

Presenteren met impact

Livecase I

Asito



Presenteren met impact

Laat het gewenste gedrag beleven

De klant aan het woord

“ALERT zit in het DNA van onze mensen en we zijn nu bezig om het planmatig te mobiliseren.

Door de vraag vanuit onze relaties goed in te vullen zijn wij uitgegroeid tot de nummer twee in de branche in Nederland. Dit is jarenlang voldoende geweest. Bovendien komen wij al jaren op rij uit diverse onafhankelijke onderzoeken naar voren als de beste partij als het gaat om beleefde kwaliteit door de gebruiker in relatie tot een verantwoorde prijsstelling. Toch zagen we een verschuiving in het inkoopgedrag bij onze bestaande én potentiële relaties.

Ook constateerden wij dat bij Asito door het succes in omzetgroei in de voorliggende jaren het huidige gedrag in een verdringingsmarkt onvoldoende is om onze positie verder te verstevigen en bovenal uit te bouwen. Hier moesten we dus mee aan de slag!”

Ron Steenkuijl, Directeur Marketing & Sales en MT-lid van Asito

Asito wilde zijn positie verbeteren. Het was daarom belangrijk om de 150 vestigingsmanagers te doordringen van de noodzaak van een proactieve opstelling. Veel lijnmanagers bij Asito hadden bij verkopen echter vooral een negatief beeld. Dit paradigma moest veranderen om verder te groeien. Zoals Ben Tiggelaar in zijn boek *Dromen, Durven, Doen* beschrijft, is het hebben van een ‘probleem’ één van de randvoorwaarden om mensen te motiveren aan de slag te gaan. In deze Asitocase is duidelijk het belang van de wijze van communiceren met impact erg gebleken, zodat de noodzaak tot verbeteren ook werd gevoeld. Daarbij moesten de managers snel beleven wat alert gedrag is en hoe het ‘voelt’ om daarmee meer effect te hebben. Dit in plaats van de gebruikelijke communicatie door middel van PowerPoint-presentaties en memo’s.

Het vertrekpunt

Asito, in Nederland al sinds jaren de nummer twee in omvang op het gebied van facilitaire dienstverlening, stelde ons de volgende vraag:

“We willen niet de innovator en trendsetter zijn, maar wel de beste op ons vakgebied. Vroeger was dat schoonmaken, maar dat is ontwikkeld naar de totale dienstverlening. Asito is gestart als familiebedrijf. Nog steeds heeft ons bedrijf de kenmerken van een familiebedrijf. Dit ondanks





Ron Steenkuijl:

“ALERT zit in het DNA van onze mensen en we zijn nu bezig om het planmatig te mobiliseren”

het feit dat er nu meer dan 14.000 medewerkers tot de familie behoren.

We merken dat onze mensen geen of nauwelijks commerciële vaardigheden beheersen. Daarom willen wij hen daarop trainen.”

Het zal u waarschijnlijk niet verbazen dat wij van mening zijn dat training niet het antwoord is op deze vraag van Asito. Ook in deze case is het

Intenza Realisatieplan® leidend geweest bij het realiseren van de gewenste gedragsverandering. Ten aanzien van de aanpak is hier vooral veel aandacht besteed aan de start en de communicatie over de gedragsverandering en het beleven van het gewenste gedrag.

Waar Asito van droomt...

Asito wil de beste partner op het gebied van facilitaire dienstverlening zijn. Dit betekent dat klanten in ieder contact met Asito moeten ervaren dat zij zakendoen met een proactieve partner die meer doet dan schoonmaken. Klanten dienen bij alle activiteiten, die niet behoren tot hun core-business en die zij eventueel willen outsourcen, te denken aan Asito als preferred supplier.

Bij reproposals dient de relatie in de tussenliggende periode zo sterk te zijn ontwikkeld dat de kansen voor Asito op een vervolgoopdracht erg groot zijn. Bij deze ontwikkeling zouden de leden van het middle management de rol van inspirerende leiders moeten vervullen, die de beweging leiden en minder de status managen.

De aanpak

Om de droom te realiseren is met het management vastgesteld dat het nieuwe gedragskompas ALERT wordt. Om hiertoe te komen is allereerst gekeken

Alert staat voor:

Afspraak = afspraak

Locaal ondernemerschap

Echte aandacht voor de klant

Resultaatgerichtheid

Topkwaliteit

waar de kracht van Asito ligt en wat het zogenaamde 'dna' van Asito bepaalt. Nadat dit was vastgesteld is een analyse gemaakt van de behoeften in de markt en van wat klanten belangrijk vinden. In twee sessies van een dagdeel is het gedragskompas bepaald.

Simpelweg communiceren is onvoldoende om de gewenste gedragsverandering te realiseren. Daarom is bij Asito veel aandacht besteed aan de wijze van inspireren. De communicatie is opgebouwd uit diverse onderdelen. Al deze communicatieactiviteiten zijn uitgewerkt in een communicatieplan.

In dit hoofdstuk besteden we vooral aandacht aan het in beweging krijgen en laten beleven van de gewenste gedragsverandering. We gaan niet in op andere belangrijke aspecten bij het proces van gedragsverandering zoals de regie vanuit de directie bij het ophalen van best practices en flops op het gebied van ALERT, het interviewen van medewerkers die uitblinken in ALERT-gedrag en de communicatie hierover in de interne media.

Tijdens een managementdag in een theater zijn alle 150 leidinggevendenden geïnformeerd over de visie van de directie en het vastgestelde gedragskompas. Het programma was zo opgebouwd dat de deelnemers vanaf aankomst tot en met vertrek continu proactiviteit en ALERT-gedrag van de horeca-medewerkers ervoeren. Zij werden bijvoorbeeld allen persoonlijk welkom geheten en de verzorging was tot in de puntjes geregeld.

Na een presentatie door het management over de resultaten en de speerpunten voor het nieuwe jaar werd aangegeven dat het onderscheidend vermogen van Asito meer benut moest gaan worden. Dit ondanks het feit dat Asito al jaren achtereen als de beste aanbieder op basis van prijs-kwaliteitsverhouding naar voren komt uit het Imago- & Belevings-



onderzoek van Blauw Research. In de commerciële performances waren tendensen zichtbaar die nu nog onvoldoende merkbaar waren in de resultaten, maar dat zeker wel meer zouden gaan worden (probleem creëren - awareness). De conversie tussen offertes en deals nam af, de marges waarmee opdrachten werden binnengehaald vertoonden ook een negatieve trend. Deze doordachte en zorgvuldige analyse legde een stevige basis voor verbetering. De conclusie was dan ook: het gaat goed, maar het moet beter.

Tijdens de Managementdag gaf de directie allereerst aan wat zij vanuit hun functie en verantwoordelijkheidsgebied er zelf aan zouden gaan doen om deze tendens om te buigen naar een positieve richting. De Sales- en Marketingdirecteur benoemde in zijn presentatie wat hij ging doen om deze trend te doorbreken. Hierbij kunt u denken aan intensieve samenwerking met andere partners waarvoor Asito een fullservice-organisatie kon worden op de facilitaire diensten die een organisatie graag uitbesteedt.

Wij hebben in de voorbereidingen bewust deze opbouw gehanteerd. Een veelgemaakte fout is dat medewerkers en leidinggevendenden simpelweg te horen krijgen wat ze anders moeten doen. Hier hebben we bewust eerst de directieleden een antwoord laten geven op de vraag 'wat ga ik eraan doen?'. Door de zorgvuldige opbouw en vormgeving waren de managers in de zaal onder de indruk van de doordachtetheid van de getoonde visie en het leiderschap van het management. Zij konden nu niet achterblijven en geen argumenten bedenken waarom ook zij niet in beweging zouden komen om van ALERT een succes te maken. Verbeter de wereld en begin bij jezelf blijkt ook in managementland een goed credo te zijn. Je maakt als manager altijd meer indruk door te laten zien

wat je er zelf aan doet, dan eerst de ander te vertellen wat hij moet doen. Zo namen de directieleden als eerste deel aan de managementtraining die alle managers gingen volgen.

Na deze presentatie werd ingezoomd op wat klanten willen en hoe Asito meer het onderscheid kon maken. De conclusie was dat de verbinding tussen de kracht van Asito en de wens van de markt gemaakt kon worden met ALERT.

De interactie met het publiek kreeg bij deze presentatie veel aandacht. De aanwezige managers werden nauw betrokken bij de opbouw van het verhaal.

Enkele voorbeelden

- De managers werd gevraagd wat zij als klant belangrijk vinden: wat scoort bij hen en wat zeker niet?
- Samen met een colleganoteerden alle aanwezigen wat in hun ogen de vijf belangrijkste sterke punten van Asito waren.
- Nadat ALERT was gepresenteerd werden diverse praktijkvoorbeelden met het publiek gedeeld en ook uit het publiek opgehaald. Het belangrijkste hierbij was dat de leidinggevendenden zich bewust werden dat ALERT niet betekent méér werk, maar slimmer werken en méér effectiviteit!

Het publiek werd zo als het ware meegenomen op reis om uiteindelijk samen bij de bestemming aan te komen: **ALERT!**

Tijdens deze bijeenkomst stonden, samenvattend, de volgende uitgangspunten centraal:

- Het gaat goed. Maar het moet beter. Oftewel From good to great, zoals Jim Collins in zijn boek met dezelfde titel beschrijft.

- Het onderscheidend vermogen zit vooral in het gedrag van de medewerkers, van directie tot receptie.
- Het vergroten van de effectiviteit en het onderscheidend vermogen is vooral te realiseren door dingen slimmer te doen, in plaats van meer te gaan doen. Een belangrijk uitgangspunt omdat in dit bedrijf al heel hard wordt gewerkt. Anders zou weerstand ontstaan, alleen al om reden van de beschikbare tijd. Overigens kost de nieuwe aanpak écht niet meer tijd, maar levert het juist tijd op. Dit natuurlijk wel na een periode waarin ook leertijd moet worden geïnvesteerd in het toepassen van de nieuwe manieren van werken.

Aan het einde van de bijeenkomst was er bij de aanwezige managers een duidelijk bewustzijn en bereidheid om te bewegen. Maar daarmee heeft de directie nog geen commitment. Bovendien hadden de managers in de zaal nog onvoldoende inzicht in en beleving bij wat die andere aanpak dan is.

In het daaropvolgende kwartaal heeft het topmanagement vaak met de managers gesproken over de managementsessie in het theater. Dit om de 'echte' reacties te peilen en met mensen één op één te praten over de noodzaak en de support vanuit het topmanagement. Deze gesprekken zijn goed geregisseerd en de uitkomsten zijn op managementniveau gedeeld en besproken.

De belangrijkste bijeenkomst was niet deze eerste, maar de tweede. Tijdens deze tweede bijeenkomst moesten de managers gaan ervaren wat dat andere ALERT-gedrag nu precies van hen ging vragen. De keuze van de locatie was hierbij van cruciaal belang. Omdat we met name wilden focussen op het gewenste toekomstige gedrag kwam een aantal locaties in aanmerking, zoals

Living Tomorrow (het kantoor en huis van de toekomst) in Amsterdam en Media Plaza in Utrecht.

Uiteindelijk is gekozen voor Media Plaza. In deze accommodatie stap je na het betreden van de ruimte als het ware in de toekomst. De zalen zijn voorzien van ultramoderne technieken, maar zijn ook 'knus'. Dit waren aspecten die we belangrijk vonden. Zoals eerder aangegeven is Asito een groot familiebedrijf. Het element van 'familie' wilden we ook zeker blijven benadrukken.

Bij de meeste bijeenkomsten is er één persoon die presenteert, waarbij de managers luisteren. We hebben besloten om de bijeenkomst maximaal te benutten en het accent vooral te leggen op interactieve dynamische subsessies waarbij de managers aan het werk gingen. Om deze opdrachten goed te kunnen uitvoeren werd een beroep gedaan op ALERT-gedrag.

De doelstelling voor deze tweede managementbijeenkomst was:

- Als directie laten zien en voelen dat zij staat voor een cultuurverandering naar een meer marktgerichte servicehouding bij Asito om het gevoel van 'customer intimacy' te bewerkstelligen.
- Op een verfrissende en gepassioneerde wijze de managers betrekken bij het programma waarmee het draagvlak voor het ALERT-programma en daarmee de kracht ervan een impuls krijgen.
- De managers laten ervaren wat ALERT-gedrag is.
- Het Asito-gevoel verder om te smeden tot een gevoel van eenheid, trots en cohesie: wij gaan samen het succes van de toekomst genereren!



Tijdens de korte plenaire aftrap van het programma lichtte de algemeen directeur het doel en de inhoud van de dag toe. Vervolgens waren er zes verschillende sessies van 25 minuten in een carroussel-programma met telkens verschillende groepssamenstellingen. Daarin werden met verschillende werkvormen de doelstellingen van de dag uitgewerkt. Twee werkvormen waren educatief én ontspannend. Tenslotte is het programma afgesloten met een plenaire presentatie.

- **Sessie 1**

Onder professionele begeleiding werd op basis van het Lagerhuis-principe gedebatteerd over een voor Asito relevante stelling. De sessie werd afgesloten met een stemming die bepaalt welke stelling de meeste aanhang verworven heeft tijdens het debat. Hiermee werd bereikt dat men zich nogmaals bewust werd van de noodzaak van ALERT en heeft men zich verplaatst in de verschillende argumenten.

- **Sessie 2**

Bij deze digitale sessie 'in ligstoelen' werd op vier beeldschermen de veranderende samenleving getoond. Hierop volgde een discussie over de gevolgen van deze veranderingen voor Asito. Daarbij werd vooral de link naar gedrag gelegd. De uiteindelijke conclusie van de managers was dat hun gedrag cruciaal was in het anticiperen op deze veranderingen.

- **Sessie 3**

Met behulp van groupware-software werd aan de aanwezigen gevraagd waarom zij er trots op zijn dat zij bij Asito werken. De software creëerde een Top Tien. Op basis daarvan ging een directielid in op de resultaten.

- **Sessie 4**

Met behulp van een versnellingsstechniek werd in een netwerk van PC's een 'ALERTE'-vraag gesteld aan de aanwezigen. De antwoorden verschenen anoniem op een lcd-scherm. Hierna ging een directielid in discussie met de aanwezigen over de antwoorden. Hierdoor werden sociaal wenselijke antwoorden vermeden en kwam het echte gevoel naar boven.

- **Sessie 5**

In deze sessie werden de fundamentals van het ALERT-programma op een pressurecooking-wijze herhaald en ingetraind. Er werd vooral stilgestaan bij de rol van de aanwezigen in dit proces. Het communiceren over ALERT was dus niet voldoende. Een manager dient in dit soort processen de inspirator te zijn door het voorbeeld neer te zetten.

- **Sessie 6**

Een bezoek aan de huiskamer van de toekomst waarin de aanwezigen kennismaken met de mogelijkheden hoe we in de toekomst omringd zijn door integrale digitale snufjes in onze huiskamer.

Bijna alle sessies werden geleid door directieleden en niet door externen. Dit omdat de directieleden ook de leiders van het ALERT-programma zijn. De managers ervoeren hierdoor ook dat het management hier zelf voor gekozen had. Een bijkomend effect hiervan is dat de directie zich ook beter heeft moeten verdiepen in de gewenste gedragsverandering en al moest beleven wat ALERT voor hun rol betekent. Alleen al als we kijken wat het nadenken over de verschillende werkvormen van hen heeft gevraagd, dan is het doel behaald.

De resultaten

Na deze twee bijeenkomsten werd vastgesteld dat van de 150 managers minder dan tien het niet eens waren met de gekozen koers en de focuspunten. Er was niet alleen awareness gekweekt, maar bovendien was bereikt dat het totale management bereid was om hierin energie te gaan steken. Voor een echt commitment was het nog te vroeg. Dat blijkt pas uit het gedrag na zo'n bijeenkomst. Commitment blijkt immers niet uit woorden, maar uit daden.

U denkt misschien: er zijn nog altijd bijna tien managers die niet meedoen en die niet enthousiast zijn. Dat klopt! Uit diverse onderzoeken is gebleken dat je in een groep van deze omvang altijd een deel hebt dat niet meteen enthousiast is. In dit geval was het slechts 7% en dat is uiterst gering. De overige 93% wilde wél in beweging komen!

Het voordeel voor deze methodiek was ook dat nu ook de ondersteunende afdelingen vanuit het hoofdkantoor erbij betrokken waren. Ook zij hebben de vraag beantwoord: "Wat ga jij eraan doen om ALERT te laten slagen?".

Hier drukken we de resultaten dus bewust niet uit in euro's of in aantallen, maar in kwalitatieve aspecten, zoals een te verwaarlozen weerstand. En dat is natuurlijk ook in geld uit te drukken. Bovendien zult u begrijpen dat een minimale weerstand het leven van een directeur of manager onvoorstelbaar gemakkelijker maakt. En dat is onbetaalbaar!

En nu doen!

Wilt u andere accenten aanbrengen in het gedrag binnen uw organisatie? Dan is het van belang om goed na te denken over en in te plannen hoe u uw mensen gaat laten ervaren of beleven wat dat

andere gedrag dan van hen vraagt. Dat kunt u doen door met uw management een zogenaamde inspiratieplanner te maken. In deze planner geeft u aan op welke momenten van de waarheid u aandacht gaat besteden aan het te realiseren gedrag. De werkvormen die u kiest zijn hierbij cruciaal. Voorkom dat u een PowerPoint-show geeft die uw publiek consumeert. Hoe meer u in de vorm het gewenste gedrag kunt activeren, hoe makkelijker u uw doelen zult realiseren. Benoem daarnaast als directie als eerste in ieder verbeterproces wat u er als directieleden persoonlijk aan gaat doen. Wat gaat u veranderen? En benoem daarbij ook hoe u gaat vaststellen dat u in uw opzet geslaagd bent.

Het verschil tussen communiceren en inspireren is dat uw medewerkers de nieuwe aanpak beleven in plaats van aanhoren. Het is van belang om naast het moment van presenteren ook de momenten te benutten in de aanloop naar (voorgloeien) en de opvolging van (doorgloeien) deze bijeenkomsten. Dit bepaalt de beleving van uw medewerkers in belangrijke mate mede. Overigens geldt dit niet alleen voor bijeenkomsten met medewerkers, maar zeker ook voor klantbijeenkomsten. De belevingsmatrix helpt u daarbij.



De belevingsmatrix

Vraag

Uw antwoord

<p>1. Wat wilt u in het gedrag van uw organisatie verbeteren?</p> <p>Voorbeeld: <i>Ik wil meer pro-activiteit van mijn mensen zien</i></p>	
<p>2. Welke momenten voorafgaand aan de bijeenkomst kunt u benutten om voor te gloeien?</p> <p>Voorbeeld: <i>De uitnodiging</i></p>	
<p>3. Wat kunt u doen op die momenten om uw medewerkers alvast te laten beleven wat het gewenste gedrag is?</p> <p>Voorbeeld: <i>Op het moment dat uw medewerkers de uitnodiging ontvangen vraagt u hen om vooraf twee vragen aan te leveren waarop zij tijdens de bijeenkomst antwoord willen hebben of wanneer voor hende bijeenkomst een succes is?</i></p>	
<p>4. Welke werkvormen benut u tijdens de bijeenkomst zodat uw medewerkers beleven wat uw ambitie is op het gebied van gedrag?</p> <p>Voorbeeld: <i>De bijeenkomst wordt niet zoals gebruikelijk passief zittend geopend, maar de deelnemers krijgen direct na ontvangst de opdracht om te gaan netwerken met collega's om 3 collega's aan te spreken die ze nog niet goed kennen en te achterhalen op welke vragen zij antwoord willen hebben.</i></p>	

5. Hoe kunt u het gewenste gedrag al tijdens uw presentatie laten zien?

Voorbeeld: In uw presentatie geeft u minimaal 4 voorbeelden hoe u dit nieuwe proactieve gedrag in uw eigen praktijk al hebt toegepast en blijft toepassen.

6. Hoe toetst u commitment op het nieuwe gedrag?

Voorbeeld: De bijeenkomst wordt afgesloten door de medewerkers de opdracht te geven om de volgende dag aan te geven hoe zij één en ander in hun praktijk gaan toepassen en welke andere ideeën zij hebben om succesvol te verbeteren. Gevolgd door een afspraak met de manager.

7. Hoe zorgt u ervoor dat het effect van de bijeenkomst nog lang merkbaar is?

Voorbeeld: U besteedt in ieder contact met uw medewerkers aandacht aan pro-activiteit. Of pro-activiteit staat in alle overleggen in het volgende kwartaal als eerste agendapunt genoteerd.

