

Van ambitie naar **RESULTAAT**



Benut de kracht van gedrag met
deze succesrecepten uit de praktijk

Van ambitie naar resultaat

Benut de kracht van gedrag met
deze succesrecepten uit de praktijk



Intenza Consulting Group

Intenza Consulting Group B.V.
Neon 15-B, 4751 XA Oud Gastel

Eerste druk september 2021

Auteurs: Intenza Consulting Group
Vormgeving: Mark your Business
Redactie: Gerda Baeyens
Drukwerk: Printadvise
Uitgever: Intenza Consulting Group B.V.

Copyright

Je mag alle teksten voor niet-commercieel gebruik overnemen, citeren en in enkelvoud kopiëren. Wees echter open & eerlijk. Vermeld altijd de bron:

© Intenza Consulting Group B.V.

You are allowed to capture, quote or make a single copy of all texts for non-commercial use. However be honest and open about it. Always mention the source: © Intenza Consulting Group B.V.

Ondanks de aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de redactie noch de uitgever de aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

ISBN/EAN: 9789090349213

www.intenza.nl

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9
HOOFDSTUK 1 LEIDERSCHAP	11
Hoe krijg je jouw mensen mee?	14
De groene golf	18
Vertrouwen als basis voor succesvol leiderschap	22
Sturen op afstand met meer effect	27
Coaching: help them grow or watch them go	31
7 Succesfactoren om meer uit een teamoverleg te halen	34
Focus met de DRIVE-methodiek	37
HOOFDSTUK 2 GEDRAGSPROFIELEN EN DRIJFVEREN	41
Gedrag: waarom doen we wat we doen?	43
Teamontwikkeling en gedrag	47
DISC-gedrag en voorkeursstijlen	51
Communicatie op afstand vanuit DISC- gedragsstijlen	56
Gedrag in organisaties positief beïnvloeden door in te spelen op persoonlijke drijfveren	58
HOOFDSTUK 3 TEAMONTWIKKELING	62
Vier psychologische inzichten in teamontwikkeling	65
Een vintage inzicht in teamontwikkeling	70
Teamontwikkeling bekeken door een agile bril	72
10 tips voor teamontwikkeling in de praktijk	76
HOOFDSTUK 4 SALES	79
Verliefd, verloofd, getrouwd!	82
Business versnellen? Start met quick wins!	85

Salesmeeting: zo creëer je meer output!	87
Online dagstart	89
Telefonische acquisitie	91
Meer Sales vanuit Gedrag	93
HOOFDSTUK 5 RETAIL	97
5 stappen naar meer omzet in je winkel	99
7 tips om je retailomzet te laten groeien met rollenspellen	102
Laat je retailketen (of winkel(s)) slim doorgroeien	105
'Leren' leren in de retail	107
Teamontwikkeling in retail	110
HOOFDSTUK 6 PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT	114
Weg met de losse eindjes	116
Begin en eindig de dag energiek	118
Optimaliseer jouw concentratieboog en haal (veel) meer uit jouw werktijd	120
Breng focus aan in je prioriteiten	123
HOOFDSTUK 7 LEREN, BOEIEN EN BINDEN	127
Realiseer een leercultuur binnen jouw team	129
Teamleren: deel best practices	133
Persoonlijke ontwikkeling: groei een maatje!	136
Leren op afstand: de leerestafette	141
Binden en boeien volgens het stoplichtmodel	143
Benut de kracht van oxytocine!	146
Dankwoord	148
Literatuurlijst	150
Over Intenza	152

VOORWOORD

Hoe realiseer je jouw ambitie in gedrag?

Een team aansturen, motiveren, inspireren en zorgen dat doelen gerealiseerd worden. Het is topsport. De omgeving (klanten, bedieningsconcepten) verandert, maar hoe laat je jouw teamleden hierop anticiperen? Hoe zorg je dat jouw mensen hun grenzen verleggen? Hoe houd je het team scherp? Hoe blijft jouw organisatie in beweging? Uitdagingen waar veel directeuren en leidinggevenden voor staan.

In dit boek vind je praktische voorbeelden, concrete handvatten en opdrachten die je vertellen hoe je deze vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken kunt aanvliegen. Je krijgt antwoord op veelgestelde managementvragen:

- Hoe inspireer ik mijn mensen om het beste uit zichzelf te halen?
- Hoe creëer ik verbinding, plezier en werkgeluk?
- Hoe help ik mijn mensen aan meer inzicht in hun kwaliteiten en talenten?
- Welke strategie werkt om op een goede manier te reageren op eisen uit de werkomgeving?
- Hoe realiseer ik een echt en hecht team?
- Hoe vergroot ik de commerciële slagkracht van mijn salesteam?
- Hoe krijg ik meer grip op mijn persoonlijke effectiviteit?
- Hoe kan leren helpen om te versnellen?

Het zijn onze meest waardevolle inzichten en succesrecepten die de afgelopen 15 jaar hun werking in de praktijk hebben bewezen. We zijn er trots op dat we al 15 jaar organisaties mogen helpen bij het ontwikkelen en realiseren van het door hen gewenste gedrag met bijhorende resultaten.

Hartelijk dank voor jullie vertrouwen in Intenza.

‘Van praten naar doen’ is ons motto. Dit geldt ook voor dit boek. We hebben de artikelen gegroepeerd volgens 7 thema’s, waarbij het uitgangspunt is **‘lezen en doen’**. Je leest en bepaalt direct: wat ga ik meteen (binnen 48 uur) toepassen? Doe dit niet eenmalig. Zet kleine stappen die je frequent herhaalt. Je zult zien dat je op deze manier snel vooruitgaat met je team. Door vol te houden vertalen de gezette stappen zich in onbewust gedrag.

Meer voorbeelden

Wil je meer voorbeelden van live cases? Die vind je in ons eerste boek ‘Gedrag als succesfactor: 10 live cases van toporganisaties’. In het tweede Intenza-boek ‘De Management Makeover. Vergroot uw realisatiekracht!’ neemt de directeur van een onderneming je mee in zijn proces van verandering. Van start tot finish. Van ambitie naar realisatie. In ons derde boek ‘Eerste Hulp bij ‘Leren Excelleren’ krijg je concrete handvatten aangereikt om het lerend vermogen van medewerkers op de werkplek te vergroten. Op onze site vind je onder kennisbank nog meer blogs en video’s om van te leren.



We wensen je veel plezier met het lezen van deze jubileumuitgave, het vergroten van de realisatiekracht van je plannen en het bereiken van meer resultaat op een prettige manier.

Het Intenza team

INLEIDING

Mensen zijn gelukkiger als ze hun ambities realiseren. Bedrijven, jij, ik: we hebben allemaal ambities. Niets is echter zo frustrerend dan een tegenvallend effect nadat je van alles hebt georganiseerd. Gedrag is hierbij de sleutel tot succes. Als je weet hoe je gedrag kunt beïnvloeden, vergroot je het effect.

Wat merk je in de praktijk?

Tijdens bijeenkomsten, trainingen en vergaderingen zijn we erg goed in het maken van afspraken met elkaar. 'We gaan meer samenwerken.' 'We gaan proactiever handelen.' 'Onze klanten moeten meer onze toegevoegde waarde ervaren.' De praktijk wijst uit dat deze afspraken maar zelden worden gerealiseerd. Gedragswetenschapper Ben Tiggelaar heeft onderzocht hoe dat komt. Hij kwam tot (schrik niet!) de conclusie:

Slechts 5% is bewust gedrag.

95% is dus onbewust gedrag.

Hier ligt de sleutel tot succes. Het maken van afspraken tijdens bijeenkomsten, vergaderingen en trainingen richt zich immers op de 5% bewust gedrag. Op het moment dat we met elkaar iets afspreken, zijn we daar bewust en enthousiast mee bezig. Daarna stappen we echter uit het moment. We gaan weer gewoon aan de slag en belanden weer in die 95%. Oftewel, de waan van de dag.

Intenties leiden dus niet tot het gewenste resultaat. Gedrag wel. Als je weet hoe je gedrag kunt beïnvloeden heb je een positieve impact op het resultaat. Met name de aansturing door management en directie en het geven van

concretere werkprikkels zorgen dat het nieuwe gedrag inslijpt. Let wel:

Zonder regie gebeurt het niet!

Alleen zo creëer je een blijvende impact en een beter resultaat. Alleen zo oefen je regie uit op het onbewuste gedrag. Door te focussen op onbewust gedrag creëer je nieuw gewoontegedrag.

De artikelen in dit boek geven je handvatten hoe je de regie op 95% onbewust gedrag kunt vergroten.

Met regelmaat zie je QR-codes in het boek. Scan de code voor aanvullende informatie, voorbeelden en checklists.

HOOFDSTUK 1

LEIDERSCHAP

Creëer beweging. Inspireer medewerkers
om het beste uit zichzelf te halen.



Inspirerend leiderschap is het vermogen om mensen te stimuleren en te prikkelen om ambitieuze doelstellingen waar te maken. Als leider weet je hoe je het gewenste gedrag van jouw mensen kunt realiseren. Op een inspirerende wijze leid je de beweging. Je bent in staat om in te spelen op verschillende gedragsstijlen. Je maakt teams en individuen sterker. Jouw impact op het resultaat toont deze formule aan.

Management x Doen = Resultaat²

Jouw inspanningen (als leider) zorgen voor een resultaat in het kwadraat. Jouw realisatiekracht! De impact die jij hebt op klanten, jouw team, de organisatie en je omgeving.

Inspirerend leiderschap: simpeler dan je denkt

Ken je het filmpje van Simon Sinek: Do you love your wife? In dat filmpje vraagt hij een toehoorder: 'Wat was HET moment waarop je van haar ging houden?' De man kon de vraag niet beantwoorden. Niet verwonderlijk, want liefde is evenmin een event, net als leiderschap.

Inspirerend leiderschap bestaat uit vele dagelijkse acties

Dit geldt voor iedere verandering. Je krijgt geen sixpack als je een keer intensief sport. Ook niet als je dat een week lang doet. Misschien zie je zelfs na een maand nog geen resultaat. Toch moet je juist dan volhouden. Want na twee maanden begin je het wel te zien! En na drie maanden nog meer! Wij zeggen niet voor niets:

Leiderschap, veranderen en ontwikkelen
draait om kleine stappen zetten. **Maar wel consistent dus**
bij voorkeur dagelijks!

Een voorbeeld

Stel: je wilt een lerende feedbackcultuur realiseren. Je zou zelf het voorbeeld kunnen geven door iedere dag om feedback te vragen: 'Ik wil dat we iedere dag beter worden: welke tip heb je voor mij?' Of je zou elk overleg kunnen eindigen met de vraag: 'Wat moeten we vasthouden en wat kan de volgende keer beter?' In een coachgesprek zou je kunnen vragen: 'Hoe kan ik een betere coach voor jou zijn?'. Allemaal dagelijkse acties waarmee jij het voorbeeld geeft en beweging creëert richting een lerende feedbackcultuur.

Groei

Waarom wil jij als leider groeien? Welke verandering wil jij doorvoeren in je organisatie? Ons advies is: vertaal het in kleine, dagelijkse acties. Acties die in lijn zijn met datgene waar je met je organisatie en team in wilt groeien.

Lees de succesfactoren in dit boek en bepaal voor jezelf:

Wat wordt jouw dagelijkse actie?

DE GROENE GOLF

Je wilt medewerkers stimuleren om in beweging te komen. Of het nu om een verandering gaat, een doorontwikkeling of ander gedrag, je wilt graag een positieve beweging zien. Dit kun je realiseren met de 'groene golf'. Bij Intenza noemen we dit groen gedrag. Je kunt het vergelijken met een verkeerslicht dat op groen staat (je kunt door(rijden)). **Door te focussen op wat wel goed gaat, creëer je meer motivatie, meer enthousiasme, meer beweging en dus meer resultaat.**

Vanuit de gedragswetenschap is bewezen dat het veel meer effect sorteert als de focus wordt gelegd op wat succesvol is geweest (in plaats van op wat niet goed gaat). Bij het creëren van de groene golf kijk je dus vooral naar wat goed gaat (groen). Door je te richten op succesfactoren ontstaat er een golfbeweging. Hoe kun je de succesfactoren kopiëren en inzetten op een manier dat het voor nog meer succes zorgt? Bovendien doen successen het zelfvertrouwen en de trots van medewerkers groeien.



Creëer een positieve beweging met de groene golf

Crisis, pandemie, recessie, verandering, een slecht cijfer... ze hebben een negatieve weerklank. Is het niet veel beter om jezelf te herinneren aan wat er allemaal goed gaat en wat je kunt aanpakken? Want kansen zijn er altijd. De groene golf helpt je daarbij. De groene golf werkt vooral goed als je een ander (nieuw) gedrag wilt realiseren. **Je richt je als leider op de beweging in plaats van enkel op het resultaat.** Daardoor ontstaat er sneller een gevoel van succes en zelfvertrouwen. Dat zorgt er dan weer voor dat je uiteindelijk sneller het beoogde eindresultaat realiseert. Focus daarbij op kleine stappen die je frequent kunt toepassen.

Even terug naar vroeger. Vol trots laat je je schoolrapport zien aan familie. Allemaal goede cijfers, achten en negens, maar zie daar, opeens een vette 4 voor wiskunde. En wat was toen de reactie van familieleden? Juist, de focus werd gelegd op die ene 4, terwijl alle goede cijfers overschaduwde werden. Bijles was de oplossing om die 4 weg te werken. Dat had helaas tot gevolg dat de overige cijfers lager werden, de 4 maximaal een 6 werd en het plezier in school afnam. Het focussen op de mindere punten leidde dus niet tot een beter resultaat.

Ook in de dagelijkse praktijk wordt vaak de nadruk gelegd op wat NIET goed gaat. Voorbeeld: de binnendienst wordt verondersteld om elke week, per persoon, 10 mails inclusief een call to action, naar prospects te sturen om het bedrijf onder de aandacht te brengen. Aan het eind van de week blijkt dat er gemiddeld 4 mails per persoon zijn verstuurd. Je kunt dan het volgende doen:

- Vragen waarom het er maar 4 zijn in plaats van 10?
- Wijzen met het vingertje en stellen dat dit niet de afspraak was.
- Aangeven dat als we zo doorgaan, die extra prospects nooit binnengehaald worden.

Toekomstgericht inspireren

Door op deze manier te werk te gaan, rem je je mensen af. Benut je echter de groene golf en focus je op het gewenste gedrag, dan creëer je juist beweging. Zeker als je ander (nieuw) gedrag wilt realiseren. Je kunt het op de volgende manier aanpakken:

- Geef een compliment omdat er in elk geval gemiddeld 4 mails zijn verstuurd.
- Vraag hoe dit is gelukt en wat de resultaten van de call to action zijn?
- Deel de best practices van degenen die meer dan gemiddeld hebben gescoord.

- Vraag: 'Wat ga je vaker doen waardoor de 4 mails volgende week 6 mails en de week daarop 8 mails worden?'

Op deze manier ben je toekomstgericht bezig met je team. Je laat zien dat je blij bent met de beweging. Je moedigt je mensen aan om elkaar te helpen en beter te worden. Bovendien benut je dat wat werkt als succesrecept voor de volgende stap. Visueel maken wat er per week is 'gescoord', kan eveneens helpen. Het zorgt immers voor gezonde onderlinge competitie.

Doe-acties

Als je overweegt om dit met je team te doen, dan zijn deze doe-acties handig:

- Benoem vooraf wanneer en met welke uitkomst je persoonlijk of als team tevreden bent.
- Vraag naar successen die werken en benut ze. Een succes verkoopt immers beter dan een goed idee.
- Wat gaat goed en wat kan volgende week anders om een nog beter resultaat te krijgen?
- Bedenk eventueel een leuke incentive voor het team wanneer het doel is bereikt (of als de stijgende lijn duidelijk zichtbaar is).

Tot slot is het belangrijk om medewerkers zelf te laten nadenken over mogelijke oplossingen. Leg de DENK-druk bij hen in plaats van alles voor te kauwen.

Toekomstgericht denken stimuleren

Nog een inspirerende actie: vraag je medewerker welk cijfer hij zichzelf de afgelopen week heeft gegeven en evalueer toekomstgericht!

- 5 -> Wat ga jij de komende week extra/anders doen om ervoor te zorgen dat je weer een voldoende haalt?

- 7 -> Je ambitie is een 8; wat wil je de komende maand veranderen om van de 7 een 8 te maken?
- 8 -> Wat wil je zeker vasthouden om er de komende twee maanden nog steeds zo voor te staan?

Kortom, focussen op *wat wel kan* en wat goed gaat, geeft veel meer bewegingsenergie!

HOOFDSTUK 2

GEDRAGSPROFIELEN EN DRIJFVEREN

Hoe beter jij jezelf kent, hoe effectiever jij bent.



Gedrag is een essentieel en integraal onderdeel van wie je bent. Hoe beter jij jezelf kent, hoe effectiever je bent. Wie zijn eigen kwaliteiten kent en zich tegelijk bewust is van zijn tekortkomingen, kan een strategie ontwikkelen om op een goede manier te reageren op eisen vanuit de werkomgeving. Inzicht in persoonlijk gedrag en persoonlijke drijfveren is hierbij essentieel.

Dit inzicht kun je verkrijgen met een gedragsprofiel en een drijfverenanalyse. Er zijn tal van soorten en smaken, gericht op gedrag, drijfveren, talenten en competenties. Voorbeelden zijn: DISC-gedragsanalyse, Myers Briggs Type Indicator (MBTI), Profile Dynamics, TTI Success Insights Drijfverenanalyse en Talenten Motivatie Analyse (TMA).

Gedragsprofielen geven een betrouwbaar en objectief beeld van je natuurlijke gedrag én het gedrag dat je als reactie op de omgeving vertoont.

Met een drijfverenanalyse krijg je inzicht in jouw persoonlijke drijfveren en in hoe die doorwerken in jouw werkomgeving. Het vertelt je wat jouw voorkeuren zijn op het gebied van functie en taken, samenwerking, verandering en leiderschap.

Het zijn prachtige instrumenten om meer rendement uit menselijk talent te halen. Voor jouw medewerkers is dit hét hulpmiddel om hun persoonlijke effectiviteit te maximaliseren. Het team plukt de vruchten van gemotiveerde teamleden. Voor leidinggevendenden is dit hét instrument om hun leiderschapsstijl af te stemmen op individueel niveau. Ieder mens is immers uniek.

DISC-GEDRAG EN VOORKEURSTIJLEN

Je hebt het vast een keer meegemaakt dat het gedrag van de ander bij jou zorgde voor:

- Dichtklappen of groeiende weerstand door de felle assertiviteit van de ander.
- Irritatie om de ongestructureerde en breedsprakiger communicatie van de ander.
- Het gevoel van 'een beetje meer tempo graag!'.
- Een onzeker gevoel door de lange stiltes.

Het heeft te maken met het gedrag dat je bij een ander ziet en dat je zelf laat zien. In dit artikel zoomen we in op het veelgebruikte en populaire DISC-model: de voorkeurstijlen van rood, geel, groen en blauw.

Kennis en analyse van het DISC-model maakt het mogelijk om jezelf, medewerkers, collega's, je partner en klanten beter te begrijpen. Hierdoor kun je beter afstemmen op de persoonlijke behoeften van de ander, eerder conflicten voorkomen of verminderen, makkelijker onderlinge verschillen waarderen en sneller bouwen aan onderling vertrouwen. De kracht van het DISC-model zit hem in de eenvoud, zonder afbreuk te doen aan de complexiteit van de mens.

De ontwikkeling van DISC

Het DISC-instrument is een analyse gebaseerd op het werk van William Marston: *'The Emotions of Normal People'*. Gedragspsycholoog John G. Geier vertaalde de inzichten in een persoonlijkheidsprofiel dat in meer dan 50 landen verspreid, wetenschappelijk onderbouwd en steeds verder dooront-

wikkeld wordt. DISC heeft een wetenschappelijke ontwikkelingsgeschiedenis van meer dan 90 jaar en is in de afgelopen 25 jaar door miljoenen mensen wereldwijd gebruikt.

De 4 persoonlijkheidsstijlen bij DISC

Deze theorie brengt de gedragskenmerken onder in vier persoonlijkheidsstijlen. Mensen met vergelijkbare stijlen vertonen specifiek gedrag dat kenmerkend is voor die stijl. De letters D, I, S en C vertegenwoordigen de vier persoonlijkheidsstijlen.

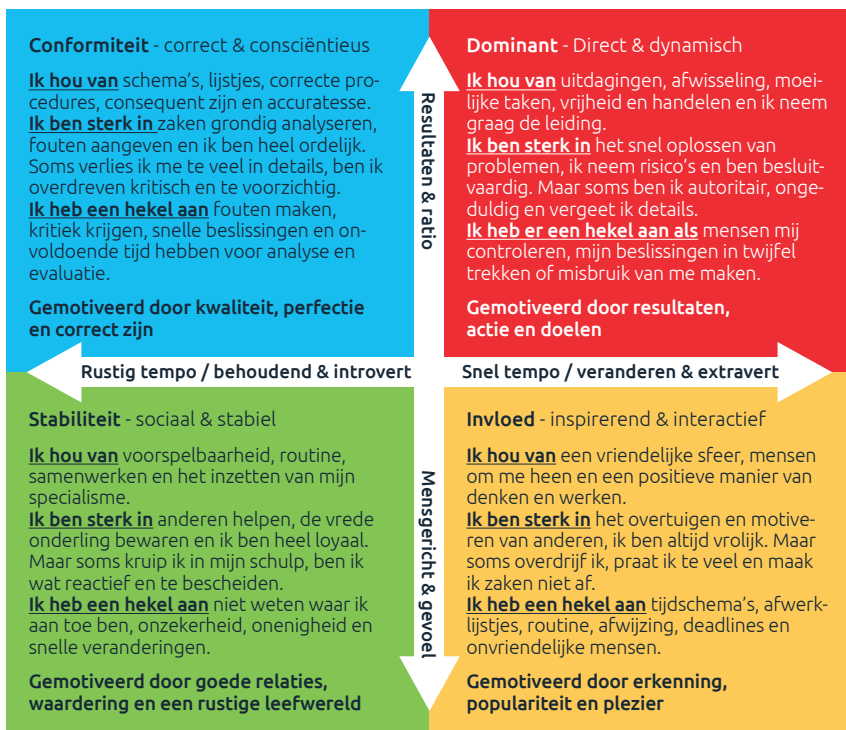
DISC staat voor:

- **D**ominant (rood): de manier waarop omgegaan wordt met uitdagingen.
- **I**nvloed (geel): de manier waarop invloed wordt uitgeoefend op anderen.
- **S**tabiliteit (groen): reactiepatroon op verandering.
- **C**onformiteit (blauw): de manier waarop gereageerd wordt op regels.

Let wel! Elke stijl is in elke persoonlijkheidsstructuur aanwezig, maar bijna altijd in verschillende mate.

Jouw DISC-gedrag

De DISC-gedragsanalyse geeft inzicht in een deel van jouw unieke en complexe wonderlijke zelf. Het meet hoe je dingen doet en welke stijl en aanpak je daarbij vertoont: jouw gedragsmatige voorkeuren.



Hoe herken je DISC-gedrag bij de ander?

Ook hier geldt dat de vier stijlen in iedere persoonlijkheidsstructuur aanwezig zijn, zij het bijna altijd in verschillende mate. Als je de persoonlijke behoefte van de ander beter kent, kun je conflicten voorkomen of verminderen. Daarnaast zul je de onderlinge verschillen beter kunnen waarderen en bouw je aan het wederzijdse vertrouwen.

Dominant, direct en dynamisch

D-types willen graag duidelijk, kort en 'to the point' benaderd worden. Blijf zakelijk en zorg dat je goed voorbereid bent. D-types willen voordelen en resultaten horen. Ze zoeken doelen, willen leidinggeven en bepalen graag de gang van zaken.

Typierend voor mensen met een **hoge D-stijl**:

- Stellen zich onafhankelijk op.
- Zijn besluitvaardig en doelgericht.
- Zijn gericht op resultaten en uitdagingen.
- Gaan confrontaties niet uit de weg.

Invloed, inspirerend en interactief

I-types willen een vriendelijke en warme omgeving. Ze houden rekening met de gevoelens en emoties van anderen. Geef niet te veel details en stel vragen die inspelen op het gevoel. I-types lopen harder door publieke erkenning en plezier. Ze hebben veel ideeën. Typierend voor mensen met een **hoge I-stijl**:

- Praten graag.
- Zijn enthousiast en optimistisch.
- Kennen veel mensen en maken makkelijk contact.
- Staan graag in het middelpunt van de belangstelling.

Stabiliteit, sociaal en stabiel

S-types willen graag een persoonlijke benadering. Breek het ijs. Presenteer vriendelijk je argumenten en stel 'hoe'-vragen om hun mening te peilen. S-types hebben tijd nodig om aan veranderingen en nieuwe ideeën te wennen. Ze werken graag samen en stellen zich dienstbaar op. Typierend voor mensen met een **hoge S-stijl**:

- Zorgen dat iedereen het naar zijn zin heeft.
- Maken graag zaken af.
- Brengen harmonie en stabiliteit in het team.
- Werken graag in teamverband.

Conformiteit, correct en consciëntieus

C-types stellen een analytische benadering van zaken op prijs. Bereid je goed voor en blijf zakelijk. Wees accuraat en realistisch. Geef veel aandacht aan details. C-types zijn risicomijdend, perfectionistisch, objectief, behoedzaam en gebruiken logica als norm. Typerend voor mensen met een **hoge**

C-stijl:

- Zijn grondig en nauwgezet wat betreft details.
- Houden zich graag aan de regels.
- Volgen de procedures of schrijven ze zelf.
- Zijn diplomatiek in de omgang en denken analytisch.

Inzicht in je eigen voorkeursstijlen en die van je collega's stelt jou in staat om op een natuurlijke wijze de verbinding aan te gaan. Waardoor de relatie op lange termijn positief wordt beïnvloed. Dit uit zich in een beter resultaat voor jou, het team en de organisatie.

HOOFDSTUK 3

TEAMONTWIKKELING

Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder!



Darwin zei het al: *“Niet de sterkste of meest intelligente soort overleeft het best, maar de soort die zich het beste weet aan te passen aan verandering.”*

Wendbaar zijn en snel kunnen veranderen is een van de succesfactoren voor organisaties. Daarom werken veel organisaties steeds meer met (al dan niet zelfsturende, agile) teams. Bovendien kan werken in teamverband bijdragen aan het binden van talenten.

Hoe bouw je een sterk team?

Het bouwen van een sterk team gaat in fases en begint met het maken van onderlinge basis- en gedragsafspraken. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe is de rolverdeling? Hoe gaan we om met feedback? Welke reactietijd op vragen van een ander teamlid is voor ons de norm? Deze essentiële stap wordt in de praktijk te vaak overgeslagen. Vroeg of laat komt er dan een moment dat je elkaar diep in de ogen moet kijken omdat de dingen anders lopen dan beoogd. Dan helpen dit soort basisafspraken om te zorgen voor een gelijkgestemd referentiekader.

Een tweede succesfactor is de rol van de leider. Die verandert naarmate het team zelfstandiger wordt. In het begin gaat het om een meer leidende rol. Naarmate het team groeit, wordt de rol van de leider meer faciliterend. Ook hierbij horen duidelijke afspraken: wat stemmen we af met de leidinggevende en wat niet? Iedereen werkt vanuit de beste intenties. Hoe meer duidelijkheid, hoe makkelijker teamleden eigenaarschap kunnen en durven nemen. Zonder duidelijkheid, kan loslaten door de leider zelfs averechts werken.

Voorkom dat teams een ‘productiefabriek’ worden waar de samenwerking rationeel en outputgericht is. Juist door aandacht te hebben voor onderlig-

gende succesfactoren zoals gedrag, motieven, stijlen (*zie hoofdstuk 2*) en de omgang met elkaar, worden teamverwachtingen helder en kan het team excelleren. Bovendien heeft het een positief effect op het leervermogen en het teamresultaat.

In de artikelen hierna vind je succetips & tools, inzichten en theorieën over teamontwikkeling. Daarnaast krijg je tien praktische tips om meteen toe te passen.

VIER PSYCHOLOGISCHE INZICHTEN IN TEAMONTWIKKELING

Er is veel geschreven over teamontwikkeling. De vier psychologische inzichten - die wij vaak gebruiken - zijn vertaald in tips om meteen te benutten!

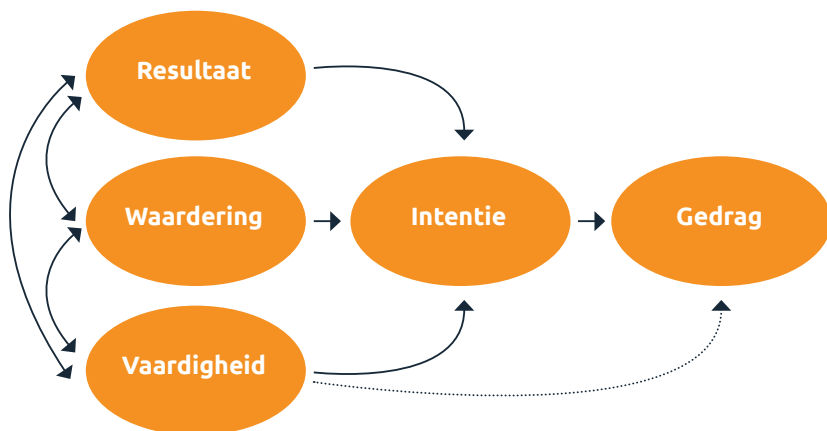
Inzicht 1: Psychologische veiligheid vergroot de proactiviteit en de binding

Toen Google zijn best presterende teams een tijdlang volgde om te kijken wat zij anders deden, bleek er een verband te zijn tussen proactiviteit en psychologische veiligheid. In een soortgelijk onderzoek concludeerde professor Amy Edmondson dat psychologische veiligheid essentieel is voor een sterk presterend team.

Als we ons veilig voelen, nemen we meer initiatief omdat we minder bang zijn om fouten te maken. Hierdoor stijgt ons verandervermogen (een competentie die vandaag de dag bijna tot de standaard set of skills moet behoren). Het gevoel van psychologische veiligheid hangt samen met stofjes in ons brein. Serotonine zorgt ervoor dat wij ons gehoord voelen en belangrijk voelen (*sense of significance*). Oxytocine ontstaat wanneer we het gevoel hebben erbij te horen (*sense of belonging*). Als deze stofjes in ons brein ontbreken, daalt ons zelfvertrouwen, stijgt ons stressgevoel en zijn we sneller geneigd een andere omgeving (of baan) te zoeken.

Als manager heb je tal van mogelijkheden om binnen het team het gevoel 'we doen ertoe en we horen erbij' te creëren. Zo krijg je een ondernemender en sneller lerend team.

Inzicht 2: Vergroot het (team/zelf)vertrouwen met de theorie van gepland gedrag



Gebruikmaken van de theorie van Icek Ajzen (Fishbein, 2009) kan ervoor zorgen dat teamleden sneller experimenteren en slimmere wegen ontdekken.

Bij nieuw gedrag stellen we onszelf deze vragen:

1. *'Gaat dit gedrag mij iets opleveren?'* (Resultaat)

2. *'Wordt dit gedrag gewaardeerd?'* (Waardering)

Een mooi voorbeeld in dit verband is de Transavia-case die we eerder (hoofdstuk 1) hebben belicht. Voorafgaand aan een trainingstraject bekeek de crew een livefilmpje waaruit bleek dat het proactief aanbieden van consumpties en andere producten door passagiers wel degelijk werd gewaardeerd. Sterker nog, ze gaven aan 'dat ze dit zouden missen als het niet zou worden aangeboden' (stel dat je 4 uur lang niets te drinken hebt!). Daarmee werd een belangrijke weerstand geslecht: *'Als we passagiers tijdens hun low-budgetvlucht proactief consumpties en shoppingartikelen aanbieden, vinden zij ons opdringerig.'*

3. 'Kan ik dit wel?' (Vaardigheden)

Bij Intenza roepen we vaak: start met een kleine eerste stap die je binnen 24 tot 48 uur kunt zetten. Streef je naar een cultuur van iedere dag leren of verbeteren? Wil je een cultuur van meer feedback? Je hoeft niet een hele feedbacksessie te organiseren. Je kunt beter aan het eind van elk gesprek of overlegmoment vragen: *'Welke goede punten moeten we vasthouden en welke moeten we volgende keer anders doen?'*. Onze succesfactor is: verklein de actie, vergroot de frequentie. Een interessant boek hierover is *'Tiny Habits'* van B.J. Fogg.

Je versterkt het vertrouwen van je teamleden door hen taken te geven die in hun beleving nuttig en waardevol zijn. Waardoor de actiehouder denkt: 'Dit kan ik wel!'.

Inzicht 3: Benut de kracht van positiviteit, beweging en energie (Baumeister, 2001)

Benut de groene golf! Dat klinkt best cool, maar wat bedoelen we er mee? Stel: je hebt een idee en voert het uit. Drie van de tien keer lukt. Focus in de startfase op wat deze drie gevallen succesvol maakt. Hoe kunnen we deze succesfactoren benutten om ervoor te zorgen dat het zes successen worden? Denk dus niet: *'Hoe komt het dat het zeven keer mislukt is?'*. Je brein schiet dan op slot. Als je brein in de verklaarmodus zit (*'Waarom lukt het niet?'*), kan het niet meteen in de oplossingsmodus (maar hoe dan wel?) springen.

Focus vooral in de startfase van nieuwe initiatieven of bij nieuwe teams op het kopiëren van succesfactoren in plaats van op wat niet lukt. Hiermee versnel je de beweging en zet je de eerste stap naar het

gewenste gedrag in jouw organisatie. Leer je team de goede dingen te analyseren, te waarderen en te kopiëren.

Inzicht 4: Leerdoelen leiden tot betere prestaties dan resultaatdoelen

Wie kinderen heeft, weet hoe het werkt. Ontwikkelen gaat in drie stappen: **Bewegen > Beter Doen > Bereiken resultaat**. In normaal Nederlands: het is een leerproces en je moet je onderweg aanpassen. Hetzelfde geldt voor teams. Maar waar zit het verschil tussen goed en minder goed presterende teams?

Volgens Ben Tiggelaar toont onderzoek naar leergedrag aan dat teams met leerdoelen beter performen dan teams met resultaatdoelen. In het begin scoren beide teams even goed. Zodra echter de eerste fout wordt gemaakt, wordt het prestatieteam voorzichtig en stopt de beweging sneller. Het leerteam daarentegen gaat het dan juist beter doen. Uit onderzoek van Amar Bhide (Tufts University). Bekijk de video van Ben Tiggelaar hierover (het vierde filmpje op de pagina) blijkt dat ca 93% van mensen die een plan hebben, dat plan tussentijds moeten bijstellen. Het is dus een utopie om te denken dat 'het' meteen goed gaat.



De goede teams bewegen, leren en passen zich aan. Minder sterke teams denken langer na over een goed plan voordat ze starten. Dat is zonde (wetende dat in 93% van de situaties het plan toch moet worden bijgesteld).

Samengevat

1. Besteed aandacht aan het creëren van het gevoel dat medewerkers ertoe doen en erbij horen. Zo krijg je een ondernemender en sneller lerend team.
2. Versterk het vertrouwen van je teamleden door hen taken te geven die in hun beleving nuttig en waardevol zijn. Waardoor de actiehouder denkt *'dit kan ik wel'*.
3. Focus op het kopiëren van succesfactoren in plaats van op wat niet lukt. Zorg dat het team de goede dingen die ze doen, leert te waarden. Hiermee versterk je de beweging.
4. Leerdoelen leiden tot betere prestaties dan resultaatdoelen. Stimuleer snel bewegen, onderweg leren (scenario-denken) en het aanpassen i.p.v. uitgebreid plannen te maken (die meestal toch bijgesteld moeten worden).

HOOFDSTUK 4

SALES

Vergroot je commerciële slagkracht!



Nieuwe klanten winnen en bestaande klanten uitbouwen. Iedere commerciële organisatie is ieder jaar weer op zoek naar hoe ze dit voor elkaar kunnen krijgen om de gewenste groei te realiseren. Omzet is het gevolg van een reeks van activiteiten. Louter focussen op voldoende activiteiten is echter geen garantie voor succes. Het gaat ook om de competenties van het verkoopteam.

Bij traditionele sales gaat het om het pushen van producten. Die tijd is geweest. Door de transparantie van het internet zijn kopers tegenwoordig veel beter geïnformeerd en dus ook beter voorbereid. De rol van verkopers is daardoor fundamenteel veranderd. Geen snelle productpushers meer, maar vertrouwde adviseurs die waarde toevoegen en klanten helpen in hun aankoopproces. Die klanten iets brengen in plaats van iets bij hen te halen.

Bij het ontwikkelen van het gewenste salesgedrag zijn o.a. onderstaande aspecten van belang.

Commercieel gedrag leer je vooral in de praktijk.

Princeton University heeft onderzocht dat je het grootste leereffect bereikt door het commerciële gedrag toe te passen op de werkplek.

Commercieel gedrag leer je niet door erover te praten, maar door het te doen.

Niet de theorie, maar de dagelijkse praktijk dient centraal te staan. Niemand heeft leren autorijden door naast de chauffeur te zitten. Besteed daarom voldoende tijd aan het oefenen van het gewenste commerciële gedrag. Maak gebruik van situaties uit de eigen praktijk. Op die manier ontstaat reflectie en bewustwording en wordt de maximale slag gemaakt richting veranderend handelen.

Commerciële gedragsverandering gaat in fases: eerst doen, dan beter doen.

Leg het accent op 'doen' (de beweging zelf is al een succes). Na het delen van successen, ligt het accent op beter doen.

Iedereen ontwikkelt een authentieke stijl.

Sales is geen exacte wetenschap met vaste, altijd kloppende formules. Geef verkopers de ruimte om een eigen authentieke stijl te ontwikkelen om commercieel succesvol te zijn.

In dit hoofdstuk lees je sucestips, tools en inzichten over het vergroten van de commerciële slagkracht.

SALESMEETING: ZO CREËER JE MEER OUTPUT!

Je hebt het wellicht meegemaakt... een salesmeeting die nergens toe leidt omdat het accent te veel ligt op terugkijken of de focus vooral intern ligt. Dat kan anders! Maak van je salesmeeting een realisatiesessie door onder meer te zorgen voor een inspirerende en professionele agenda. (Vervang 'sales' door een onderwerp van jouw keuze en je hebt het format voor een inspirerende meeting.)

Een inspirerende agenda

Dit format gaat helpen om te focussen op groei en toekomst tijdens meetings. Daarnaast draagt het bij aan het realiseren van een lerende cultuur.

1. Verrassende start: begin bijvoorbeeld met een inspirerende quote, speel in op de actualiteit of vertel een anekdote en vertaal dit naar jouw (sales)team. Bijvoorbeeld: 'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Die uitspraak las ik laatst en ik realiseerde me dat dat ook voor ons als team geldt. We draaien goed, maar het kan nog veel beter!'
2. Thema: dit kan een aanvals- of salesthema zijn (klanten, markten, producten).
3. De barometer: hoe staan we er als team voor? Groen, Oranje of Rood?
4. Persoonlijke performances. Hoe staan de verkopers er individueel voor? Groen, Oranje of Rood?
5. Deel best practices. Leer van elkaar door te delen wat er sinds de vorige (sales)meeting is toegepast en vertel wat het effect hiervan was. Denk aan: het winnen van een nieuwe klant, het realiseren van cross selling enz. Lees ook 'Teamlernen: hoe deel je best practices' (hoofdstuk 7).
6. Leren van fundamentals. Er zijn bepaalde fundamentals waarvan je

als salesmanager mag verwachten dat jouw verkopers dit beheersen. Denk aan de elevator pitch of het overwinnen van bezwaren. De salesmeeting is een prima moment om die aspecten in te slijpen!

7. Beantwoord vragen over de vooraf toegestuurde mededelingen. Mededelingen hebben een informatief karakter. Voorkom dat iedereen achteroverleunt als je iets meedeelt. Slimmer is om mededelingen vooraf toe te sturen en aan te geven dat eventuele vragen uiterlijk 48 uur voor het overleg naar jou gestuurd moeten worden. Zo kun je het overleg benutten om deze vragen te beantwoorden.
8. Persoonlijke acties voor morgen: laat je verkopers aangeven wat hun persoonlijke actiepunten zijn na afloop van de salesmeeting.

Vraag jouw verkopers om punten 2 t/m 7 voor te bereiden. Door hen een gerichte voorbereiding mee te geven, zorg je voor meer output tijdens jouw salesmeeting!

Agendapunten	Vorbereidingen met output
2. Aanvals- of Salesthema (dit kan zijn: klanten, markten of groei of producten/ diensten in de markt zetten)	Hoe kunnen we binnen 3 weken 50% van target product X realiseren? Kom met drie suggesties hoe van... succes te maken.
3. De barometer (hoe staan we ervoor? Groen-oranje-rood)	<ul style="list-style-type: none"> • Groen - wat doen om groen te blijven? • Oranje - wat doen om groen te worden? • Rood - wat doen om oranje te worden?
4. Persoonlijke Sales performance (hoe sta je ervoor? Groen-oranje-rood)	Wat doen om... + wat is je target voor komende week?
5. Delen van best practices	Wat heb jij toegepast dat goed werkte en ook voor je collega's interessant is?
6. Leren van elkaar op fundamentals	Stel een klant sterft je de vraag "waarom moet ik voor jou en jouw bedrijf kiezen?". Wat zeg je dan in 1 minuut?
7. Beantwoorden vragen naar aanleiding van de vooraf toegestuurde mededelingen	Mail van tevoren op welke vragen je antwoord wilt.

Overleg je vooral online? Lees dan op onze website hoe je online overleggen leuk en energiek kunt maken.



HOOFDSTUK 5

RETAIL

Inspirerende voorbeelden om de inhoud
van je kassa nog meer te verhogen!



In dit hoofdstuk belichten we een specifieke branche: retail. De voorbeelden zijn geschreven vanuit retail, maar zijn evengoed bruikbaar voor de advocatuur, accountancy, handel, financiële dienstverlening, ICT, detachering etc.

Retail, wat is het toch een prachtig vak!

Iedere dag krijg je de kans om van 'kijkers' kopers te maken en om klanten in de watten te leggen. De boost die je krijgt wanneer een bezoeker als fan jouw winkel uitloopt, daar doe je het voor.

Retail geeft je ook de kans om elke dag nieuwe dingen uit te proberen en zaken anders aan te pakken. Er zijn altijd wel leuke ideeën, goede voorname-ns of misschien noodzakelijke redenen om de winkelomzet te verhogen.

Je winkelomzet verhogen

Van kijkers kopers maken, het gemiddelde bonbedrag verhogen, het aantal stuks vergroten, de omgang met de internetshopper verbeteren, de winkelbeleving van de klant vergroten, het serviceniveau verhogen, oprechte aandacht geven. Het zijn allemaal ingrediënten waarmee je de winkelomzet kunt vergroten.

Als winkelmanager of regiomanager heb je het voordeel dat je iedere dag de kassa kunt opmaken en dus direct inzicht hebt in het effect van alle inspanningen. Als leidinggevende in retail kun je vaak kort op de bal zitten en direct met je mensen aan de slag gaan, waardoor resultaten snel zichtbaar worden. Die snelle resultaten, ook quick wins genoemd, helpen jou als manager om het nieuwe gedrag met elkaar vast te houden. In dit hoofdstuk lees je hoe je dit kunt doen.

5 STAPPEN NAAR MEER OMZET IN JE WINKEL

De conversie moet omhoog! Of het nu gaat om het gemiddelde bonbedrag, het aantal stuks per klant of de conversie van kijker naar koper, het doel is de omzet in de winkel te verhogen. Een stijging van een paar % op elk van bovenstaande punten levert al snel mooie resultaten op. 1 of 2 procent is best haalbaar toch? Maar wat als je dit kunt verdubbelen?

Ingrediënten om de conversie te verhogen

Ervaring leert dat het dagelijks stimuleren en inspireren van jouw team, leidt tot vaker 'doen' op de winkelvloer. Wat dan weer leidt tot een beter en frequenter klantcontact. En dus tot een hogere omzet. Lijkt simpel toch?

Maar hoe komt het dan dat je soms zaken tot in den treure moet herhalen en niettemin geen (of te weinig) verandering ziet? Als je écht iets wilt veranderen, moet je ervan uitgaan dat het twee maanden duurt om dit 'in het systeem van je mensen te krijgen'. Juist daarom is het essentieel om dit dagelijks te herhalen. Het vraagt wel discipline van jou als shopmanager.

Winkelomzet verhogen in 5 stappen

Stap 1: zorg voor regelmaat

Focus elke dag op een item waarop jouw mensen direct invloed kunnen uitoefenen en dat meteen het resultaat verbetert:

- Gemiddeld bonbedrag.
- Aantal stuks per klant.
- Conversie op de winkelvloer.

Kies samen met jouw team een actie die ze meerdere keren per dag kunnen doen. Stel: je bepaalt samen een gemiddeld bonbedrag. Dan kan de actie bijvoorbeeld zijn om elke klant meerdere alternatieven te bieden (die in prijs oplopen). Keep in mind: het duurt minimaal twee maanden om dit in 'hun systeem' te krijgen!

Stap 2: bepaal je focuspunt voor de week

Doe dit niet zelf, maar laat jouw team het focuspunt bepalen. Leg uit dat het resultaat afhankelijk is van het gemiddelde bonbedrag, het aantal stuks per klant en de conversie in de winkel. Daag jouw team uit om zelf een van deze drie te kiezen voor de hele week. Belangrijk bij het bepalen van het focuspunt of thema is dat je jouw team zelf laat kiezen. Te vaak laten winkels dit over aan het Shared Service Center of aan de shopmanager, waardoor het focuspunt of thema niet altijd door iedereen wordt gedragen. Door medewerkers te betrekken bij de dagstart en hen dit zelf te laten bepalen, zal het effect op de werkvloer vele malen groter zijn.

Stap 3: start de beweging

Erover praten leidt niet tot meer omzet. Het is tijd om het te doen. Pak dagelijks iets kleins beet (de actie van de dag). Stel bijvoorbeeld iedere klant een extra vraag die leidt tot meer omzet: *'Waarmee gaat u het combineren?'*. Help jouw team en oefen dit samen op de werkvloer of oefen tijdens de dagstart.

Stap 4: voorbeelden

Als manager moet je voorbeelden uit je mouw kunnen schudden (*dit vraagt voorbereiding*). Let wel, het gaat om kleine dingen die de klant ervaart als meedenken. Dingen die ook rechtstreeks invloed hebben op het gekozen focuspunt. Voor een hoger gemiddeld bonbedrag kan dit bijvoorbeeld zijn:

- Completeer de set met accessoires.
- Rijk bij de heren altijd een riem in de broek voor ze het pashokje ingaan.
- Geef altijd een basishirtje mee tijdens het passen.
- Geef altijd twee alternatieven mee, waardoor de kans op meerverkoop toeneemt.

Stap 5: meet het resultaat & vier succes

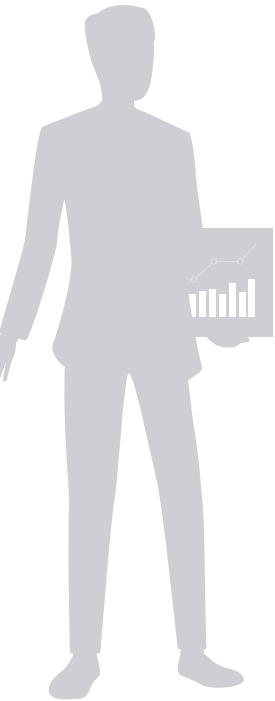
Je merkt dat die kleine dagelijkse acties leiden tot een snelle omzetgroei in de winkel. Belangrijk is om dit vanaf het begin voor iedereen inzichtelijk en zichtbaar te maken. Dit kan via een WhatsApp-groep, op een monitor, met een barometer, geschreven op een placemat, een prikbord etc. Verhoog de competitie en koppel een beloning aan de behaalde doelstelling. Degene met het hoogste gemiddelde bonbedrag wint een bioscoopbon, stroopwafels, een uur eerder vrij enz.

Pas deze 5 stappen toe en je zult de omzet in je winkel zien stijgen. Niet stiekem valsspelen door een dag of een week over te slaan. Het is net als met een dieet: met onbewust valsspelen haal je het einddoel niet.

HOOFDSTUK 6

PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT

Meer grip op je eigen output



Je bent de hele dag druk in de weer. Een dag vol dynamiek en hectiek. Je bent met van alles en nog wat bezig, maar niet met de dingen die je had willen doen. Veel mensen voelen zich gesloopt na zo'n dag en ervaren naast vermoeidheid ook een vol hoofd.

De dingen die niet gelukt zijn, die doe je dan morgen wel (of overmorgen...). Toch?

Volle inboxen, continu chatten, appen of bellen, collega's die iets komen vragen, meeting na meeting via MS Teams of Zoom, te weinig gelegenheid om te focussen... Herkenbaar?

Hoe ga je om met al die prikkels de hele dag door? Hoe zorg je dat je weer focus krijgt? Dat je dingen weer opneemt? Hoe stel je prioriteiten? Hoe krijg je jouw projecten op orde? Hoe kun je betrouwbaar plannen? En nog veel belangrijker: hoe zorg je dat jij in staat bent je werk te kiezen in plaats van dat het werk jou kiest?

Wil je een rustig hoofd? Leren omgaan met alle onvoorziene hectiek gedurende de dag? Lees dan de tips in dit hoofdstuk en krijg meer grip op je eigen output.

WEG MET DE LOSSE EINDJES

Ook regelmatig last van een 'vol hoofd'? Merk je dat je regelmatig zaken vergeet? Het komt niet omdat je ouder wordt, maar omdat steeds meer prikkels op je afkomen. In 2008 kreeg een gemiddelde werknemer in Nederland circa 4,2 keer per dag ongevraagd een verzoek of vraag. In 2013 was dat 27,4 keer en in 2018 40,1 keer! Dus 10 keer zoveel in 10 jaar tijd. De voornaamste oorzaak hiervan is dat alles wat vroeger in dialogvorm werd besproken, vandaag (door de komst van nieuwe communicatiemiddelen, open kantoortuinen en de smartphone) is omgezet in 'one-way-communicatie'. We kunnen elke vraag of elk verzoek direct van ons af mailen, chatten, appen of roepen. Door het thuiswerken in coronatijd is alleen al het mailverkeer met 30,7% gestegen.

Je krijgt dus continu prikkels en het kortetermijngeheugen moet dit allemaal maar zien te verwerken. Je hebt de ene prikkel nog niet verwerkt of de volgende dient zich al aan. En dus vergeet je de vorige.

Stop het in een extern geheugen

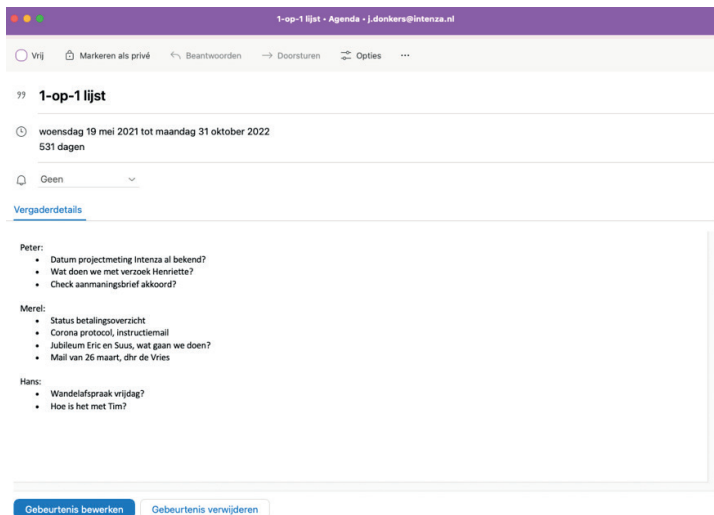
Bedenk je iets? Zet het meteen in een extern geheugen zodat je het niet kunt vergeten. Hoe? Noteer het op een digitale of papieren to-do-lijst, stuur een mail naar jezelf ... Laat het niet in je hoofd zitten! Maak daarbij geen onderscheid tussen privé en zakelijk. Het hoofd maakt evenmin keuzes, gedachtes komen wanneer ze komen. Je bedenkt dat je privé nog iets moet regelen voor het weekend, maar je bent in werkmodus? Zet het gewoon op de to-do-lijst.

Ervaar direct rust met de een-op-een-lijst

Wist je dat er tijdens onze werkdag slechts een top 5 is van collega's voor

wie we meerdere vragen per dag hebben? In een tijd waarin mensen lastig bereikbaar zijn, heb je de neiging direct een mailtje of appje te sturen, zodat jij je vraag niet vergeet. Maar over 30 minuten heb je weer een vraag ... en over 2 uur... en na weer 20 minuten... Zo ontstaat een overvloed aan berichten die ook weer beantwoord moeten worden. Wat als je jouw vragen voor de top 5 nu eens slim bundelt? Wat als je een niet-dringende vraag eerst opschrijft? Je zult merken dat het direct rust in je hoofd geeft. Je weet immers dat er tijdens de dag contactmomenten zijn waarop je alle vragen kwijt kunt. Belt iemand van jouw top 5 of krijg je een mail, reageer dan en neem meteen je openstaande vragen mee.

Maak een een-op-een-lijstje. Op papier of (nog slimmer) als digitale een-op-een-lijst in je agenda (zo heb je hem ook op je telefoon).



1-op-1 lijst - Agenda - j.donkers@intenza.nl

Vrij Markeren als privé Beantwoorden Doorsturen Opties

1-op-1 lijst

woensdag 19 mei 2021 tot maandag 31 oktober 2022
531 dagen

Geen

[Vergaderdetails](#)

Peter:

- Datum projectmeting Intenza al bekend?
- Wat doen we met verzoek Henriette?
- Check aanmaningsbrief akkoord?

Merel:

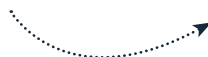
- Status betalingsoverzicht
- Corona protocol, instructie-mail
- Jubiläum Eric en Susu, wat gaan we doen?
- Mail van 26 maart, dhr de Vries

Hans:

- Wandelfsprak vrijdag?
- Hoe is het met Tim?

Gebeurtenis bewerken Gebeurtenis verwijderen

Heerlijk! Je hebt meteen een overzicht van de dingen die je moet doen. Wil je weten hoe je dit aanpakt? Scan de QR-code.



HOOFDSTUK 7

LEREN, BOEIEN EN BINDEN

De kortste weg naar beter presteren gaat
via de omweg van leren.



*'When you're green you grow,
when you're ripe you start to rot'.*

De noodzaak van leren is mooi verwoord door Ray Kroc, oprichter van McDonalds. Zorg dat je blijft leren, zodat je blijft groeien. Over welke mogelijkheden beschik je? Welke kun je in jouw bedrijf benutten om samen te blijven groeien. Hoe zorg je ervoor dat die investering maximaal rendeert?

Ook hier geldt dat het management een essentiële rol heeft bij het creëren en behouden van een lerende organisatie. In dit hoofdstuk lees je wat jij kunt doen om de gangmaker, de haas van het leren te zijn.

Bepalend zijn ook de geboden kansen om samen als team en als individu te leren. Hoe doet je dit? Welke kansen worden er geboden? Hoe maak je het leuk? Hoe zorg je voor continuïteit? En hoe koppel je dit alles aan de visie en missie van de organisatie?

De basis van binden en boeien ligt in erkenning van en waardering voor jouw mensen. Je hebt een band met hen en die band wil je behouden en versterken door te boeien. Dat doe je door middel van oprechte aandacht. Het kost niets! Je hoeft het alleen maar te doen.

TEAMLEREN: DEEL BEST PRACTICES

Leren is versnellen! In veel organisaties en (al dan niet zelfsturende) teams worden ervaringen en best practices gedeeld. Toch zijn we vaak teleurgesteld in het resultaat hiervan. De vraag is dus: hoe haal je meer uit teamleren en het delen van best practices?

Onderstaande tips helpen je om sneller te leren én dus te groeien. De tips zijn gebaseerd op de werking van ons brein.

1. Start het leren al voor het moment van delen

- Laat teamleden hun vragen over het onderwerp of de case vooraf aanleveren aan het teamlid dat de best practice zal toelichten.
- Leg de case (de uitdaging) vooraf neer bij het team en vraag hen na te denken over de vraag: *'Hoe zou jij dit aanpakken?'* Op die manier krijg je verschillende oplossingen en houdt degene die de best practice deelt, er extra ideeën aan over!
- Brief vooraf de collega die de best practice presenteert en doe dit doelgericht. Niet: *'deel je best practice'*. Wel: *'Welke drie belangrijke tips kunnen collega's ook toepassen?'*

2. Activeer het brein van de toehoorders!

- Geef toehoorders een opdracht mee. Bijvoorbeeld: *'Na het verhaal van Anneke, doen we een rondje waarbij iedereen aangeeft welke tips hij/zij meeneemt.'* Op die manier wordt er actiever geluisterd.
- Laat de best-practice-eigenaar zijn/haar verhaal niet 'presenteren' maar kies een actieve werkvorm. Laat hem of haar bijvoorbeeld interviewen door de overige teamleden.

- Vraag de toehoorders naar ideeën die de eigenaar van de best practice kan benutten.

3. Voorkom 'vage tips'

Stel gerichte hoe-vragen zoals: *'Hoe heb je de voorbereiding aangepakt om te zorgen dat ...?'* *'Hoe heb je dit verwoord?'* *'Welke bezwaren ben je tegengekomen en hoe heb je die overwonnen?'*

4. Focus op zaken die binnen de invloedssfeer van jouw mensen liggen

Acties kun je kopiëren, een status quo niet. Uitspraken als 'de relatie is gewoon goed' of 'het team draait gewoon goed' hebben weinig leereffect. Stel dus actievragen: *'Wat heb je gedaan waardoor de relatie goed is?'* *'Wat zou je andere teams adviseren als ze nog niet zo goed draaien? En hoe kunnen ze dit concreet aanpakken?'*

5. Stimuleer kopiëren

- Vaak stellen we belevingsvragen als we actie willen. Een belevingsvraag deactiveert echter het brein. Het brein gaat namelijk in de denkmodus en niet in de actiemodus. In plaats van: *'Wat vind je hiervan?'*, kun je beter vragen: *'Welke tips ga je gebruiken?'* of *'Wie is de eerste klant bij wie je dit de komende week gaat toepassen?'*
- Vraag iedereen om één tip te kiezen en koppel in een volgend teamoverleg terug wat het hen heeft gebracht.
- Maak duo's die elkaar coachen in het toepassen van de tips.

6. Organiseer standaard de succesanalyse

Waar ons brein actief wordt bij tegenslag (*'Waarom lukt het mij niet?'*) doet het dat niet bij successen (*'Waarom is dit een succes?'* *'Hoe kan ik deze succesfactoren komende week dubbel zo vaak benutten?'*). Begin daarom elk overleg

met een succesronde. Het leidt tot de 'groene golf' (zie eerder hoofdstuk 1). Je brein komt hierdoor in de oplossingsmodus, waardoor het overleg energiever en creatiever verloopt!

Vraag de checklist voor het delen van best practices aan.



Van ambitie naar **RESULTAAT**

'Wij geloven dat mensen gelukkiger zijn als ze hun ambities realiseren.'

Vanuit die gedachte startte Intenza op 1 juli 2006. De betekenis van Intenza ligt in twee woorden besloten: Intens en Zakelijk. Passie, plezier en resultaat kwamen hier samen. Vanaf het begin lag de focus op de ontwikkeling van vaardigheden en het gewenste gedrag op het gebied van sales, leiderschap en management. Daarbij vormt het door de klant gewenste resultaat altijd het uitgangspunt.

Inmiddels zijn we 15 jaar - en talloze succesvolle trajecten - verder. De organisatie is flink gegroeid en bestaat nu uit een mooie club van professionals die iedere dag gepassioneerd en ambitieus bezig zijn met het begeleiden van organisaties.

Zonder al die klanten die in de Intenza-aanpak geloven, was dit succes niet mogelijk geweest. Dank daarvoor. De inspiratie en de voorbeelden in dit boek zijn dan ook vaak ingegeven door onze dagelijks ervaringen bij klanten.

Ervaringen, voorbeelden, best practices en checklists over leiderschap, sales, teamontwikkeling en persoonlijke effectiviteit.

Je vindt het allemaal in dit boek. Veel leesplezier!

Wij zijn er klaar voor om de volgende
15 jaar met jullie tot een succes te maken!

