACT ÉCHT WILLEN VERSTERKEN BINNEN HUN ORGANISATIE?

Mijn belangrijkste advies is: investeer niet alleen in technologie, maar vooral in je mensen. Zorg dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen én zich kunnen blijven ontwikkelen. Stimuleer reflectie, eigenaarschap en een cultuur van continu verbeteren. Technologie moet ondersteunend zijn en niet in alle gevallen vervanging van menselijk contact. Klantcontact is bij uitstek een vak waarin verbinding centraal staat – met klanten én met collega's. Als je dat goed weet te organiseren, volgt de waardering vanzelf.

Tom Custers

WAT BETEKENT DEZE NOMINATIE PERSOONLIJK VOOR JOU?

Ik was en ben nog steeds totaal verrast over deze nominatie. Maar hij past wel precies in het moment waar we ons als team bevinden. Ik heb aan het begin van het jaar gezegd dat ik dit jaar ergens een podium wil om onze reis als team en daarmee ook mijn reis te kunnen delen. Nou ja, en dan is dit natuurlijk het mooiste podium dat je kan wensen.

WAT IS JOUW DEFINITIE VAN ÉCHT KLANTGERICHT LEIDERSCHAP?

We praten veel en vaak over KPI's. Ik zie er heel eerlijk maar twee en volgens mij leiden alle andere daarheen: medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid.

HOE HOUD JE IN DE DAGELIJKSE HECTIEK ZICHT OP WAT ER ÉCHT SPEELT BIJ KLANTEN ÉN COLLEGA'S?

Voor mij is dat praten en luisteren. Luisteren om te leren en te begrijpen niet om te reageren. En dat luisteren om te leren en te begrijpen is voor mij persoonlijk een continu groeiproces.

WAAR LIGT VOLGENS JOU DE BALANS TUSSEN DIGITALE EFFICIËNTIE EN MENSELIJK CONTACT?

Ik denk dat die balans ligt bij acceptatie en adoptie en dus zeker geen harde grens is. Wat voor sommigen gesneden koek is, is voor anderen de ver van mijn bed show. Hier zul je als bedrijf gewoon rekening mee moeten houden en die balans maar ook die grens zal mee schuiven/bewegen met de tijd. Digitale efficiëntie is essentieel om schaalbaar te blijven, zeker in een snelgroeiende organisatie. Maar technologie is er wat mij betreft om het menselijk contact te ondersteunen, niet te vervangen.

De échte verbinding met klanten en collega's blijft altijd het uitgangspunt. Dat zorgt voor vertrouwen, betrokkenheid en uiteindelijk ook voor betere prestaties.

WELKE ONTWIKKELING OF VERANDERING BINNEN JOUW ORGANISATIE BEN JE HET MEEST TROTS OP?

Onze drive om samen te besturen. De wens om meer community based samen te werken en de klassieke hiërarchie achter ons te willen laten. We leren iedere dag om dat beter te doen en zijn daar als organisatie heel bewust mee bezig. Ik ben daar echt super enthousiast over.

rollen. Gedrag en hoe je samenwerkt is opeens superbelangrijk. Waar onze natuur in functies en hiërarchie zit en waar ik soms nog bewust moet schakelen tussen oude gewoontes en onze nieuwe mindset over samenwerken. Dit gebeurt natuurlijk tussen alle collegae, dus ook de relatie met directie en collegae waar ik enorm op aan ga!

HOE ZORG JE DAT MEDEWERKERS ZICH BLIJVEN ONTWIKKELEN – ZOWEL PROFESSIONEEL ALS PERSOONLIJK?

Ik probeer een cultuur van verandering als constante te creëren waarin we 'leren' stimuleren. Een ruimte te creëren waarin samen leren veilig voelt. Want

Ik was eerlijk gezegd enorm verrast door de nominatie, maar stiekem ook echt trots

WAT DOE JIJ ALS LEIDER CONCREET OM VERBONDENHEID IN JE TEAM(S) TE VERSTERKEN?

Wij zijn heel bewust bezig met de beslissing te leggen daar waar de actie is. Om dat te kunnen heb je eenheid van gedachten nodig over purpose en visie en over de te nemen acties. Als je dat doet dan doe je dus dingen samen en in verbondenheid.

WAT WAS HET MOEILIKSTE LEIDERSCHAPSMOMENT VAN HET AFGELOPEN JAAR?

Bij samen besturen ontstaat er een natuurlijk beweging van functies naar

leren in een groep, met publiek, in je team kan best kwetsbaar voelen. Daar hoort dus een omgeving bij waarin je kwetsbaar mag en kan zijn.

WAAR KRIJG JIJ ZELF ENERGIE VAN OP EEN WERKDAG?

Een topdag begint voor mij al op de motor, met oude punk of ska in m'n helm. Ik krijg echt energie als ik merk dat we als team samen aan het leren zijn. Dat we in een flow terecht komen waarin we elkaar zonder veel woorden meteen lijken te begrijpen en we echt tot de kern komen terwijl we samen wijzer zijn geworden.

WIE OF WAT INSPIREERT JE IN JE EIGEN LEIDERSCHAP?

Dat is een lastige vraag. Ik vind inspiratie in echt van alles. Ik ben niet idolaat van personen. Ik haal vaak inspiratie uit een gesprek met iemand of gewoon iets wat ik zie gebeuren. Zien en horen of ervaren hoe anderen in het leven of in hun werk staan doen het meest met me.

WELKE AMBITIE HEB JIJ VOOR JOUW TEAM OF ORGANISATIE HET KOMENDE JAAR?

Onze ambitie is groot, en dat willen we waarmaken zonder concessies te doen aan wie we zijn. Mijn doel is om die groei te realiseren vanuit collectieve kracht – iedereen aan boord,

met betrokkenheid, eigenaarschap en plezier. Ik wil bouwen aan een organisatie die niet alleen succesvol is, maar ook betekenisvol.

WELK ADVIES WIL JIJ ANDERE MANAGERS GEVEN DIE KLANTCONTACT ÉCHT WILLEN VERSTERKEN BINNEN HUN ORGANISATIE?

Wees dichtbij - bij je mensen én bij je klanten. Laat zien dat je onderdeel bent van het team en geef ruimte voor initiatief. Bouw aan vertrouwen, durf te reflecteren en maak van klantcontact een gedeelde verantwoordelijkheid. Want alleen samen kun je echt het verschil maken. Word beter in luisteren, luisteren om te leren en te begrijpen, niet om te reageren. ▶

FUNCTIE:

Manager Customer
Operations – NieuweStroom

AANTAL JAAR IN KLANTCONTACT:

26

Sahar Salimian

WAT BETEKENT DEZE NOMINATIE PERSOONLIJK VOOR JOU?

Ik voelde ik me aanvankelijk een beetje ongemakkelijk, maar besepte dat het ook een mooie erkenning is voor het werk dat we samendoen. Het voelt als een compliment voor het hele team. Daarom draag ik deze nominatie op aan al mijn collega's met wie ik samenwerk.

WAT IS JOUW DEFINITIE VAN ÉCHT KLANTGERICHT LEIDERSCHAP?

Echt klantgericht leiderschap betekent voor mij dat de klant centraal staat in elke beslissing, van strategie tot uitvoering. De klantmissie is leidend en empathie, luisteren en feedback zijn cruciaal om te begrijpen wat klanten willen en voelen. Zelf ga ik in gesprek met klanten via klantpanels en stimuleer ik collega's om hetzelfde te doen. Ik haal obstakels weg zodat teams optimale klantwaarde kunnen leveren. Systemen moeten medewerkers ondersteunen, niet hinderen.

HOE HOUD JE IN DE DAGELIJKSE HECTIEK ZICHT OP WAT ER ÉCHT SPEELT BIJ KLANTEN ÉN COLLEGA'S?

Om goed zicht te houden op wat er speelt bij klanten en collega's, hanteer ik twee strategieën: actief aanwezig zijn op de werkvloer en datagestueerd inzicht gebruiken. Door regelmatig mee te werken op de 'gemba' (plek waar waarde wordt gecreëerd - red.) hoor ik direct wat er leeft en signaleer ik knelpunten sneller dan via rapporten. Tegelijkertijd verzamelen en analyseren we continu klant- en medewerkerfeedback via onderzoeken en metingen. Zo verbinden we dagelijkse beleving met harde feiten en sturen we continu bij op wat klanten en collega's nodig hebben.

WAAR LIGT VOLGENS JOU DE BALANS TUSSEN DIGITALE EFFICIËNTIE EN MENSELIJK CONTACT?

Voor mij ligt moderne klantgerichtheid in de balans tussen digitale efficiëntie

en menselijk contact. Zelfservice biedt klanten gemak en snelheid bij eenvoudige zaken, terwijl persoonlijk contact essentieel blijft bij complexe of emotionele momenten. Zo maken we écht het verschil. Tegelijk bereiden we ons voor op een toekomst waarin AI veel taken kan overnemen. Dat vraagt om bewuste keuzes: wat automatiseren we, waar blijft menselijk contact nodig en hoe ondersteunen we medewerkers in hun rol? Zo combineren we structureel efficiëntie met empathie en blijven klanten én medewerkers centraal staan.

WELKE ONTWIKKELING OF VERANDERING BINNEN JOUW ORGANISATIE BEN JE HET MEEST TROTS OP?

Het project waar ik het meest trots op ben, is de succesvolle livegang van ons nieuwe polisadministratiesysteem op 1 mei 2025. Na dertig jaar hebben we het oude systeem vervangen door een toekomstbestendige oplossing die zowel onze processen als de klantbeleving verbetert. De lancering als minimal viable product vroeg veel van onze organisatie, vooral van de klantenservice. Wat me het meest raakt, is de sterke samenwerking tussen alle afdelingen. Samen hebben we iets groots neergezet. De basis staat – en we blijven bouwen, leren en verbeteren.

WAT DOE JIJ ALS LEIDER CONCREET OM VERBONDENHEID IN JE TEAM(S) TE VERSTERKEN?

Voor mij begint verbondenheid met een cultuur van openheid, nieuwsgierigheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Echte verbinding ontstaat als mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Ik geloof in democratisch leiderschap: niet altijd samen beslissen, maar wél samen denken en reflecteren. Mijn rol is om ruimte te geven voor ideeën en feedback en actief te luisteren om te verbinden. Door zelf open te zijn over onzekerheden en leerpunten, nodig ik anderen uit hetzelfde te doen.

WAT WAS HET MOEILIKSTE LEIDERSCHAPSMOMENT VAN HET AFGELOPEN JAAR?

Het meest uitdagende leiderschapsmoment van het afgelopen jaar was de implementatie van ons nieuwe IT-landschap. Na meerdere 'no-go'-momenten voelde ik de spanning in het team, maar ik geloofde dat we klaar waren - niet omdat alles perfect was, maar omdat we samen verder moesten. Ik geloof in 'samen vooruit oplossen': door verantwoordelijkheid te delen, ontstaat energie. Deze periode leerde me dat leiderschap draait om perspectieven begrijpen.

HOE ZORG JE DAT MEDEWERKERS ZICH BLIJVEN ONTWIKKELEN – ZOWEL PROFESSIONEEL ALS PERSOONLIJK?

Persoonlijke ontwikkeling is voor mij de kern van leiderschap. Het gaat niet alleen om kennis vergaren, maar juist om bewustwording, omgaan met onzekerheid en groei op persoonlijk vlak. In mijn leiderschap stimuleer ik die ontwikkeling actief. Ik bied ruimte voor zelfreflectie en moedig teamleden aan om stil te staan bij vragen als: 'Waar sta ik?', 'Wat wil ik?' en 'Wat zijn mijn ambities?' Zo versterken ze hun zelfinzicht én richting. Daarnaast faciliteer ik concrete ontwikkelstappen. Denk aan ontwikkelgesprekken waarin doelen worden geformuleerd en gereflecteerd wordt op groei. Ook stimuleer ik het maken van persoonlijke ontwikkelplannen en bied ik kansen voor opleiding, coaching en uitdagende opdrachten. Ik geloof dat goed leiderschap betekent dat je een omgeving creëert waarin mensen eigenaarschap kunnen nemen over hun groei, zich gesteund voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen.

WAAR KRIJG JIJ ZELF ENERGIE VAN OP EEN WERKDAG?

Vooruitgang is voor mij een grote bron van energie. Het zien landen van

nieuwe ideeën, een team dat groeit of een proces dat versnelt, geeft me een enorme boost. Ik geniet ervan om te zien hoe initiële energie zich vertaalt naar tastbare resultaten. Daarnaast haal ik veel energie uit betekenisvolle interactie. Inspirerende gesprekken met klanten en collega's, of het nu tijdens een brainstorm is of bij het oplossen van een klantvraag, geven me een gevoel van verbondenheid dat echt oplaadt. En als ik mijn energie even kwijt ben, zoek ik beweging en frisse input. Een korte wandeling, een stretchmoment of gewoon even weg van het scherm helpt me om mijn focus te resetten en nieuwe ideeën op te doen.

WIE OF WAT INSPIREERT JE IN JE EIGEN LEIDERSCHAP?

In mijn leiderschap en persoonlijke ontwikkeling haal ik veel inspiratie uit Nelson Mandela. Zijn luistervermogen, nederigheid en focus op verzoening spreken mij sterk aan. Mandela luisterde niet alleen naar wat mensen zeiden, maar probeerde ook te begrijpen waarom ze iets zeiden – zelfs bij zijn tegenstanders. Dat helpt mij om écht verbinding te maken met teamleden en stakeholders. Zijn nederigheid en het vermogen om anderen te laten groeien inspireren mij om als leider ruimte te

geven, zodat anderen kunnen schitteren. Ook zijn focus op samenwerking en het overbruggen

van verdeeldheid na zijn vrijlating is een belangrijk voorbeeld: leiderschap draait niet om macht, maar om het dienen van het grotere geheel. Deze principes van luisteren, nederigheid en

samenwerking pas ik dagelijks toe in mijn werk en leven.

WELKE AMBITIE HEB JIJ VOOR JOUW TEAM OF ORGANISATIE HET KOMENDE JAAR?

In het komende jaar wil ik samen met mijn team de cultuur van continue verbetering verder versterken. We gaan medewerkers actief betrekken bij het aandragen én uitvoeren van ideeën, zodat we samen kunnen groeien en innoveren. Tegelijk benutten we ons nieuwe IT-landschap om processen te stroomlijnen en klantinteracties te verbeteren. Ook verkennen we hoe nieuwe technologieën de klantervaring kunnen verrijken en onze digitale transformatie kunnen versnellen. Daarnaast zetten we in op sterkere samenwerking met andere afdelingen, zoals IT, marketing en productontwikkeling, om de klantreis consistent en geïntegreerd te verbeteren. We bevorderen multiskill ontwikkeling, zodat collega's breder inzetbaar zijn en klanten sneller geholpen worden.

WELK ADVIES WIL JIJ ANDERE MANAGERS GEVEN DIE KLANTCONTACT ÉCHT WILLEN VERSTERKEN BINNEN HUN ORGANISATIE?

Maak klantgerichtheid onderdeel van je cultuur en investeer in zowel mensen als technologie. Begin bij het aannemen van medewerkers die passen bij je klantwaarden en geef hen ruimte om zelfstandig klantproblemen op te lossen. Zorg dat technologie de klantervaring én het werkplezier verbetert. Luister actief naar klantfeedback en gebruik die inzichten om continu te verbeteren. Daarnaast is moed essentieel. Wacht niet op perfectie, maar zet kleine stappen vooruit. Leiderschap is geen functie, maar een houding.

FUNCTIE:

Klantmanager Monuta

AANTAL JAAR IN KLANTCONTACT:

16

Erwin Hasselt

WAT BETEKENT DEZE NOMINATIE PERSOONLIJK VOOR JOU?

Persoonlijk vind ik het een extra bevestiging dat wij als team met de juiste dingen bezig zijn en dat het onwijs gaaf is om te zien dat dit vanuit mijn netwerk dus ook wordt gezien. Enerzijds verraste mij de nominatie, want het is 'toch logisch dat ik mijn werk zo goed mogelijk probeer te doen?' Maar als ik even stilsta bij en reflecteer op de reis die ik met mijn team heb afgelegd, snap ik de nominatie én vind ik het een eer om in de finale te mogen staan.

WAT IS JOUW DEFINITIE VAN ÉCHT KLANTGERICHT LEIDERSCHAP?

Mijn definitie van écht klantgericht leiderschap is werken vanuit een heldere, klantgedreven visie die je dagelijks toepast in samenwerking met stakeholders. Dit betekent niet alleen processen continu toetsen op klantwaarde, maar ook als leider actief in contact blijven met de klant. Bijvoorbeeld zelf klanten te bellen bij problemen, meelopen met een monteur die bij de klant thuiskomt of klanten uit te nodigen voor een MT-overleg. Alleen door dicht bij de klant te blijven, kun je een klantervaring écht begrijpen, voelen én verbeteren.

HOE HOUD JE IN DE DAGELIJKSE HECTIEK ZICHT OP WAT ER ÉCHT SPEELT BIJ KLANTEN ÉN COLLEGA'S?

Om zicht te houden op wat er écht speelt bij klanten en collega's, combineer ik verschillende initiatieven. Via escalatiemanagement brengen we in kaart welke klanten via het reguliere proces nog niet goed zijn geholpen én signaleren we opleidingsbehoeften binnen het team. In een tweewekelijkse Taskforce met het MT Klantenservice analyseren we vastlopende klantcases

en -processen en lossen we openstaande klantcasussen alsnog samen op. Voor verbinding met collega's op meerdere locaties gebruiken we onder meer een maandelijkse digitale nieuwskrant en hebben we een Happiness Manager aangesteld als laagdrempelig aanspreekpunt die professionaliteit en uniformiteit bevordert. Zo blijven we scherp en versterken we continu ons leiderschap.

WAAR LIGT VOLGENS JOU DE BALANS TUSSEN DIGITALE EFFICIËNTIE EN MENSELIJK CONTACT?

Voor mij draait de balans tussen digitale efficiëntie en menselijk contact om het zo eenvoudig mogelijk te maken van de klantreis. Ideaal is dat alles zó goed werkt dat klanten geen contact hoeven op te nemen. Dat vraagt om goed ingerichte uniforme processen en laagdrempelige goede selfservice-oplossingen waarmee klanten snel en makkelijk hun zaken regelen. Tegelijkertijd zie ik technologie, zoals generatieve AI, als ondersteuning voor medewerkers. Bijvoorbeeld door gesprekken samen te vatten, trainingen te bieden of klantvragen te prioriteren. Zo ontstaat er ruimte voor écht persoonlijk contact; precies waar het ertoe doet voor de klant.

WELKE ONTWIKKELING OF VERANDERING BINNEN JOUW ORGANISATIE BEN JE HET MEEST TROTS OP?

Binnen de verschillende afdelingen is de gedrevenheid om doelen te behalen nog altijd groot. Tegelijkertijd groeit ook het inzicht dat je sneller vooruitkomt als individu (afdeling), maar dat je samen echt duurzaam verder komt. Er is meer onderlinge samenwerking en betrokkenheid ontstaan, met meer begrip voor elkaars expertise. Dit versterkt uiteindelijk de kwaliteit van een steeds soepelere klantreis.

WAT DOE JIJ ALS LEIDER CONCREET OM VERBONDENHEID IN JE TEAM(S) TE VERSTERKEN?

Ik geloof dat je verder komt door kennis en inzichten te bundelen in plaats van alles alleen te willen doen. Verbinding speelt daarin een sleutelrol. Dat begint bij jezelf: het goede voorbeeld geven, open zijn over fouten en actief laten zien dat er altijd ruimte is voor verbetering. Zo creëren we een 'open keuken'-cultuur waarin collega's van verschillende afdelingen met elkaar meekijken, leren en groeien. Ik zoek bewust de samenwerking op door bijvoorbeeld aan te sluiten bij toolboxen van monteurs om te horen wat er leeft, of door collega's uit te nodigen bij taskforce-overleggen om samen verbeterkansen te ontdekken. De rol van de Happiness Manager versterkt dit verder, met initiatieven als brainstormsessies, één-op-één gesprekken, roadshows en een maandelijkse digitale nieuwskrant die medewerkers informeert en verbindt.

WAT WAS HET MOEILIKSTE LEIDERSCHAPSMOMENT VAN HET AFGELOPEN JAAR?

Het moeilijkste leiderschapsmoment is denk ik nu aangebroken: het combineren van mijn huidige rol met de extra ad-interim benoeming als Manager Green Team Elektrificatie vanaf 1 juli. Tegelijkertijd neem ik deel aan het traject voor Manager of the Year vanuit CCMA. Deze nieuwe uitdagingen zijn allemaal fantastisch om te mogen meemaken, maar vragen om het maken van keuzes in mijn taken en het vinden van een goede balans daarin. Ik zie het als een mooie kans om weer nieuwe zaken te leren, mijn jarenlange klantenservice-ervaring te benutten en mijn team verder te stimuleren in groei op gebied van autonomie, vakmanschap en zingeving.

HOE ZORG JE DAT MEDEWERKERS ZICH BLIJVEN ONTWIKKELEN – ZOWEL PROFESSIONEEL ALS PERSOONLIJK?

De basis hiervoor ligt in het BP van de klantenservice, gebouwd op de pijlers van FIT: *First Time Fixed, Innovaties en Topsportperformance*. Om dit te bereiken, werken we vanuit onze kapstok: autonomie, vakmanschap en zingeving. Door hier continu het gesprek over te voeren en ruimte te bieden, ontstaan waardevolle initiatieven voor professionele én persoonlijke groei. Denk aan collega's die doorgroeien naar andere functies binnen Feenstra, of aan de ruimte die we bieden voor het volgen van trainingen en opleidingen. Zo bouwen we samen aan een lerende en toekomstgerichte organisatie.

WAAR KRIJG JIJ ZELF ENERGIE VAN OP EEN WERKDAG?

Voor mij is een werkdag geslaagd als we als team de juiste balans hebben gevonden: volop aandacht voor de (collega) mens én voor het dagelijks verbeteren van onze klantreis. Ik toets dat aan de sfeer en inzet: was er ruimte voor humor, maar ook professionaliteit? Zag ik proactiviteit die bijdraagt aan teamontwikkeling of klantbeleving? En zaten we in de oplossingsstand of in de verklaringsstand? En als dat ontbrak, probeer ik vanuit een positieve insteek collega's te inspireren en uit te dagen met metaforen en voorbeelden om het glas niet half, maar helemaal weer vol te krijgen.

WIE OF WAT INSPIREERT JE IN JE EIGEN LEIDERSCHAP?

Mijn kracht als leider ligt in positivisme, verbinding en resultaatgerichtheid. Ik zie uitdagingen niet als problemen, maar als waardevolle kansen. Ik inspireer collega's door niet alleen te vertellen, maar hen op een speelse en interactieve manier te betrekken. Bijvoorbeeld een opbouwend quizje om samen tot de kern van de oplossing te komen. Daarnaast benadruk ik steeds opnieuw de overtuigingen achter onze gezamenlijke afspraken, zodat we met focus en vertrouwen vooruitgaan.

WELKE AMBITIE HEB JIJ VOOR JOUW TEAM OF ORGANISATIE HET KOMENDE JAAR?

Mijn ambitie voor het team is helder: zorgen dat we ook komend jaar de focus blijven vasthouden en elkaar blijven stimuleren om in de oplossingsmodus te blijven denken en handelen. Zeker nu ik per 1 juli ben gestart met een extra rol, is het belangrijk dat het team zelf die scherpste en eigenaarschap behoudt in kader van autonomie, vakmanschap en zingeving. Voor de bredere organisatie ligt mijn ambitie in het blijven versterken van de verbinding met de klantenservice. Ik wil collega's buiten de klantenservice een werkelijke kijk geven op de wereld van klantcontact en de kansen die er liggen, zodat we samen klantreizen blijven verbeteren vanuit wederzijds begrip en samenwerking.

WELK ADVIES WIL JIJ ANDERE MANAGERS GEVEN DIE KLANTCONTACT ÉCHT WILLEN VERSTERKEN BINNEN HUN ORGANISATIE?

Leiderschap begint bij jezelf: geef het goede voorbeeld en wees open over wat er binnen jouw klantenservice beter kan én hoe jij daaraan gaat werken. Richt je niet op het aanwijzen van anderen, maar zoek actief de verbinding door het klantbelang én dat van de hele organisatie centraal te stellen. En misschien wel het belangrijkste: blijf zelf regelmatig in contact met klanten, zodat je écht voelt wat zij ervaren. Alleen dan kun je gericht en oprecht verbeteren. ▶

FUNCTIE:

Manager Feenstra Service Center (en Manager a.i. Green Team Elektrificeren)

AANTAL JAAR IN KLANTCONTACT:

18

Stephanie Spiessens

WAT BETEKENT DEZE NOMINATIE PERSOONLIJK VOOR JOU?

Ik ben blij dat mijn eerste reactie niet gefilmd is, haha. Die bestond uit een 'Nee joh, ga eens weg!', gevolgd door een golf van ongemak en zenuwachtig gelach. Ondertussen ben ik vooral heel trots op het mooie compliment. Want hoe tof is het dat je een finaleplek hebt bemachtigd, omdat mensen blijkbaar waarderen wie je bent, wat je doet en waar je voor staat!

WAT IS JOUW DEFINITIE VAN ÉCHT KLANTGERICHT LEIDERSCHAP?

Voor mij betekent écht klantgericht leiderschap dat je met je team een cultuur creëert waarin (continu) verbeteren en innovatie als vanzelfsprekend worden beschouwd. Dat wij als leiders onze teams aanmoedigen om te luisteren – of te lezen – met de intentie om te begrijpen, creatief te denken en

nieuwe ideeën te ontwikkelen die bijdragen aan een betere klant- of medewerkersbeleving, terwijl je samenwerkt als een geheel. Voor mij begint het met het voorbeeld dat wij hierin als leiders geven.

HOE HOUD JE IN DE DAGELIJKSE HECTIEK ZICHT OP WAT ER ÉCHT SPEELT BIJ KLANTEN ÉN COLLEGA'S?

We stemmen dagelijks af binnen de teams over klantinzichten én het

welzijn van collega's. In één-op-één gesprekken staat werkplezier altijd op de agenda. Via peilingen en informele sessies houden we feeling met wat er leeft. Voor klanten doen we dit met tevredenheidsonderzoeken en panels. Ons Continu Verbeteren-programma, gebaseerd op input van medewerkers, versterkt het gevoel van invloed en draagt zichtbaar bij aan werk- en klantbeleving.

WAAR LIGT VOLGENS JOU DE BALANS TUSSEN DIGITALE EFFICIËNTIE en MENSELIJK CONTACT?

Voor mij zit de balans in technologie die routinewerk vereenvoudigt, zodat er meer ruimte is voor persoonlijke klantinteractie. Door digitaal en menselijk slim te combineren, verhogen we zowel productiviteit als verbondenheid. Technologie ondersteunt, maar vervangt niet altijd. We zetten in op digitale zelfservice, maar als dat niet lukt, staan onze collega's klaar: een persoonlijke bank in een digitale tijd.

WELKE ONTWIKKELING OF VERANDERING BINNEN JOUW ORGANISATIE BEN JE HET MEEST TROTS OP?

Ik ben vooral trots op het lef om te experimenteren, vooral met AI en digitalisering. Zo trainen

FUNCTIE:

Business Lead ABN Amro

AANTAL JAAR IN KLANTCONTACT:

12



we collega's met een avatar en vat AI gesprekken automatisch samen. Tegelijkertijd sluiten fysieke kantoren door vergaande digitalisering van ruim 200 processen. Customer Care is daardoor nu het belangrijkste bemenste kanaal, waar klanten allround geholpen worden – een mooie erkenning voor onze vakmensen in klantcontact.

WAT DOE JIJ ALS LEIDER CONCREET OM VERBONDENHEID IN JE TEAM(S) TE VERSTERKEN?

Ik hoop veel dingen, maar om het bij één concreet voorbeeld te houden: ik geloof dat de beste leiders degenen zijn die kennis van en ervaring met de business hebben en dat dit helpt in de verbinding met de operatie en de teams. Daarom bestaat ons managementteam grotendeels uit leiders die van de werkvloer komen. Ik kies bewust voor het woord 'ons', omdat ik ook sterk geloof in 'samen'. We roepen vaak naar elkaar: 'We got this!'. Misschien is dat wel de essentie van verbinding: samen iets doen dat je alleen nooit had gekund.

WAT WAS HET MOEILIKSTE LEIDERSCHAPSMOMENT VAN HET AFGELOPEN JAAR?

De grootste uitdaging was, en is soms nog steeds, de balans vinden tussen controle houden en vertrouwen geven aan onze vendoren. Als bank willen we veel controleren, wat kan schuren met echte samenwerking. Ik leerde dat heldere verwachtingen en ruimte voor eigen expertise essentieel zijn. Zo blijft de samenwerking effectief en prettig. Interessant is dat een collega mij onlangs teruggaf dat ik intern juist veel ruimte geef en stuur op output. Dat zette me aan het denken over het verschil tussen mijn interne en externe leiderschapsstijl.

HOE ZORG JE DAT MEDEWERKERS ZICH BLIJVEN ONTWIKKELEN – ZOWEL PROFESSIONEEL ALS PERSOONLIJK?

Het is een luxe om deel uit te mogen maken van een organisatie die ontwikkeling erg belangrijk vindt en dit ondersteunt door onder andere permanente educatie en

opleidingsbudgetten. In bila's is 'ontwikkeling' dan ook een vast onderwerp van gesprek en het zit ook verweven in onze Performance Management methode. Door ontwikkeling te stimuleren, geloven we dat medewerkers meer waarde kunnen toevoegen aan de organisatie. Tijdens mijn loopbaan bij de bank heb ik een opleiding aan een Hogeschool gevolgd en deelgenomen aan verschillende cursussen en masterclasses, wat mijn ontwikkeling echt een boost heeft gegeven. Deze ervaringen neem ik altijd mee in 'mijn verhaal' over mijn carrière binnen de bank, omdat ze zo'n belangrijke rol hebben gespeeld.

WAAR KRIJG JIJ ZELF ENERGIE VAN OP EEN WERKDAG?

Ik voel me verantwoordelijk voor zowel onze mensen als de business – dat is de kern van Customer Care: hospitality. Collega's helpen klanten op een persoonlijke en betrokken manier, en van leiders verwacht ik hetzelfde richting hun teams. Goed leiderschap moet voelbaar zijn op alle niveaus, in woord én daad. Of dat nu faciliteren is, tosti's maken of open gesprekken voeren – ik geef graag het goede voorbeeld. En als mijn energie zakt door bijvoorbeeld een eindeloze vergadering, schreeuw ik soms even in een kussen. Helpt niet, maar lucht wel op!

WIE OF WAT INSPIREERT JE IN JE EIGEN LEIDERSCHAP?

Paarden en hun natuurlijke gedrag in een kudde. Net als mensen hebben paarden behoefte aan een leider en als je die rol goed vervult, zullen ze zich graag bij je aansluiten. Ze zijn meesters in non-verbale communicatie, wat mij eraan herinnert hoe belangrijk het is om te luisteren en (subtiele) signalen op te pikken. Paarden reageren sterk op eerlijkheid en authenticiteit, wat me motiveert om altijd echt en transparant te zijn. Ze tonen respect en vertrouwen op degenen die duidelijk en consistent zijn, en dat is precies wat ik probeer mee te nemen in mijn eigen leiderschap. Mijn eigen paard is hierin een fantastische, soms ietwat confronterende, spiegel.

WELKE AMBITIE HEB JIJ VOOR JOUW TEAM OF ORGANISATIE HET KOMENDE JAAR?

Onze ambitie voor het komende jaar is om ons team te leiden naar een kostenefficiënte bedrijfsvoering door on- en offshore sourcing mogelijkheden verder te onderzoeken, door nog slimmer gebruik te maken van bestaande AI-tooling en tegelijkertijd nieuwe AI-oplossingen te ontdekken. Daarnaast willen we onze processen zo inrichten dat ze naadloos aansluiten bij het principe 'klant kiest kanaal', waardoor klanten zelf kunnen bepalen hoe ze met ons communiceren en ook daadwerkelijk via het gekozen kanaal vooruitgeholpen kunnen worden. Door AI effectief in te zetten, kunnen we zowel de klant- en medewerkerstevredenheid verhogen als onze operationele kosten verlagen. Samen gaan we er in ieder geval voor zorgen dat optimalisatie, innovatie en klantgerichtheid centraal staan in alles wat we doen!

WELK ADVIES WIL JIJ ANDERE MANAGERS GEVEN DIE KLANTCONTACT ÉCHT WILLEN VERSTERKEN BINNEN HUN ORGANISATIE?

Een aantal adviezen: allereerst is het belangrijk om duidelijk te definiëren wat écht goed klantcontact voor jouw organisatie betekent en dit zo concreet mogelijk te vertalen naar de collega's met klantcontact. Zorg ervoor dat zij weten wat er van hen verwacht wordt, wanneer ze positief bijdragen en welke ruimte ze hebben om hun werk uit te voeren. Creëer daarnaast draagvlak door je klantcontact-collega's mee te laten denken en behandel hen zoals je wil dat ze jullie klanten behandelen; zij zijn immers het visitekaartje van je organisatie en jouw klanten zien hen als 'de organisatie'. En, zonder enige twijfel, zet je deuren open, zodat niet-Customer Care collega's kunnen ervaren welke topsport er op deze afdeling wordt geleverd. Dit zal niet alleen bewondering en respect kweken, maar ook de waarde van klantcontact binnen de organisatie versterken. 🌟