

De Management Makeover

Vergroot uw realisatiekracht!



Mario Bierkens & Petra Kerrebijn

De Management Makeover.

Vergroot uw realisatiekracht!

Intenza Consulting Group

Mario Bierkens

Petra Kerrebijn

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

Eerste druk december 2008
Tweede druk augustus 2011
Derde druk november 2014
Vierde druk maart 2018

Auteurs: Mario Bierkens en Petra Kerrebijn
Klankbordgroep: Freek Donkers, Kees van Leeuwen en Ruud Aben
Vormgeving: Hét Reclamebureau Enzo
Redactie: Copy Copy Communicatie
Drukwerk: Drukkerij Altorffer
Uitgever: Intenza Consulting Group B.V.

© Intenza Consulting Group B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No parts of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

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: 978-90-78466-02-4

www.intenza.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1: Concretiseren: van het WAT naar het HOE	11
■ Voor de Management Makeover	12
■ De Realisatiecoach	16
■ Na de Management Makeover	36
Hoofdstuk 2: Inspireren: de haas in de marathon	43
■ Voor de Management Makeover	44
■ De Realisatiecoach	47
■ Na de Management Makeover	60
Hoofdstuk 3: Commitment: van willen naar kiezen	65
■ Voor de Management Makeover	66
■ De Realisatiecoach	68
■ Na de Management Makeover	87
Hoofdstuk 4: De eerste beweging realiseren: een succes verkoopt beter dan een idee	93
■ Voor de Management Makeover	94
■ De Realisatiecoach	96
■ Na de Management Makeover	111
Hoofdstuk 5: Sturing: manage niet de status maar leid de beweging!	115
■ Voor de Management Makeover	116
■ De Realisatiecoach	120
■ Na de Management Makeover	135
Hoofdstuk 6: Ontwikkelen van uw mensen: duurzaam resultaat!	141
■ Voor de Management Makeover	142
■ De Realisatiecoach	144
■ Na de Management Makeover	151
Hoofdstuk 7: Verankeren en pleziermanagement: mobiliseer de energie!	155
■ Voor de Management Makeover	156
■ De Realisatiecoach	157
■ Na de Management Makeover	169
Dankwoord	176
Literatuurlijst	177
Over de auteurs	178



Voorwoord

Zowel zakelijk als privé formuleren we regelmatig mooie ambities, voornemens en plannen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat slechts 25 procent hiervan ook écht wordt gerealiseerd. Dit boek geeft u als leider handvatten om het anders aan te pakken. Met als resultaat dat de succeskans van uw plannen maar liefst elf maal zo groot wordt!

In dit boek vindt u enkele ingrediënten die in de praktijk bij diverse relaties van Intenza hebben geleid tot concrete resultaten. Een aantal voorbeelden:

- Een internationale bankorganisatie steeg met stip op de ranglijst van een toonaangevende branche-organisatie van 'Beste Bank' van plaats 9 naar plaats 1 in drie jaar tijd.
- Een luchtvaartmaatschappij verhoogde haar omzet aan boord met 25 procent in 16 weken.
- Een leasemaatschappij verhoogde haar klantfocus en als gevolg daarvan steeg de omzet in een jaar tijd met 30 procent.

Centraal in dit boek staat wat u als leider kunt doen om het gedrag dat nodig is om succesvol te zijn in uw organisatie te mobiliseren. Intenza heeft daarvan haar vak gemaakt.

Uw gedrag geeft richting aan wat 'done' en 'not done' is binnen uw organisatie. Daarom vormt uw gedrag als leider een bepalend onderdeel van het succes. Die voorbeeldrol kunt u als leider nooit outsourcen of delegeren (al zijn er soms momenten dat dit heel handig zou uitkomen!). Ouders van kinderen weten dat het zo werkt. Het uitgangspunt van onze aanpak én van dit boek is dan ook 'Leer mij als leider het zelf te doen'. Wij geloven daarbij in congruent gedrag: wat u op de markt roept, moet u ook intern waarmaken. Hiermee bereikt u een duurzaam resultaat in plaats van een kortstondig effect.

Uit een schat aan praktijkervaringen en talrijke onderzoeken van gedragswetenschappers heeft Intenza een aantal ingrediënten gedestilleerd die u als leider helpen om de grip op uw eigen gedrag én dat van uw mensen te vergroten. Die ingrediënten vindt u in dit boek terug.

Maar vooral geeft 'De Management Makeover' praktische antwoorden op veel voorkomende managementvragen als:

- Hoe vertaal ik mijn plannen in concreet gedrag van managers en medewerkers?
- Hoe vul ik vervolgens mijn voorbeeldrol op een inspirerende manier in die energie geeft?



- Hoe zorg ik er voor dat ik mensen in mijn bedrijf in beweging krijg?
- Hoe ga ik om met de mensen die niet in beweging komen?
- Hoe kan ik meer 'fun' in mijn organisatie brengen en zodoende ook meer energie?
- Hoe ga ik om met lastige situaties en stuur ik mijn eigen managers aan?
- Hoe zorg ik ervoor dat wij op ieder moment de verwachtingen van onze klanten overtreffen?

Dit boek is mede tot stand gekomen dankzij ervaringen van onze klanten die in de praktijk hebben bewezen dat deze combinatie van ingrediënten werkt. Wij danken hen hiervoor en wensen ook u veel succes met het vergroten van de realisatiekracht van uw plannen en het bereiken van meer resultaat. Wij wensen u veel leesplezier toe!

De auteurs,

Mario Bierkens

Petra Kerrebijn

Intenza Consulting Group B.V.



Inleiding

Het gaat minder. Er moet iets gebeuren!
Het gaat goed. Maar het kan nog veel beter!

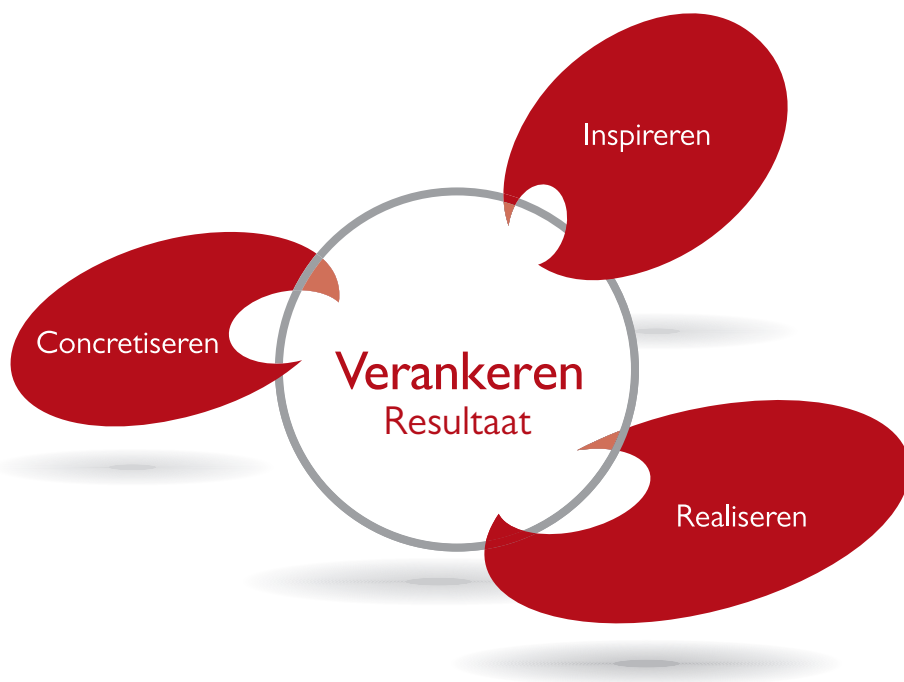
De manager die nog nooit tot één van bovenstaande conclusies is gekomen, is waarschijnlijk net zo makkelijk te vinden als de spreekwoordelijke speld in de hooiberg.

Vrijwel elk bedrijf maakt een keer een intensief veranderingsproces door. Daar komt veel bij kijken. Want niet alleen structuren en processen moeten veranderen, maar vooral ook de mensen die bij een bedrijf werken. En dat laatste is niet gemakkelijk te realiseren. Mensen zijn gewoontedieren en van nature huiverig voor verandering.

Intenza helpt bedrijven om hun ambities te realiseren. Daarbij ligt het accent op het dóen. Wij begeleiden, adviseren, coachen en trainen organisaties gericht op het vergroten van de realisatiekracht van hun plannen. Grootste troef daarbij: het gedrag van de mensen in een organisatie.

In ons eerste boek 'Gedrag als succesfactor. 10 Live Cases van toporganisaties' hebben we inspirerende cases beschreven van topondernemingen die de filosofie van Intenza met succes in praktijk hebben gebracht. Nu draaien we de zaken om. In 'De Management Makeover. Vergroot uw realisatiekracht!' doorlopen we met één bedrijf en in het bijzonder met de algemeen directeur van dat bedrijf, gestructureerd het hele proces van verandering. Van start tot finish, van ambitie naar realisatie. Waarom een makeover? Omdat u als manager door een andere, op gedrag gerichte aanpak successen kunt realiseren waarvan u voorheen alleen maar heeft kunnen dromen.

Ook in dit tweede boek van Intenza blijkt dat gedrag dé succesfactor is. Op basis van onze ervaringen blijkt dat er vier belangrijke succesfactoren zijn om plannen te realiseren. Die ziet u op de volgende pagina schematisch weergegeven.



De drie succesfactoren Concretiseren, Inspireren en Realiseren worden in de diverse hoofdstukken uitgebreid beschreven. In het laatste hoofdstuk leest u hoe u het proces van gedragsontwikkeling kunt verankeren.

Uw praktijk bepaalt met welke van deze succesfactoren u start. Vanzelfsprekend is er een koninklijke route wanneer u nog moet beginnen met het realiseren van uw plannen. Deze koninklijke route is in het boek aangehouden.

Stel dat u al begonnen bent om uw plan van aanpak uit te rollen, het verloopt niet helemaal naar wens en de impact valt tegen. Dan kunt u in het boek starten met Hoofdstuk 4 (Realiseren). U leest hier dan hoe u de beweging en impact kunt vergroten. Vanzelfsprekend zijn ook de andere hoofdstukken naar onze mening interessant om uw realisatiekracht te vergroten!

Daar Intenza zich vooral focust op dienstverlenende bedrijven staan in het boek dienstverlening (zowel in- als extern) en commerciële voorbeelden centraal. Dit ook omdat deze voorbeelden voor de meeste bedrijven herkenbaar zijn.

Onze ambitie met dit boek? Dat u na het lezen veel praktische tips heeft gekregen om uw plannen met meer impact tot leven te brengen, dat u veel manieren hebt leren kennen om

de beweging en de impact te vergroten en dat u beschikt over een route naar een goede kans op een succesvolle realisatie. Onze laatste doelstelling is dat u met dit boek meer grip heeft op uw eigen gedrag en dat van de mensen waarmee u uw plannen gaat uitvoeren. We starten elk hoofdstuk met de gebruikelijke aanpak in een bepaalde projectfase, de manier van werken waar deze directeur in eerste instantie voor kiest. En ook de problemen die vervolgens op zijn weg komen. Vervolgens krijgt hij (en u dus ook!) ideeën en theorieën aangereikt door de Realisatiecoaches van Intenza, aangevuld met concrete voorbeelden van andere ondernemingen. In het derde deel van elk hoofdstuk stelt de directeur zijn aanpak op de Intenza-leiderschaps-manier bij. Vandaar de naam van dit boek: de Management Makeover.

Maar laten we eens nader kennis maken met het fictieve bedrijf dat in dit boek centraal staat. @Team is een landelijk werkende onderneming die ICT-opleidingen verzorgt en implementaties van ICT-systemen begeleidt. Bij @Team werken landelijk ongeveer driehonderd medewerkers, waarvan veertig op het hoofdkantoor in Utrecht en de rest verdeeld over de vier vestigingen in het land. Een groot deel van de professionals werkt ook regelmatig bij klanten.

Een stukje geschiedenis: @Team is begin jaren tachtig opgericht als Boers Automatisering door grondlegger Frank Boers. Klein begonnen, maar op de golven van de ICT-hausse uitgegroeid tot de huidige omvang. Een echt familiebedrijf met betrokken medewerkers en een informele sfeer.

Twee jaar geleden is Frank Boers teruggetreden uit Boers Automatisering. Zijn zoon, die werkzaam was bij het bedrijf, heeft ervoor gekozen om niet de scepter over te nemen. Vervolgens is een nieuwe algemeen directeur van buiten gehaald: Bart de Jong. Naast Bart de Jong bestaat het managementteam uit een directeur Sales, Wim Halbertsma, directeur Financiën Evert Broekema, directeur Operations Rick van der Burgt en directeur Personeel & Organisatie Chris Peeters.

@Team heeft het de afgelopen tien jaar goed gedaan, maar sinds twee jaar is er sprake van een neergaande trend, zowel in omzet als in klant- en medewerkertevredenheid. Het succes van de afgelopen jaren is vrij makkelijk gerealiseerd. Het bedrijf lifte mee op de ICT-hype. Veel bedrijven waren genoodzaakt om hun medewerkers te trainen op het omgaan met de ICT, die bij veel bedrijven in ras tempo naar binnen werd gebracht. Tijdens het schrijven

van dit boek zit het bedrijf nog in de zwarte cijfers, maar als die trend niet verandert, zakt @Team binnen nu en twee jaar in de rode cijfers. Dat wil de ambitieuze en enthousiaste Bart de Jong tegen elke prijs voorkomen.

Het teruglopende succes van @Team is naar de mening van de meeste medewerkers volledig toe te schrijven aan de teruglopende markt en concurrentie van goedkope aanbieders. Daar kunnen salesmedewerkers en trainers naar eigen zeggen niet tegenop. Die houding wil Bart de Jong veranderen. Ook vindt hij het vreemd dat er bij @Team geen consequenties, positief of negatief, verbonden zijn aan de prestaties van medewerkers. Hij denkt dat deze zaken moeten worden aangepakt om het potentieel van @Team volledig te benutten en de levensvatbaarheid te verbeteren. Diverse onderzoeken wijzen uit dat er nog volop marktkansen zijn en dat deze de komende jaren zeker niet zullen afnemen. Er zijn immers ook concurrenten die het in dezelfde markt veel beter hebben gedaan dan @Team.

Bart de Jong staat voor de uitdaging om het gedrag en de houding van zijn medewerkers (inclusief het managementteam) te veranderen zodat de kansen in de markt worden gepakt en er weer sprake is een groeiend bedrijf. Zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin.

Die uitdaging is representatief voor de taak waar veel managers voor staan. U ook? In deze case gaat het om het doorbreken van de trend en met name het ontwikkelen van het gewenste gedrag van alle medewerkers van een bedrijf.

@Team bestaat niet echt. Wij beschrijven in 'De Management Makeover' een fictieve case. Maar wel een die is samengesteld uit de vele ervaringen die wij hebben opgedaan bij circa tachtig bedrijven. Wij hebben zoveel mensen begeleid en getraind en zoveel bedrijven leren kennen dat we patronen zijn gaan ontdekken die werken. Al die ervaringen en de inzichten vanuit de gedragswetenschap samen vormen de basis voor het verhaal van Bart de Jong in 'De Management Makeover'.



■ HOOFDSTUK I

Concretiseren:

van het wat naar het hoe



Voor de Management Makeover

De eerste honderd dagen

Bart de Jong heeft het reilen en zeilen van @Team als kersverse directeur een tijdje aangekeken. Het is noodzakelijk dat het bedrijf veel effectiever in de markt gaat opereren, vindt hij. Om dat te bereiken zullen de medewerkers van @Team ander gedrag moeten gaan ontwikkelen.

Om te beginnen voert Bart De Jong gesprekken met diverse mensen binnen @Team. Van zijn managementteam krijgt hij te horen dat de markt de afgelopen jaren lastig is geweest. Bovendien zijn de ICT-opleidingen van @Team verouderd en nodig aan vernieuwing toe. Ook geeft het managementteam aan dat de medewerkers weliswaar van goede wil zijn, maar wel wat aansporing kunnen gebruiken. Bart de Jong spreekt ook met een aantal medewerkers. Hij merkt dat zij het bedrijf waarderen om de persoonlijke sfeer, maar dat er ook geklaagd wordt. Bart merkt dat de medewerkers nogal argwanend naar zijn komst hebben uitgekeken. 'Wat betekent dit?'. 'Gaat er gereorganiseerd worden?'. 'Staat mijn baan op de tocht?'.

@Team draait een omzet van bijna twintig miljoen met 300 medewerkers. Hij merkt dat de medewerkers relatief weinig inzicht hebben in de resultaten en er ook niet echt mee bezig zijn. Een manager vertelt hem dat in het verleden de budgetten naar beneden werden bijgesteld wanneer de doelen niet werden gehaald. Er bleef immers nog genoeg winst over! Wanneer hij het salesteam concreet vraagt naar het aantal bezoeken dat wordt afgelegd krijgt hij vage antwoorden. De agenda's geven hierover weinig helderheid. Ook hoort hij dat de vijf procent ruimte voor kortingen, die verkopers en instructeurs hebben, regelmatig wordt overschreden. De organisatie grijpt daar niet op in. Medewerkers hebben het idee dat er weinig controle is op het nakomen van afspraken en wijzen vooral naar de organisatie die dit toestaat.

In zijn eerste honderd dagen analyseert Bart de Jong ook het klantenbestand van @Team. Veel klanten nemen maar één product af, ontdekt hij. Bovendien is er vrij veel verloop onder klanten. Als hij de Top-Tien-klanten bezoekt, ontdekt hij dat zij zeer te spreken zijn over de klantvriendelijkheid van het personeel. Maar ze beoordelen de proactiviteit van @Team als laag. Veel klanten werken ook met meerdere ICT-leveranciers en kennen niet of nauwelijks het totale productenpakket van @Team.

Bart constateert verder dat er een lage cursusbezetting is, namelijk gemiddeld negen cursisten per training. Bij de concurrentie zijn dat er elf. Ook het aantal productieve dagen van de ICT-instructeurs blijft iets achter bij de concurrentie. Bovendien zijn de processen niet erg doelmatig ingericht. Daardoor gaat veel tijd verloren aan administratieve zaken en dat gaat ten koste van de productiviteit. Dit is vooral merkbaar bij de binnendienst, de instructeurs en de verkopers. Het eigen ICT-systeem is dan ook wel wat verouderd. Na zijn eerste 100 dagen komt Bart de Jong tot de conclusie dat hij het positieve familiegevoel van de @Team-organisatie wil behouden. Maar daarnaast wil hij van @Team een veel meer resultaatgerichte organisatie maken, die haar doelstellingen en ambities effectief kan verwezenlijken.

Heidesessie

Bart besluit om zijn bevindingen aan het managementteam te presenteren en te vragen of deze collega's zijn analyse en zorgen delen. Gelukkig zijn de meeste MT-leden het meteen met hem eens. Samen besluiten ze om in een zogenaamde heidesessie met elkaar vast te stellen hoe zij deze situatie gaan veranderen. Elk MT-lid krijgt de opdracht om hierover na te denken. Bart de Jong stelt vooraf een programma samen voor de twee dagen met het managementteam.

Het team moet eerst eens een goed strategisch plan gaan maken, een goede analyse van de markt. Op basis daarvan moeten de leden de keuze maken voor de productmarktcombinaties waar ze mee verder gaan. Tijdens de intensieve tweedaagse worden flipovers gevuld met SWOT-analyses, de nieuwe positionering, te kiezen productmarktcombinaties en het 7S-model van McKinsey. Ook neemt het MT de kwaliteit van de medewerkers onder de loep.

Na bijna twee dagen is duidelijk wat er moet veranderen. De nieuwe strategie luidt in grote lijnen dat @Team vooral in het MKB-segment wil groeien omdat het bedrijf in het topsegment teveel last heeft van grote concurrenten. Daarom is het nodig om in het MKB, het grootste segment voor @Team, actiever de boer op te gaan zodat @Team hier koploper wordt. Ook moet actiever gewerkt worden aan de verkoop van extra opleidingen en ICT-programma's (cross-selling) en moet meer gedaan worden aan het behoud van bestaande klanten. Ook zal een aantal instructeurs op het gebied van kwaliteit moeten worden bijgeschoold om de opleidingen te actualiseren. De productiviteit van de instructeurs moet snel verbeteren en dit zal dan ook snel resultaat opleveren. De processen moet efficiënter en uniformer worden ingericht, waardoor tijd vrijkomt voor meer aandacht voor de klanten.

Ook wil het MT starten met jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast zal gekeken worden naar het prijsbeleid. Ook wordt duidelijk dat men op dit moment moeilijk gegevens kan achterhalen. Het ICT-systeem van @Team is aan vernieuwing toe. @Team gaat onder meer een systeem voor relatiemanagement implementeren.

Op naar de Top!

“Onze ambitie is duidelijk. Maar hoe gaan we die realiseren?” is de vraag die Bart de Jong aan zijn MT voorlegt. Om in dit proces structuur te brengen besluit het team om een verandertraject te starten. Het traject krijgt de inspirerende naam ‘Op naar de Top!’ De MT-leden benoemen met elkaar een aantal thema’s: rentabiliteit, topkwaliteit voor klanten en proactiviteit. Verder spreken ze af om de medewerkers actief te betrekken bij de uitwerking van deze onderwerpen, in de vorm van een werkgroep per thema. Het MT besluit dat het belangrijk is dat medewerkers en vooral de managers zich van meet af aan bewust zijn van het belang en de noodzaak van dit project. Daarna moet de verandering volgens een duidelijk plan van aanpak worden gerealiseerd. Om deze ‘sense of urgency’ te creëren wordt besloten om snel een kick-off te houden. Zo krijgen de medewerkers inzicht in wat er met het bedrijf gaat gebeuren. De afdeling Marketing & Communicatie krijgt de opdracht om hiervoor een programma uit te werken. Tijdens de bijeenkomst zullen de drie thema’s sterk worden benadrukt. Het plan is om alle medewerkers bij elkaar te roepen en de nieuwe strategische plannen te presenteren. Vanuit de drie verbeterprojecten zullen vervolgens tien subprojecten worden gepresenteerd. Ook zal aan de medewerkers worden verteld dat van hen meer proactiviteit, rendementsdenken en kwaliteitsbewustzijn wordt verwacht. Zij hebben immers ook een rol in het geheel! Het thema rentabiliteit wordt op het laatste moment omgedoopt in het actuelere en algemenere geaccepteerde thema ondernemerschap.

De kick-off zal plaatsvinden op een chique locatie. Het is immers het startsein voor de toekomst! Alle medewerkers van @Team worden daar geïnformeerd over het afgelopen jaar: de zaken die nog steeds erg goed gaan en de zaken die met hoge prioriteit moeten worden aangepakt. Bovendien besluit het MT dat de nieuwe, aangepaste positionering een goede aanleiding is voor een nieuw logo en een nieuwe campagne.

Na twee lange en enerverende dagen keert iedereen opgetogen naar huis. Er zijn immers belangrijke besluiten gevallen en grote slagen gemaakt! Het MT verdeelt de thema's.

De directeur Operations wordt projectleider van het thema Kwaliteit voor klanten en de Salesdirecteur wordt projectleider Proactiviteit. De Financieel directeur gaat het project Ondernemerschap leiden.

De projectleiders krijgen de opdracht om uit medewerkers projectgroepen samen te stellen.

De aanpak van de Realisatiecoach

De aanpak van Bart de Jong lijkt helder. Iedereen lijkt precies te weten wat er van hem of haar gevraagd wordt. Maar bekruipt u bij het lezen toch niet enige twijfel? Omdat u eigenlijk al weet dat de gekozen weg na enkele dagen, weken of nog erger maanden nog maar weinig voelbaar effect zal opleveren? De Realisatiecoaches van Intenza hebben veel bedrijven begeleid bij vergelijkbare verandertrajecten. Zij bespreken hun ervaringen met Bart de Jong.

Het vuurpijleffect

Wij hebben de ervaring dat bijeenkomsten zoals die van het @Team-MT vaak een kort inspirerend effect hebben. Hierdoor ontstaat een soort (schijn-)geluk, maar dat is geen voelbare beweging! En doordat vaak de beweging achterwege blijft, sta je als management al snel op achterstand. Je hebt het momentum gemist.

Hoewel veel managers weten dat de effecten bijna nihil zijn, grijpen zij toch vaak naar deze inspiratiemomenten om een verandering te initiëren. We noemen dat het vuurpijleffect: met veel bombarie een nieuwe kreet de lucht in schieten, die vervolgens neerdaalt en uitdooft. 'Moet je dit dan niet doen?' is de vraag en ons antwoord luidt: 'Zeker niet mee beginnen. Mogelijk kan dit later in het traject wel een duidelijke waarde hebben, maar zeker niet bij de start.' Maar ja, hoe dan wel?

Veel bedrijven stellen jaarlijks beleids- en activiteitenplannen op als leidraad voor de activiteiten van de managers en de verscheidene afdelingen. Onze Realisatiecoaches ervaren dat slechts weinig van deze plannen aandacht besteden aan het gedrag, terwijl dat naar onze mening de belangrijkste succesfactor is!

Welke productmarktcombinaties worden in welke markten gezet, welke doelstellingen worden nagestreefd, hoe ziet de campagne eruit om de verkoop te ondersteunen, enzovoort. Die vragen komen terug in de plannen van bijna alle bedrijven. Toch zijn maar weinig ondernemers tevreden met de mate waarin hun ambities worden gerealiseerd. Datzelfde geldt Bart de Jong en het MT van @Team.

Vaak voert het management aan het einde van het jaar de druk en de regie op. Onder grote druk worden de doelen dan uiteindelijk net wel of net niet gerealiseerd.

Veel gehoorde uitspraken van managers zijn dan ook:

- “Dit jaar stonden proactiviteit en klantgerichtheid centraal, maar we zijn geen meter opgeschoten!”
- “Mijn mensen doen nog precies hetzelfde als vorig jaar, terwijl nu ander gedrag van ze wordt gevraagd.”
- “Ik wil ondernemende medewerkers, maar die zijn in ons bedrijf op de vingers van één hand te tellen.”
- “We zijn als organisatie nog teveel naar binnen gericht, de focus op de klant is onvoldoende.”

Of zoals Bart de Jong waarschijnlijk zal verzuchten als hij de balans van zijn project opmaakt: “Ik ontdek nog steeds weinig proactiviteit in onze organisatie.”

Deze conclusies leiden vaak tot het inschakelen van een externe partij die in een onderzoek (schijnbaar) de echte problemen boven tafel moet krijgen. Daar komen dan zaken uit naar voren die de directie zelf eigenlijk ook al had kunnen bedenken:

- De processen moeten beter op elkaar kunnen worden afgestemd.
- De productmarktcombinaties moeten worden aangescherpt.
- De organisatiestructuur ondersteunt onvoldoende de gewenste ambitie.

En zo zijn nog meer pijnpunten te benoemen. Deze onderzoekers grijpen vaak naar de ‘harde S-en’ uit het 7S-model van McKinsey. Dit model onderscheidt zeven factoren, de S’en, en heeft als doel te meten in hoeverre deze factoren met elkaar in lijn zijn om een maximaal effect te realiseren. De S-en zijn te verdelen in drie ‘harde’ (Strategie, Structuur en Systemen) en vier ‘zachte’ (Stijl, Significante gemeenschappelijke waarden, Sleutelbekwaamheden en Staf). Onze ervaring is dat veel meer voelbaar effect valt te halen door niet alleen te focussen op de harde S’en maar juist ook op gedrag (de ‘zachtere’ S’en).

Mensen gaan pas bewegen wanneer je beleid vertaalt naar gedrag!

Eén van de belangrijkste eerste stappen om de gewenste beweging te creëren is dat je als management je ambities weet te vertalen naar concreet gedrag. Welk gedrag is nodig om mijn ambities te realiseren?

Laten we eerlijk zijn. Het is niet eenvoudig om containerbegrippen als proactief en ondernemend handelen te vertalen naar concreet gedrag. Containerbegrippen geven wel richting,

maar ze geven niet aan wat mensen nu concreet anders moeten gaan doen. Het gevolg? Iedereen denkt: 'Ik ben al proactief en ondernemend, dus ik hoef niets te veranderen'. De te weinig concrete formulering leidt tot (bewust of onbewust) 'verschuilgedrag'. Het resultaat? Er zijn wel 'sexy' ambities, maar niemand komt in beweging. En degene die wél in beweging komt, valt onvoldoende op. En hoe kan dit in de praktijk werken?

Een praktijkvoorbeeld:

Een directeur van een grote bank wil meer proactief salesgedrag in zijn organisatie en belegt een bijeenkomst voor zijn regiodirecteuren. Hij vertelt hen: "Wij moeten als leidinggevendenden meer het voorbeeld zijn in proactief netwerken." "Mee eens," beamen alle aanwezigen, "daarom doe ik dat al." Na afloop vraagt een nieuwe regiodirecteur hem wat hij precies bedoelt met proactief netwerken. Deze vraag verbaast de directeur in eerste instantie. Dat is toch logisch? En bovendien: dit niveau dient dat toch te weten? Maar omdat het een nieuwe regiodirecteur is laat de directeur zijn verbazing niet blijken en legt zijn theorie, die hij het ABC van proactief netwerken noemt, uit. Hij vertelt in één adem door hoe hij zijn theorie zelf in de praktijk brengt:

A staat voor aandacht geven en relaties bouwen.

- Lid zijn van de twee meest prominente netwerken in je regio en bij 90 procent van de bijeenkomsten aanwezig zijn.
- Bij iedere bijeenkomst een persoonlijk gesprek voeren met minimaal drie mensen die je al kent.
- Niet vragen naar antecedenten, dus wat iemand in het verleden allemaal gedaan heeft, maar naar beleving en interesses.

B staat voor businesskansen creëren door jezelf nuttig te maken voor anderen.

- Binnen twee weken na de bijeenkomst twee personen benaderen om hen ergens mee verder te helpen (informatie, een introductie, enzovoort).
- Impact hebben in het netwerk door jezelf aan te bieden voor het organiseren van activiteiten of door een netwerkbijeenkomst te houden op je kantoor of een presentatie te geven over een onderwerp waar iedereen wat aan heeft of een interessant artikel met bijvoorbeeld belastingtips in het netwerkblad te schrijven.

C staat voor contacten leggen bij iedere netwerkmogelijkheid, dus niet afwachten.

- Bij iedere bijeenkomst vier nieuwe mensen leren kennen door actief op hen af te stappen.
- Bij gesprekken met klanten vragen op welke manier zij aan netwerken doen en kijken in hoeverre je elkaar hierbij kunt helpen.

Voor de nieuwe regiodirecteur gaat een wereld open. Hij geeft eerlijk toe dat hij weliswaar lid is van een netwerk, maar dat hij daar niet op zo'n gestructureerde manier aan zijn contacten werkt. En hij vermoedt dat hetzelfde geldt voor zijn collega regiodirecteuren. "Maar nu mij duidelijk is wat je precies bedoelt, ga ik er meteen mee aan de slag! En ik denk dat het een goed idee is als we dit ook een keer met de andere regiodirecteuren bespreken"

De directeur realiseert zich hierdoor dat hij pas écht beweging creëert wanneer hij allereerst concretiseert wat hij bedoelt met proactief netwerken.

Gedragskompas

Mensen zijn sociale dieren. In zijn boek 'Pimp je afdeling!' wijst Jeroen Busscher op het belang van de kracht van de groep en de context bij de sturing van het gedrag van mensen. Willen we dus gedrag beïnvloeden dan zullen we moeten kijken naar de kracht van de context en de groep. De eerste stap die we hierbij moeten zetten is duidelijk formuleren wat we zien als onze wezenlijke taak, missie of visie. Vanuit dat perspectief hebben medewerkers behoefte aan een richtsnoer of kompas als leidraad voor hun persoonlijke gedrag. Een 'gedragskompas' vertaalt in enkele steekwoorden de ambitie van het bedrijfsplan naar het gewenste gedrag van de medewerkers en managers. Het geeft antwoord op de vraag hoe we als groep of organisatie willen worden ervaren door (interne en externe) klanten en relaties.

Concretiseren kunt u doen in een aantal stappen:

■ Stap 1

Formuleer het 'wat': de richting van het gewenste gedrag (Gedragskompas).

■ Stap 2

Bepaal het 'wanneer': de momenten waarop dit gedrag het verschil maakt (Momenten van de Waarheid).

■ Stap 3

Bepaal het 'hoe': hoe moet ons gedrag er op die momenten uitzien?

Stap 1: Formuleer het WAT (gedragskompas)

We starten hierbij met het vaststellen van de kernwoorden van het gedragskompas, soms ook wel waarden genoemd. Bij voorkeur worden deze kernwoorden geformuleerd op een manier dat deze tevens een handig ezelsbruggetje vormen en ook gebruikt kunnen worden als checklist om de toepassing in de praktijk te toetsen. Het gebruik van een acroniem is een voorbeeld van zo'n handige ezelsbrug. Het woord zelf betekent iets positiefs en geeft vaak ook de uiteindelijke doelstelling weer. Daarmee geeft het acroniem richting en houvast voor de groep. Een organisatie wil bijvoorbeeld de impact van de contacten met relaties (medewerker en klanten) vergroten.

Er moet iets worden bereikt of 'beleefd' door klanten. De directie heeft hiertoe gedefinieerd welk gedrag met name verder ontwikkeld moet worden met behulp van het gedragskompas IMPACT.

Enkele voorbeelden van gedragskompassen zijn:

TROTS

- Trots
- Resultaatgedreven
- Ondernemend
- To-the-point
- Samenwerkend

FIVE

- Focus op de klant
- Initiatiefrijk
- Verwachtingen overtreffend
- Enthousiast

VAART

- Veiligheid
- Aandacht
- Actieve attitude
- Reclame maken
- Tijd besteden aan sales

IMPACT

- Inspirerend
- Meedenkend
- Praktisch
- Actiegericht
- Contracterend
- To-the-point

PRO

- Proactief
- Relatiegericht
- Ondernemend



De totstandkoming van een gedragskompas

U kunt ook de medewerkers betrekken bij het formuleren van het gedragskompas. Echter, vaak ervoor dat het een langdurig proces wordt. Meestal is het praktischer als de directie vanuit haar leiderschapsrol het kompas vaststelt en vervolgens toetst binnen de organisatie.

Waar zijn we goed in en hoe kunnen we ervoor zorgen dat klanten dat meer ervaren?

Deze vraag moet u bij het opstellen van een gedragskompas allereerst beantwoorden.

Zo benut en versterkt u de bestaande kwaliteiten, eigenlijk het DNA van uw organisatie.

Vervolgens voegt u hier het antwoord op de volgende vraag aan toe: welk gedrag zouden we in ons bedrijf meer moeten ontwikkelen om onze ambities waar te maken?

De antwoorden op deze twee vragen vormen de input voor het gedragskompas.

Er zijn dus in feite twee manieren om de antwoorden op deze vragen te vinden:

1. U vertrekt vanuit de kracht van uw organisatie.
2. U start vanuit het te ontwikkelen punt.

1. Starten vanuit de kracht van uw organisatie

Een handige manier om uw DNA vast te stellen is om gedurende een bepaalde periode bewust best practices te analyseren; bij voorkeur cases die veel indruk hebben gemaakt op klanten (externe focus!). Bij die analyse zoomt u met name in op het gedrag of de activiteit die daarbij van doorslaggevend belang is geweest. Wat deden we toen waardoor 'het' een succes is geworden? Wat sprak de ander erg aan?

Probeer per best practice één doorslaggevend gedragsaspect te benoemen. Wanneer u dan de conclusies van verschillende best practices op een rij zet, komt er vaak een gedragspatroon naar voren. Dat vormt een prima input voor het te ontwikkelen gedragskompas.

Een praktijkvoorbeeld (van een leaseorganisatie):

Een aantal offertes blijkt erg goed gescoord te hebben. Bij de analyse blijkt dat de verkoopteams iedere keer een aantal zaken ongevraagd hebben toegevoegd. Deze extra zaken worden door de relaties als proactief ervaren. Proactiviteit zit dus zeker in het DNA van dit leasebedrijf. De uitdaging van het management is om deze pro-activiteit verder te ontwikkelen, want relaties stellen dit zeer op prijs. Daarom is proactiviteit onderdeel geworden van GRIP, het gedrags-kompas van dit bedrijf.

U kunt ook uit klanttevredenheidsonderzoeken achterhalen wat klanten het meest waarderen in uw aanpak. Het voordeel van deze methodiek is dat de klant, en dat is toch degene waarvoor u het allemaal doet, zelf aangeeft wat hem aanspreekt.

Een praktijkvoorbeeld:

Uit een klanttevredenheidsonderzoek komt duidelijk naar voren dat de klanten van een consultancy-bureau het meedenken met de klant als erg sterk en bovendien ook als belangrijk ervaren. Het bedrijf heeft zich onvoldoende gerealiseerd dat dit zo'n impact heeft op klanten. Men besluit meedenken als een te behouden en verder te ontwikkelen eigenschap te kiezen en op te nemen in het gedragskompas.

Wanneer u vanuit uw kracht start, zullen de resultaten sneller zichtbaar zijn. Ook zult u minder weerstand ervaren. Wél zal het lastiger zijn om de 'sense of urgency' onder uw medewerkers te realiseren. 'Dat doen we toch al?' zou wel eens een veelgestelde vraag kunnen worden. Het alternatief is dan om vanuit verbeterpunten te starten.

2. Starten vanuit de te ontwikkelen punten

Bij deze methode formuleert u allereerst het gedrag dat u nog onvoldoende in uw organisatie aantreft en dat vaker voelbaar moet worden om uw ambities te realiseren. Onderstaande vragen zijn dan het vertrekpunt:

- Wat moeten we anders doen om onze ambitie waar te maken?
- Welk gedrag moeten we (meer) ontwikkelen om de ambitieuze plannen waar te maken?

Vooraf het antwoord op de laatste vraag levert prima input op voor het gedragskompas. Wel is het van belang om vervolgens een zogenaamde Realisatiecheck te doen. U beoordeelt daarbij kritisch welke van de genoemde gedragsaspecten goed te ontwikkelen zijn en welke zeer moeilijk tot niet. Zo zijn creativiteit en empathie voorbeelden van eigenschappen die niet of in het allergunstigste geval nauwelijks te ontwikkelen zijn. Als de uitkomst van uw Realisatiecheck veel zeer moeilijk te ontwikkelen gedragsaspecten vraagt, dan is het goed om eens kritisch naar de invulling van uw ambities en strategie te kijken, want dan is de kans op succes gering. In dat geval voldoet het DNA dus naar verwachting onvoldoende om de strategie in te vullen. Het is dan raadzaam om te bepalen hoe u hiermee wilt omgaan.



Zo heeft een van onze relaties de accenten in haar strategie aangepast. Ook komt het wel voor dat de gehele strategie dan wordt aangepast.

Andere bedrijven kiezen er in zo'n geval voor om 'ander DNA in te vliegen' (oftewel een grote groep mensen met een nieuw profiel aan te nemen) of het toch met het bestaande DNA 'te proberen'. Een ding is dan zeker: u zult in dat geval als management veel meer aandacht moeten besteden aan het in beweging krijgen van uw mensen omdat het 'niet vanzelf' gaat. Uiteraard is iedere keus die u maakt situationeel en is er niet één juist antwoord voor te schrijven. Het belangrijkste advies is dan ook dat u in ieder geval de Realisatiecheck doet! Want het vooraf stellen van deze vragen zorgt ervoor dat u de kans op een succesvolle realisatie van uw plannen vergroot.

Een praktijkvoorbeeld:

Een bedrijf in de copiermarkt is gespecialiseerd in het verkopen van kopieermachines. Zowel de directie als de medewerkers beheersen deze tak van sport tot in de puntjes. Ze zijn goed in staat om iedere keer weer geavanceerdere copiers te ontwikkelen, in de markt te zetten en te onderhouden. Zowel de arbeidsmarkt als de markt van potentiële klanten ziet dit bedrijf dan ook als een specialist die bekend staat om haar technische vakkennis en pragmatiek. De directie heeft echter tijdens een managementsessie op de hei besloten dat deze kernkwaliteit voor de komende jaren niet meer voldoet. Men besluit om een nieuwe positionering te gaan ontwikkelen. Het bedrijf wil nu bekend staan als dé specialist die klanten adviseert bij hun 'document-management'. Concreet betekent dit dat men klanten ook wil gaan adviseren om de laagste kosten per kopie te realiseren, bijvoorbeeld door meer ICT-toepassingen, betere aansluiting bij de bedrijfsprocessen en zelfs outsourcingoplossingen te bieden waarbij de klant het gehele beheer van zijn documenten en prints kan uitbesteden aan het copierbedrijf, inclusief de reproafdeling en postafdelingen. Aan het eind van de MT-sessie heerst er een tevreden gevoel over de gekozen richting. 'Dit is wat de markt vraagt! Als wij niet veranderen zullen wij onder grote prijsdruk komen en uiteindelijk misschien zelfs niet kunnen overleven.' 'Kort en goed heet dit: we willen van dozen schuiven naar solutions!' Toch blijkt de uitvoering van dit plan in de praktijk niet zo voorspoedig te verlopen.

De nieuwe positionering is na twee jaar losgelaten en men is teruggegaan naar de zakelijke roots, specialist op het gebied van copiers. Daarnaast is een bedrijf overgenomen wat juist gespecialiseerd is in outsourcing, omdat het niet is gelukt om het DNA van het eigen bedrijf voldoende in de gewenste richting te ontwikkelen. Daarna zal een integratieslag tussen beide bedrijven volgen....

Wat is er gebeurd?

Achteraf blijkt dat de directie een aantal belangrijke succesvoorspellers heeft onderschat. Slechts enkele mensen hebben de competenties om de nieuwe rol van business consultant in te vullen. Deze twee (!) mensen nemen plaats in een ontwikkelgroep. Samen met de externe adviseur en een van de directeuren ontwikkelen zij de meeste fantastische modellen. De ontwikkelgroep wordt steeds enthousiaster, maar gaat ook steeds verder afstaan van de rest van de organisatie. Zowel de directie als de overige medewerkers hebben geen 'gevoel' en beleving bij hun academische concepten en modellen. Laat staan dat zij het in de markt kunnen zetten.

Tijdens een bijeenkomst worden alle medewerkers geïnformeerd over de nieuwe businessmodellen die leidend moeten worden voor dit bedrijf. Ook wordt aangegeven dat van een groot deel van het bestaande klantenbestand in de toekomst afscheid zal worden genomen. De focus komt nu niet langer te liggen op MKB-ondernemingen die juist de pragmatische en klantgerichte aanpak van het bedrijf waarderen. Om de nieuwe concepten succesvol af te zetten komt het accent te liggen op Top-250-ondernemingen. De visitekaartjes van de verkopers en de servicemensen vermelden nu de titel account executive en business consultant. Immers, zij moeten nu geen producten meer verkopen en 'servicen' maar 'solutions' bieden waarbij ze ook te maken krijgen met allerlei berekeningen, ICT-systemen en de overname van afdelingen. Een heel gereken en gedoe, is het algemene gevoel. En of het er leuker op wordt ... Alle adviseurs worden naar een training gestuurd met als titel Business Conceptual Selling.

Het zijn maar enkele effecten van de nieuwe koers. Niemand laat tijdens de informatiebijeenkomst merken wat hij, en met hen de meesten, eigenlijk voelt: 'We hebben dus niks goed gedaan het afgelopen jaar.' Vrijwel niemand, met uitzondering van de ontwikkelgroep, herkent zich persoonlijk in het nieuw geschetste bedrijf en de methode van werken. Daar waar de meesten eerst trots waren op de activiteiten van het bedrijf en plezier hadden in het oplossen van pragmatische vragen van klanten (de papierlade is kapot), ervaart men nu vertwijfeling. Medewerkers hebben de beleving dat ze bij een compleet nieuw bedrijf werken waar zij zich niet thuis voelen. Een aantal mensen geeft een stil protest door binnen drie maanden een andere baan te zoeken. Een ander groot deel blijft een zwijgende, ongelukkige groep (inclusief de directie). Ondanks alle trainingen en bijeenkomsten zijn de effecten in gedrag niet of nauwelijks voelbaar. Als bovendien de financiële resultaten drastisch teruglopen én uit onderzoeken blijkt dat de tevredenheid onder medewerkers en klanten flink is gedaald, besluit het management na een uitgebreide analyse om de nieuwe koers op een andere manier in te vullen.

Met dit voorbeeld willen we niet aangeven dat u geen nieuwe ambitieuze doelen zou kunnen formuleren. Of dat u maar moet stoppen wanneer het even tegen zit. Sterker nog, in dit geval dicteert de markt dat een nieuwe richting nodig is om op termijn te overleven. Maar het is wel van belang dat u de Realisatiecheck doet om vervolgens betere keuzes te kunnen maken.

Jim Collins geeft in zijn management bestseller 'Good to great' aan dat het essentieel is dat een organisatie weet wat haar grootste talent is en waar de passie van de medewerkers ligt. 'Waarin zijn we zo goed dat we daarin de beste kunnen worden?' 'Waar krijgen we energie van?' Hij voegt daar nog een derde element aan toe en dat is de brandstof: 'Waar verdient het bedrijf zijn geld mee?'

De eerste twee elementen, talent en passie, leggen terecht de focus op het aanwezige DNA of het bestaande gedrag van de mensen in het bedrijf. Dit is de basis van waaruit u vertrekt om nieuwe doelen te bereiken. Het lijkt aanlokkelijk om ambitieuze plannen te maken die een totaal ander en nieuw gedrag vragen. Als ondernemer moet u zich echter realiseren dat u gedrag kunt 'stretchen', maar niet 'overstretchen'. U kunt het hooguit (met zeer intensieve sturing) tijdelijk 'oprekken' maar wanneer die sturing afneemt (of juist te lang aanhoudt!) klapt het elastiek weer net zo hard terug.

Een Realisatiecheck op gedrag vooraf vergroot de realisatiekansen van trajecten, wat besparingen in tijd en geld oplevert. Om over het verlies van energie en werkplezier bij de mensen maar niet te spreken. Hoe herkent u of u de juiste keuze heeft gemaakt? Hét kenmerk van een organisatie die een richting kiest die strijdig is met het DNA van haar organisatie, is dat er zeer hard wordt gestuurd door het management. Zodra deze sturing vermindert, vallen de mensen meteen terug in oud gedrag. Je kunt een paard niet leren vliegen, zelfs niet met een harde zweep! Hij zal hooguit kleine sprongetjes maken. Hij blijft een looper en geen vlieger.

Gedragskompassen in de praktijk

Hieronder zetten we een aantal eigenschappen van de best werkende gedragskompassen op een rijtje:

- Een goed gedragskompas is zo kort en simpel mogelijk.
- Alle onderdelen van het acroniem zijn persoonlijk toepasbaar voor iedere medewerker.
- Alle gedragsc componenten van het kompas hebben een merkbare impact op anderen (interne en/of externe klanten).
- Het acroniem heeft zelf ook een positieve betekenis.

We lichten al deze eigenschappen hieronder nog even kort toe.

1. Zo kort en simpel mogelijk

PRO is in dit opzicht beter dan IMPACT. De Realisatiecoaches van Intenza adviseren voor een gedragskompas een maximum van zes 'waarden' (dus letters), anders verliest het aan impact. Een focus van drie of vier gedragsitems blijkt in de praktijk het beste te werken. U kunt overigens ook kiezen uit één enkel element zoals in volgend voorbeeld.

Een praktijkvoorbeeld:

Bij één van onze klanten hebben we besloten om als gedragskompas 'Verwachtingen overtreffen' te kiezen. Iedere medewerker moet alleen maar vooraf een antwoord geven op de vraag 'Wat ga ik doen om de verwachtingen van de ander te overtreffen?' De managers moesten vanzelfsprekend vooraf ook deze vraag beantwoorden én het antwoord eerst zelf drie maanden toepassen. Na deze periode is ook aan de medewerkers gevraagd om de verwachtingen van klanten en collega's te gaan overtreffen.

De impact van deze aanpak is verbluffend. De klanttevredenheid steeg in één jaar tijd tot één punt meer dan die van concurrenten. De creativiteit onder de medewerkers neemt toe en de impact is erg groot. Zowel medewerkers als relaties laten merken dat zij de nieuwe aanpak opmerken en waarderen. Een bijkomend effect is dat de sfeer binnen het bedrijf zichtbaar verbetert. De mensen vinden het een leuke uitdaging om steeds nieuwe dingen te bedenken waarmee zij de verwachtingen kunnen overtreffen. En dat terwijl de algemeen directeur alleen een gedragsfocus voor het reguliere werk van iedere medewerker heeft benoemd: overtref de verwachting!

U heeft waarschijnlijk al opgemerkt dat dit wel een zeer breed gedragsitem is. Dat klopt! Het management van dit bedrijf koos er bewust voor om het zo kernachtig en simpel te maken. Medewerkers én manager hoefden zich maar twee vragen te stellen. Vooraf: 'Wat ga ik doen om de verwachting van de ander te overtreffen?' En achteraf: 'Wat heb ik gedaan om de verwachting te overtreffen?'

2. Persoonlijk toepasbaar

Zorg dat een gedragskompas gedrag benoemt dat iedere medewerker persoonlijk kan toepassen met grote invloed op het resultaat, zonder dat daar veel externe factoren een rol bij spelen. Bij het succesvol toepassen van bijvoorbeeld 'kostenefficiënt gedrag', komt meer kijken dan het eigen gedrag. Dat hangt ook af van inkoopprijzen, verkoopprijzen, kostenstructuren in een bedrijf, etcetera. Dat maakt 'kostenefficiënt gedrag' minder makkelijk persoonlijk toepasbaar.

3. Merkbare impact

Wanneer heeft gedrag impact? Twee belangrijke criteria hiervoor zijn:

- Hoe vaak komt het gedrag voor (of moet het voorkomen)?
- Wat merken anderen ervan?

Stel: het gewenste gedrag komt zelden voor. Dan scoort dit gedrag automatisch lager dan gedrag dat vaker voorkomt. Proactiviteit is bijvoorbeeld in veel meer situaties toepasbaar én zichtbaar dan integriteit. Of je integer bent kun je bovendien vooral zelf beoordelen, maar je proactiviteit wordt vooral door anderen ervaren.

4. Positieve betekenis van het acroniem

Gedragskompassen geven richting aan het gedrag dat van iedere medewerker nodig is om de geformuleerde ambities te realiseren. Het is mooi als ook het woord zelf de uitdaging weergeeft én een positieve associatie heeft, zoals ALERT, GRIP, VAART en IMPACT.

Als voorbeeld nemen we IMPACT. Dat woord geeft de uiteindelijke doelstelling van deze organisatie al aan: impact hebben op haar omgeving. Deze impact moet worden gerealiseerd door Inspirerend (prikkelend, verrassend), Meedenkend, Praktisch (vertaalslag naar morgen doen, eigen praktijk), Actiegericht (focus op bewegen), Contracterend (niet vrijblijvend) en To-the-point (concreet) te zijn.

Als management probeert u met het gedragskompas te beschrijven welk gedrag een 'succesvoorspellende' waarde heeft omdat dit gedrag tot succes leidt. Aan de 'harde S-kant' is dit te vergelijken met de ratio's en kengetallen van bijvoorbeeld een commercieel proces. Die hebben een voorspellende waarde voor het te behalen commercieel resultaat. Dat geldt ook voor het gedragskompas en het realiseren van plannen en ambities.

Maar wat kunnen nu de effecten zijn van een dergelijk gedragskompas? Dat illustreren we graag met een voorbeeld van een bedrijf, actief in de stand- en interieurbouw. Proactiviteit staat in hun gedragskompas. Wat levert hen dat op?

Een praktijkvoorbeeld:

“Als we een order niet binnenhalen dan wordt dat vaak door de klant per post of per mail doorgegeven. Wij bellen nu altijd na met de vraag wat hadden wij moeten doen om de opdracht wel te krijgen. En in 10 tot 15 procent van de gevallen, krijgen we de order dan alsnog!”

Stap 2: Definieer het wanneer: de Momenten van de Waarheid

Na het formuleren van het gedragskompas is de volgende stap het definiëren van de Momenten van de Waarheid. Hiermee bepalen we wanneer het gedrag het verschil maakt. Immers, door het gedrag te koppelen aan de dagelijkse praktijk wordt het meteen onderdeel van de context en daarmee makkelijker voor mensen om toe te passen! Ook onderzoek van Ben Tiggelaar wijst uit dat vaag geformuleerde voornemens en ambities een slagingskans hebben (na ongeveer zes maanden) van 4 procent. Dat geldt dus ook voor de kans dat er met alléén een gedragskompas echt iets verandert. Door het vertalen van voornemens naar concreet gedrag blijkt de realisatiekracht fors toe te nemen tot maar liefst 46 procent.

Een gedragskompas alleen is daarom nog te vaag. IMPACT, GRIP of ALERT heeft voor een receptioniste immers een andere betekenis dan voor een verkoper. Daarom is het van belang om het gedragskompas ook te vertalen naar de verschillende momenten waarop dit gedrag moet worden vertoond per functie of rol. Wij noemen dit het Moment van de Waarheid: een moment waarop een relatie (in- of extern) het gewenste gedrag moet ervaren. Deze vertaling levert een rendement op, waar u als ondernemer of manager voorheen alleen van heeft kunnen dromen.

Alleen al het benoemen van de Momenten van de Waarheid blijkt voor het management uitermate zinvol te zijn. Door het inventariseren van de Momenten van de Waarheid wordt men zich ervan bewust dat er veel meer momenten zijn dan vooraf werd gedacht. Op de volgende bladzijde vindt u een voorbeeld van een luchtvaartmaatschappij om dit te verduidelijken.



Een praktijkvoorbeeld:

Door de goedkopere tickets ontstaat de behoefte om meer omzet te maken met de verkoop aan boord. Voor veel retailers is het een droom: enkele honderden klanten in je winkel, de deuren op slot en de klanten kunnen er een aantal uren niet uit! Maar het management van deze maatschappij heeft daar nog nooit op die manier naar gekeken. Er is onvoldoende zicht op het commerciële proces en met name op de wijze waarop de cabin crew de verkoop kan stimuleren.

In de beleving van het management zijn de enige verkoopmomenten de verkoopspeech én de reis door het gangpad met de verkooptrolley. In sommige toestellen gaat dit zo snel dat veel passagiers de trolley zelfs missen. Alle managementfocus ligt bij deze twee momenten. Er zijn echter meer Momenten van de Waarheid waarop medewerkers de verkoop kunnen stimuleren of op positieve wijze aandacht kunnen geven aan passagiers.

Dat is ook gebleken na het vaststellen van alle Momenten van de Waarheid voor het cabinepersoneel (stewards en stewardessen). Om er maar enkele te noemen: Het arriveren van de crew bij de gate, het instappen van de passagiers, de safety check, de welkomstspeech, het uitreiken van de flyers, het inspelen op (lastige) kinderen, de verkoop van voedsel en drankjes, de afscheidsspeech, het uitdelen van samples, het uitstappen en nog veel meer.

Deze momenten werden vooraf niet herkend en dus ook niet benut als commerciële Momenten van de Waarheid. Toch zijn ook dit momenten waarop een dienstverlener kan scoren bij de klant, waardoor het commerciële proces aan boord makkelijker en effectiever verloopt. Onder andere door het aantal momenten te vergroten en te benutten is 25 procent meer keiharde omzet gerealiseerd!

Bij deze luchtvaartmaatschappij zijn vooral externe momenten bepaald. Leidinggevend moeten altijd op twee terreinen impact hebben: extern, maar zeker ook intern. Een bedrijf kan alleen een sterk DNA naar klanten ontwikkelen, wanneer het intern ook volgens dit DNA functioneert.

Een voorbeeld: je kunt niet als ambitie formuleren dat medewerkers de verwachtingen van klanten overtreffen, wanneer je dat als leidinggevende zelf niet doet bij je medewerkers. In het volgende hoofdstuk zullen we verder dieper ingaan op de procesvolgorde en de rol die leidinggevend in dit soort programma's vervullen.

Stap 3: Van Momenten van de Waarheid (wanneer) naar gedrag (hoe)

Nadat in stap 2 de Momenten van de Waarheid zijn bepaald volgt stap 3: het formuleren van het gewenste gedrag op die momenten. Eén van onze Realisatiecoaches adviseert één van de topspelers in de markt voor luchtbehandelings- en verwarmingssystemen. Dit bedrijf heeft als gedragskompas voor IMPACT gekozen. Voor managers in dit bedrijf is onder meer het overleg een belangrijk Moment van de Waarheid. Onderstaand vindt u hiervan een uitwerking.

Wat doet een inspirerende IMPACT-volle leider in een overleg?

Initiatief

- Stuurt met de afsprakenlijst direct de voorbereidingsheets met de vaste vragen voor de volgende keer mee. Voorbeeldvragen zijn:
 - Hoe sta je ervoor (groen-oranje-rood)?
 - Wat heb je de afgelopen periode geleerd?
 - Waar ben je het meest trots op?
 - Wat wordt voor de komende twee weken je grootste uitdaging?
(Welke prospects worden klant? Welk salesdilemma heb je voor de komende twee weken?)
- Verzamelt vooraf de vragen die onder zijn teamleden leven en beantwoordt deze voor aanvang van het overleg.
- Stelt aan het einde van het overleg als eerste de vraag 'Welke tips hebben jullie voor mij?'

Meedenken

- Besteedt na het maken van de afspraak aandacht aan de mogelijke scenario's voor de realisatie en hoe eventuele crisismomenten kunnen worden overwonnen.
- Maakt voldoende tijd vrij om tijdens het overleg diverse dilemma's van mensen en hemzelf te bespreken en de groep te mobiliseren om oplossingsrichtingen aan te dragen.
- Biedt hulp aan bij de realisatie van afspraken.

Professioneel

- Begint en eindigt ieder overleg op tijd.
- Heeft binnen 24 uur na het overleg de afsprakenlijst met per afspraak de gewenste



output bij de deelnemers aan het overleg.

- Belooft de mensen die op tijd zijn (niet voorbereid, geen zendtijd).
- Geeft in de agenda de doelstelling van ieder agendapunt aan.

Aandacht voor de klant

- Begint ieder overleg met onderwerpen die gericht zijn op klanten.
- Vraagt bij beslissingen naar de effecten of toegevoegde waarde voor klanten.
- Besteedt tijdens ieder overleg planmatige aandacht aan de belangrijkste relaties.

Creatief

- Varieert met werkvormen en hanteert in ieder overleg minimaal één andere werkvorm.
- Laat zijn teamleden tijdens het overleg oefenen op diverse klantsituaties.
- Besteedt 80 procent van de overlegtijd aan de toekomst.

Transparant

- Stelt gerichte vragen om het gerealiseerde effect te toetsen.
- Besteedt aandacht aan zijn persoonlijke dilemma's.
- Spreekt mensen direct aan op 'niet-professioneel' gedrag.

Door deze momenten te concretiseren werd het 'wat' (de deelnemers aan het overleg IMPACT laten ervaren) vertaald in een visie op het 'hoe'. Voor iedere rol kan het gewenste gedrag worden benoemd en kan helder worden aangegeven wat de gewenste gedrags- en attitudeverandering inhoudt. Dankzij deze uitwerking zijn de leidinggevendenden zich ervan bewust geworden dat het informeren over de nieuwe koers weinig impact heeft als zij zelf ook niet het gewenste gedrag laten zien.

Rigide of niet?

'Ga je het gedrag van mensen dan niet heel erg rigide formatteren?' Die vraag krijgen wij vaak te horen. Maar niet alleen het onderzoek van gedragswetenschapper Ben Tiggelaar toont aan dat concretiseren tot meetbare winst leidt. Ook managementgoeroe en voormalig GE-topman Jack Welch stelt in zijn boek 'Waar het om gaat' dat een CEO en andere leidinggevendenden zich juist wél moeten bezighouden met details op het gebied van gedrag.

Hoe concreter hoe beter!

Ook in de topsport ligt de focus op het 'hoe'. Een voetbalcoach kan zijn team niet aansturen door alleen te zeggen: we moeten deze wedstrijd winnen door goed en aanvallend samen-spel. Hij bedenkt ook het spelconcept en ieders rol daarin.

In het bedrijfsleven merken wij, vooral als het gaat om professionals, dat dit nog niet voldoende vanzelfsprekend is. Maar het is wel degelijk essentieel! Juist bij professionals, die veelal zelfstandig werken, is een heldere visie op de wijze waarop zij het spel moeten spelen van groot belang. Door concretiseren legt de leider ook het accent op het kwalita-tieve aspect van het werk binnen de organisatie, in plaats van alleen op kwantitatieve targets. Uiteindelijk zijn de harde cijfers altijd een optelsom van het kwalitatieve gedrag. Juist door zich op het 'hoe' te richten, kan een leidinggevende beter richting geven en eerder ingrijpen. Hij zal dan minder vaak (en minder vaak te laat!) worden verrast door tegenvallende resultaten; hét moment waarop hij in het verleden onder hoge tijdsdruk moest gaan repareren.

Uiteraard is het zaak om de groep te laten meedenken over de uitwerking van gedrags-concepten. Dit kan bijvoorbeeld door de gedragsuitwerkingen voor te leggen aan een vertegenwoordiging uit iedere groep medewerkers en hun input te vragen. Waar het om gaat, is het concretiseren van het gewenste gedrag van mooie begrippen naar concrete handelingen. Afhankelijk van de cultuur in een organisatie kan iedere organisatie hiervoor zijn eigen weg kiezen. Maar de richting moet wel worden uitgezet door de directie. Neemt u zelf eens de proef op de som en vraag aan vijf mensen binnen uw bedrijf wat zij verstaan onder klantgerichtheid of proactiviteit. Wedden dat u vijf verschillende definities hoort?

Concretiseren naar gedrag in de praktijk

Een groot voordeel van deze stap is uiteraard de wijze waarop ambities worden geconcretiseerd naar verschillende functies. Omdat het nu over concrete dingen gaat zal ook de kwaliteit van de coaching verbeteren omdat deze veel gericht kan plaatsvinden. Maar er zijn ook nog andere voordelen. In de praktijk hebben wij ervaren dat helderheid over gedrag door veel mensen als positief wordt ervaren. Er is een duidelijke koers uitgezet en iedereen weet precies wat van hem wordt verwacht. Dit in tegenstelling tot vage kreten als 'partnership' waarmee medewerkers vaak op pad wordt gestuurd. Natuurlijk zijn er medewerkers die op basis van deze concretiseringslag tot de conclusie komen dat de nieuwe rol niet bij hen past. Dat is voor veel mensen geen prettig nieuws. Het natuurlijk verloop kan hierdoor eerder op gang komen. Voor de organisatie heeft dat als voordeel



dat zij nu alleen maar hoeft te investeren in die mensen die ervoor kiezen om de nieuwe rol op de gewenste manier in te vullen. Uiteindelijk heeft het voor deze mensen zelf ook een voordeel. Door deze duidelijkheid volgt snellere bewustwording. 'Ik kan ook kiezen voor iets anders dan voor een baan waarin de baas mij 'duwt' in een rol waarin ik me helemaal niet prettig voel in een proces wat mij en mijn omgeving alleen maar energie kost'. Dit klinkt natuurlijk mooi, maar dat proces moet wel uiterst zorgvuldig plaatsvinden. Immers, wij mensen vinden het vaak makkelijker om onze omgeving 'de schuld' te geven dan eerlijk naar onze eigen competenties en rol te kijken. Later in dit boek hierover meer.

Het geconcretiseerde gedragsprofiel kan tevens dienen als richtlijn voor ontwikkel- en opleidingsprogramma's. Ook vormt het een basis voor de wijze van sturing (en beoordeling) door het management. Met medewerkers kunnen op basis van het gedragskompas persoonlijke afspraken worden gemaakt over de kwaliteit van hun handelen. Deze kunnen regelmatig worden geëvalueerd. Het ligt in veel organisaties heel gevoelig om met mensen over hun gedrag te praten. Eén van onze klanten, actief in de financiële dienstverlening, heeft ervaren dat door de klantbeleving centraal te stellen dit anders zo persoonlijke onderwerp veel gemakkelijker te benaderen werd.

Door het werken met gedragsprofielen kunt u al heel vroeg in het (verander-) proces bepalen of u met het implementeren op de juiste koers zit.

Bovendien is concretiseren naar gedrag een prima toetssteen om te bepalen of het management wel op één lijn zit voor wat betreft de definitie van het gewenste gedrag, zowel van zichzelf als van de medewerkers. U kunt zich voorstellen dat er verschillende antwoorden mogelijk zijn als we individuele directieleden vragen wat zij verstaan onder proactief gedrag. Deze verschillende interpretaties zullen bij de implementatie zorgen voor onduidelijkheid, waardoor de geformuleerde ambitie niet of veel moeilijker te realiseren is. Veel directies ervaren dat het nog behoorlijk lastig is om zo concreet te zijn. Juist hierdoor realiseren zij zich hoe noodzakelijk concretiseren is om de gewenste effecten te realiseren.

Concretiseren van leiderschapsgedrag

Leiders, hun voorbeeldfunctie en de richting die zij geven zijn belangrijke factoren om de context te beïnvloeden, aldus Jeroen Bosscher in zijn boek 'Pimp je afdeling!'. Veel managers zijn er goed in om aan te geven wat anderen moeten doen. Dat heet met een mooie managementterm delegeren. Maar het concretiseren van voorbeeldgedrag kan niet gedelegeerd worden. De manager zal zelf gedrag moeten laten zien. Hij moet niet alleen het proces

organiseren, maar vooral ook zelf het geformuleerde gedrag laten zien. Het goed invullen van deze voorbeeldrol vergroot zijn geloofwaardigheid. Hierop komen we nog terug in Hoofdstuk 2 (Inspireren).

In dit hoofdstuk focussen we op het concretiseren van dat leiderschapsgedrag. Hoe pakt u dit aan? Eigenlijk precies zoals u de Momenten van de Waarheid bepaalt voor medewerkers. Uiteraard hanteert u hetzelfde gedragskompas. U wilt immers dat leidinggevend medewerkers laten beleven wat de medewerkers hun klanten laten beleven.

Een praktijkvoorbeeld:

Een ICT-organisatie wil dat haar medewerkers klanten meer op positieve wijze verrassen. Daarvoor organiseren zij een bijeenkomst met het thema 'verrassen'. Er wordt gebrainstormd en allerlei goede ideeën borrelen naar boven. Uiteraard gebeurt dit met veel 'verrassende' werkvormen en op een verrassende locatie: een indoor skibaan. De medewerkers van deze organisatie komen 's avonds later thuis dan normaal, omdat de dag is afgesloten met skiën. Als zij die avond thuiskomen, ligt daar voor iedere medewerker al een flesje Glühwein met de tekst 'Fijn dat je erbij was. Geniet nog even na met je partner en verras hem of haar met een heerlijke Glühwein!'

Deze directeur vertelt: 'Ik heb veel reacties op de bijeenkomst gehad, maar zeker twee keer zoveel positieve reacties op het feit dat we aan het thuisfront hebben gedacht en dit verrassende presentje hebben laten bezorgen. Ik hoef mijn medewerkers nu nooit meer uit te leggen wat het gevoel is wanneer je ongevraagd positief wordt verrast en zij zijn zich ook bewust van het feit dat verrassen soms ook zit in het creëren van extra contactmomenten. Het moment van thuiskomst is dus door deze directie zelf vooraf benoemd als Moment van de Waarheid. En door deze attentie toe te sturen heeft de directie het positieve effect van het thema 'verrassen' goed laten zien en beleven.'

Voor leidinggevendenden gelden er zowel externe als interne Momenten van de Waarheid. Onderstaand een aantal voorbeelden van externe momenten.

Externe Momenten

- Meereizen (Coaching on the spot).
- Presentaties aan doelgroepen.
- Netwerkbijeenkomsten/Vertegenwoordigen van de organisatie in de regio.
- TOP gesprekken (top 20 klanten).
- Exitgesprekken met klanten.
- Misseranalyse met klanten.

Voor leidinggevendenden zijn ook interne momenten van belang om in het bedrijf het gewenste gedrag tot een tweede natuur te maken. Het gaat nu dus om momenten waarbij uw medewerkers beleven wat u als leidinggevende/directeur beoogt met het gewenste gedrag. Onderstaand nog een aantal voorbeelden van interne Inspiratie Momenten.

Interne inspiratie Momenten

- Teamoverleg.
- Bilateraal overleg / coachgesprekken.
- Wandelcontacten (informeel/koffiecorners).
- Maken van ontwikkel- en resultaatafspraken.
- Beoordelings- en functioneringsgesprekken.
- Exitgesprekken met medewerkers.
- Vacaturevervulling/sollicitatiegesprekken.
- Mailcontact.
- Overleg met andere leidinggevendenden.

Korte 'loops' & Quick Wins!

Hoe voorkomt u dat u verzandt in het eindeloos beschrijven van het gewenste gedrag? Want dat is uiteraard niet de bedoeling. Het gaat juist om de beweging! Daarom is het van belang om te starten met korte 'loops'. Kies twee tot drie momenten waarmee u start en pas deze de komende weken consequent toe. Ook is het niet nodig alle momenten uit te werken. Op een gegeven moment zult u merken dat mensen zelf in de gaten hebben wat wel en wat geen gewenst gedrag is. Start dus met het benoemen van de belangrijkste momenten, beperk dit tot een Top Tien en start vervolgens met twee tot drie momenten, zodat u in korte 'loops' snel beweging kunt maken.

“Nu kunnen managementgoeroes als Ben Tiggelaar wel roepen dat je met concretiseren je realisatiekans elf keer groter maakt, maar is dat ook zo? Immers: vaak worden actieplannen niet duurzaam gevolgd. Waarom werkt deze methodiek met de Momenten van de Waarheid dan wel?” Dat vroegen wij aan de directie van een ICT-bedrijf. De beide directeuren geven aan: “Omdat het simpel is. Het toverwoord is concreet. Voorheen riepen we goedbedoeld: ‘We gaan er voor’. Maar we wisten niet waar voor, laat staan hoe. Nu is het heel realistisch en concreet. Hierdoor zie je snel verandering en effect. En snelle winst motiveert!” Ook vroegen we hen wat het belangrijkste is dat zij als directie van deze aanpak hebben geleerd. “Wees concreet in afspraken en doelen want daar kun je mensen aan houden. En zorg dat je ook de leuk-factor erin brengt!”

Als u één of enkele Momenten van de Waarheid hebt uitgewerkt is het van belang om deze snel op de ‘nieuwe afgesproken manier’ te implementeren. Daarop zullen we in de komende hoofdstukken uitgebreid ingaan. Maar nu terug naar Bart de Jong. Hij heeft gesprekken gevoerd met de Realisatiecoach. Deze heeft hem kennis laten maken met het gedragskompas en de Momenten van de Waarheid. Lees hieronder hoe hij aan de slag gaat met de tips van de Realisatiecoach om het binnen @Team gewenste gedrag te concretiseren.

Na de Management Makeover

Bart de Jong weet nu dat hij de zaken niet helemaal optimaal heeft aangepakt. Hij popelt om de tips van de Realisatiecoach in de praktijk te brengen. Daarom organiseert hij een tweede sessie met zijn managementteam.

Hij hanteert hierbij de volgende tips van de Realisatiecoach:

- Formuleer een gedragskompas dat richting geeft aan het gewenste gedrag.
- Doe de Realisatiecheck.
- Formuleer de Momenten van de Waarheid per functie.
- Formuleer het gedrag op die momenten.
- Start hierbij met het gedrag van de leiders in de organisatie.
- Start klein met een paar momenten of een specifieke focus om te voorkomen dat anders een hele bureaucratie ontstaat waarbij je eerst voor alle functies alle Momenten van de Waarheid en het bijbehorende gedrag formuleert en er vervolgens niemand in beweging komt.
- Benoem vooraf ook met welk resultaat je tevreden bent als leiders.

Gedragskompas

Tijdens de sessie formuleert het MT allereerst een gedragskompas dat past bij het thema 'Op naar de Top!'. Het wordt: TOP. Dit staat voor:

- Topkwaliteit voor klanten.
- Ondernemend (en rendabel).
- Proactief (en verantwoordelijkheid nemen).

Realisatiecheck

Ze bespreken met elkaar in hoeverre TOP ook in de genen van @Team zit en concluderen dat zij de T in ruime mate beheersen. De mensen bij @Team steken hier veel energie in en hebben ook plezier in het tevreden maken en houden van klanten. Zij handelen nu dus al vrij klantgericht. Als ze deze klantgerichtheid nog meer zouden kunnen invullen vanuit proactiviteit dan zouden zij de tevredenheid van hun klanten nog verder kunnen vergroten zonder dat dit hen al te veel energie kost.

Zeker wanneer zij intern ook benadrukken dat dit 'nog beter voldoet aan de wensen van onze klanten', een kwaliteit waarop menigeen trots is bij @Team. De uitdaging ligt nog bij het verder ontwikkelen van Ondernemend en Proactief gedrag, zowel bij de managers als



bij hun mensen. Dat geven ze ook eerlijk toe. Ze willen hierbij de meeste focus leggen op het ontwikkelen van proactief gedrag omdat ze verwachten dat het ondernemende gedrag nog minder is ontwikkeld. Het bedrijf heeft hieraan ook relatief weinig aandacht gegeven.

Ook verwachten zij dat naarmate de proactiviteit groeit het ondernemerschap mee zal groeien. Van oorsprong is @Team een familiebedrijf met een daarbij behorende cultuur van betrokkenheid.

Focus

Het MT wil graag starten en zoekt een activiteit waarmee ze meteen een groot verschil in de markt kunnen maken en die bovendien relatief eenvoudig uit te voeren is. Gezamenlijk komt het MT van @Team uit op: het proactief benaderen van bestaande klanten. Immers, deze zullen ze zeker moeten behouden en bovendien zijn er veel klanten bij wie ze nog meer diensten kunnen afzetten. Hier valt dus ook direct resultaat mee te behalen. Bovendien draagt deze focus bij aan alle projecten: Top-kwaliteit voor klanten, Ondernemerschap en Proactiviteit.

Start klein met drie Momenten van de Waarheid

Het benoemen van de externe Momenten van de Waarheid in de klantbenadering is de volgende stap. Het MT bepaalt de tien belangrijkste momenten. Op advies van de Realisatiecoach besluiten ze te starten met de top drie. Ook hebben ze van de Realisatiecoach begrepen dat dagelijkse activiteiten meer impact hebben dan activiteiten die zelden voorkomen. Daarom kiezen ze binnen de drie momenten één activiteit die dagelijks voorkomt. Hierdoor bouwen zij sneller een nieuwe routine op en is de merkbare impact in de organisatie groter.

Moment van de Waarheid 1: Nabellen van klanten die het afgelopen jaar hebben geklaagd en checken hoe hun tevredenheid nu is.

Moment van de waarheid 2 (dagelijks): Alle binnenkomende telefoontjes van klanten moeten binnen 24 uur beantwoord worden.

Moment van de waarheid 3: Relatieverdiepingsgesprek met Top-Tien-klanten. In iedere regio wordt met de Top-Tien-klanten een persoonlijk relatieverdiepend gesprek gevoerd. In dit gesprek wordt gekeken naar de business en de businessontwikkelingen bij de klant,

de mate van tevredenheid over de samenwerking met het bedrijf, de mate waarin dit bedrijf als ambassadeur wil fungeren (klant werft klant) en tegelijkertijd wordt gewerkt aan de persoonlijke band met de klant door die uit te nodigen voor een relatie-event.

Deze drie externe momenten gelden natuurlijk voor medewerkers maar het MT start met zichzelf! Daarom wordt afgesproken dat ieder MT-lid per week minimaal vijf klanten zal nabellen (Moment van de Waarheid 1) en één maal een relatieverdiepingsgesprek voert. En natuurlijk houdt ook het MT zich aan het terugbellen binnen 24 uur bij telefoontjes van klanten en/of medewerkers!

Daarnaast benoemt het MT voor zichzelf ook drie interne Momenten van de Waarheid. Zij noemen dat de Top Drie Inspiratie Momenten, waarbij één van de drie momenten weer een dagelijks moment is:

1. Werkoverleg.
2. Bilat (één-op-één gesprek met de medewerker).
3. Wandelgangencontacten (dagelijks).

Van Momenten (wanneer) naar gedrag (hoe)

Nu het 'wat' in hoofdlijnen is bepaald benoemt het MT met elkaar welk TOP-gedrag per moment vereist is. Daarna organiseren zij met een aantal leidinggevendenden een brainstorm-sessie om het gewenste TOP-gedrag op de drie momenten per functie aan te scherpen. Een voorbeeld van de invulling van 'Topkwaliteit voor klanten' van deze drie interne inspiratiemomenten:

Inspiratie Moment

Werkoverleg

Invulling Gedrag: Topkwaliteit voor klanten

- Ik zet het onderwerp Binden van klanten als eerste op de agenda.
- Ik vertel als eerste welke Top-Tien-klanten ik heb bezocht, wat mijn tops en flops zijn, wat ik hiervan heb geleerd en welke klanten ik komende week ga bezoeken.
- Ik maak een afspraak voor een POP-gesprek met mijn top-drie-medewerkers en bespreek hun carrièrepad.

Bilat

- Ik vertel welke klanten ik komende week ga bellen voor de Tevredenheids-TOP.
- Ik vraag aan medewerkers hoe tevreden ze over mij als leidinggevende zijn.

Wandelgangen contacten - Ik vraag nu niet alleen: 'Hoeveel omzet heb je gedraaid?'
maar ook: 'Welke klanten heb je deze week blij gemaakt?'
- Ik kom binnen 24 uur terug op vragen die mij tijdens mijn ronde door medewerkers worden gesteld.

Zoals u ziet, formuleert het MT niet alleen hoe zij TOP extern invult, maar ook hoe zij zelf TOP-gedrag naar medewerkers vertoont.

Wanneer werkt TOP? Ook de resultaten vooraf concretiseren!

Ook benoemt het MT vooraf waaraan zij gaat afmeten of TOP inderdaad werkt. De managers benoemen dus wanneer zij vinden dat het TOP-gedrag in hun ogen een succes is.

Binnen één maand na de start:

- Heeft ieder MT-lid minimaal drie complimenten of opmerkingen van zijn mensen gehad, waarbij ze laten merken dat er iets in positieve zin is veranderd in zijn gedrag.
- Kan ieder MT-lid per collega-MT-lid minimaal één voorbeeld per week benoemen van TOP-gedrag.
- Beginnen en eindigen alle overleggen en gesprekken op tijd.
- Zijn in alle regio's de Top-Tien-klanten bezocht. Hierbij moeten zij een waardering voor de relatieverdiepingsgesprekken uitspreken van minimaal een 8.
- Is bij 30 procent van de klanten waarmee contact is geweest een extra product afgezet of geoffreerd.
- Heeft 20 procent van de klanten waarmee contact is geweest een aanbeveling van een nieuwe klantnaam gedaan waar @Team contact mee kan opnemen.
- Zijn alle binnengekomen telefoontjes binnen 24 uur nagebeld evenals alle klachten. Minimaal 80 procent van de klanten moet aangeven positief te zijn over het feit dat ze hierover worden gebeld.

Met nieuwe ogen kijken naar de kick-off

Met dit nieuwe inzicht van concretiseren naar gedrag kijkt het MT opnieuw naar de opzet van de kick-off. De 'oude' doelstelling van de kick-off was: bewustwording creëren. Na de kick-off moeten de medewerkers naar buiten lopen met het besef 'Ik maak het verschil!'.

Het MT ervaart dit nu als nog te weinig concreet. Immers, hoe zie je dat men dit gevoel vertaalt in beweging? Daarom formuleert het MT ook een concrete ‘bewegingsdoelstelling’ voor de kick-off, zowel voor medewerkers als voor leidinggevend.

Gedrag medewerkers:

- Iedereen heeft voor zichzelf minimaal drie actiepunten (waarvan één dagelijkse) benoemd hoe hij of zij in de praktijk het verschil gaat maken.
- Men bespreekt deze actiepunten binnen twee dagen na de teamdag met de direct leidinggevende.
- Binnen twee dagen na de kick-off zijn per afdeling minimaal drie vragen gesteld over wat verteld is in de kick-off.

Gedrag leidinggevend:

- De dag na de kick-off zijn de MT-leden als eerste op het werk en zorgen voor een kleine verrassing op de werkplek.
- Binnen twee dagen na de kick-off hebben zij met iedere medewerker de persoonlijke punten besproken en geven daarbij ook aan wat hun persoonlijke drie punten zijn.
- Iedere manager organiseert binnen drie dagen na de kick-off een werkoverleg waarin de toepassing van de actiepunten het eerste agendapunt is.

Resultaat gedrag:

- Binnen twee weken heeft minimaal 80 procent van de teams zijn succes gevierd omdat alle medewerkers hun drie actiepunten dagelijks hebben uitgevoerd.
- Ook zijn de leerpunten van de eerste twee weken geëvalueerd en zijn afspraken gemaakt voor de drie actiepunten voor de komende twee weken.

De focus ligt in deze fase dus op ‘met elkaar bewegen’.

Na het concretiseren is niet alleen concreet benoemd ‘wat’ er moet gebeuren maar ook ‘hoe’ men dat gaat doen. Hierdoor wordt veel gericht gewerkt en vergroot men de regie op het resultaat van de inspanningen.

Samenvatting

Hoe concretiseer je als directeur of MT je bedrijfsdoelstellingen en ambities? Daar draait het allemaal om in dit hoofdstuk. Veel bedrijven stellen jaarlijks beleids- en activiteitenplannen op. Maar weinig van deze plannen besteden aandacht aan het gedrag. Terwijl dat naar onze mening een essentiële succesfactor is!

Om de gewenste beweging te creëren moet je als management je ambities vertalen naar concreet gedrag.

Stap 1: Formuleer het gedragskompas.

Een gedragskompas kan worden opgesteld door uit te gaan van de eigen kracht van de organisatie of juist door te starten bij punten die nog ontwikkeld moeten worden. Daarbij is het belangrijk om een Realisatiecheck te doen en te beoordelen of de gewenste gedragsaspecten in uw organisatie wel ontwikkeld kunnen worden.

Een gedragskompas moet aan onderstaande eigenschappen voldoen:

- Het is zo kort en simpel mogelijk.
- Alle onderdelen van het acroniem zijn persoonlijk toepasbaar voor iedere medewerker.
- Alle gedragscomponenten van het kompas hebben een merkbare impact op anderen.
- Het acroniem heeft zelf ook een positieve betekenis.

Stap 2: Bepaal de Momenten van de Waarheid per functie.

Stap 3: Benoem het gedrag per moment per functie.

Verder geldt:

- Start met het concretiseren van gedrag van leidinggevend en op de interne (medewerkers) en externe (klanten) Momenten van de Waarheid.
- Om niet te verzanden in eindeloze gedragsomschrijvingen is het goed om te starten met korte 'loops' en Quick Wins.
- Concretiseer daarbij ook de resultaten vooraf, oftewel benoem wanneer u vindt dat er succes is geboekt.



■ HOOFDSTUK 2

Inspireren:

de haas in de marathon



Voor de Management Makeover

Communicatie, communicatie, communicatie

Het managementteam van @Team heeft het gevoel dat op gedragsniveau helder is wat wordt gevraagd van medewerkers en leidinggevendenden. Nu wil men dit ook breed in de organisatie gaan communiceren. De directie roept de afdeling Communicatie bij zich voor een briefing en vraagt hen om met een voorstel te komen voor een leuke kick-off. Het MT realiseert zich dat het niet bij deze kick-off moet blijven. Daarom worden de volgende acties uitgezet:

- Een artikel in het interne blad.
- Het onderwerp komt op de agenda in het werkoverleg.
- Het onderwerp wordt in de bilat's meegenomen.
- Eventueel een incentive-programma om mensen extra te motiveren.

Zo vinkt het MT als het ware alle communicatiekanalen af om haar boodschap zo goed mogelijk over het voetlicht te krijgen. Als al deze punten zijn ingevuld moet het veranderingstraject wel een succes worden...

De afdeling Communicatie komt met een fantastisch plan voor de kick-off. In lijn met het thema 'Op naar de Top' zal de kick-off plaatsvinden in een klimhal. Van tevoren ontvangt iedere medewerker een karabijn-haak. Ieder MT-lid zal een wervelende presentatie houden waarin hij aangeeft wat hij precies van zijn medewerkers verwacht. Natuurlijk is het wel van belang dat alle managers het verhaal op inspirerende wijze kunnen vertellen. Daarom organiseert het MT een presentatietraining voor zichzelf en de overige leidinggevendenden. Dat werpt vruchten af tijdens de kick-off!

Alle sprekers hebben mooie sheets, leuke voorbeelden en een aansprekend verhaal. De medewerkers reageren dan ook enthousiast. Naast de sneak previews gaat de directie ook in op organisatorische aanpassingen. Het is een indrukwekkende serie sheets. Alle medewerkers zijn onder de indruk van de slagkracht van de directie en de doordachtheid van alle plannen.

Vervolgens wordt ingezoomd op de meest belangrijke succesfactor voor deze verandering: de mensen in de zaal. Bart de Jong staat eerst stil bij de prestaties die alle medewerkers de

afgelopen jaren hebben geleverd en gaat vervolgens in op wat in de toekomst nog meer nodig zal zijn om succesvol te worden en te blijven.

Daarbij gaat het om een aantal belangrijke gedragskenmerken, zoals:

- Topkwaliteit voor klanten leveren.
- Ondernemerschap.
- Proactief zijn, kansen benutten en verantwoordelijkheid nemen.

De directeur geeft van ieder gedragaspect een voorbeeld. Hierdoor begrijpen de medewerkers in de zaal exact wat hij bedoelt. Onder proactiviteit verstaat hij bijvoorbeeld dat wanneer mensen kansen in de markt zien, zij er binnen 48 uur ook iets mee doen. Als ze zelf niet weten hoe of wat, kunnen zij dit afstemmen met hun manager. Signaleren is de eerste stap! Voor het onderdeel 'Topkwaliteit voor klanten' geeft hij aan dat ze bij alle beslissingen moeten nadenken over de vraag 'Wat wordt de klant hier nu beter van?'

Bart de Jong sluit de bijeenkomst af met een beroep op de mensen in de zaal. Hij rekent erop dat zij de genoemde gedragsaspecten die nodig zijn om de gewenste groei te realiseren zullen gaan toepassen. 'Kan ik op jullie rekenen? Heb ik jullie commitment?', vraagt hij. En nadat hij dit twee keer heeft gevraagd klinkt uit alle kelen een volmondig 'Ja!'. Na deze uitbarsting van commitment verlaten alle mensen met een energiek gevoel de zaal. De directieleden geven elkaar een goedkeurend schouderklopje en het algemene gevoel is dat alle mensen positief zijn en dat de boodschap goed is aangekomen. Als klap op de vuurpijl wordt de dag afgesloten met een klmsessie. Iedereen vertrekt enthousiast naar huis. Ook over de nazorg is goed nagedacht. Een fotograaf heeft van de hele bijeenkomst sfeerbeelden vastgelegd voor een nieuwsbrief over de kick-off.

Opvallend is dat veel aanwezigen na het verlaten van de zaal blij zijn met de visie van de directie. Wat de directie heeft geroepen over het gewenste gedrag is in hun beleving nu precies wat zij al jaren doen!

De directie vindt het een succesvolle start van het project. Dit zal zeker helpen om de gewenste groei te realiseren. En nu maar wachten op de effecten...

Na de kick-off

Het management van @Team realiseert zich dat er meer moet gebeuren. Daarom prijkt 'Op naar de Top!' als eerste onderwerp op de agenda van elke directievergadering, met steeds een evaluatierondje, om te kijken hoe het traject loopt op de verschillende afdelingen.

Binnen een maand na de kick-off plant het MT een gezamenlijke lunch met als enige onderwerp: 'Op naar de Top! Waar staan we?' Ter voorbereiding krijgt iedere manager de opdracht om aan te geven waar zijn mensen staan in dit traject. Hierbij moeten zij kijken naar de drie thema's van TOP: Topkwaliteit voor klanten, Ondernemerschap/rentabiliteit en Proactiviteit. Iedere manager moet met concrete voorbeelden illustreren hoe zijn medewerkers de thema's in de praktijk brengen. Verder installeert het MT een werkgroep uit diverse leidinggevend en medewerkers van @Team. Zij krijgen de taak om het veranderingstraject te monitoren, steeds ideeën aan te dragen en het management feedback te geven. Voor het MT is deze werkgroep een klankbord vanuit de organisatie.

Na verloop van tijd

Na het enthousiasme dat de kick-off heeft opgeroepen, merkt het MT dat de vlam bij de medewerkers (én het management) langzaam dooft. Uiteindelijk is er weinig beweging te zien. Ook dit is een onderwerp tijdens de directielunch. De eerste golf van enthousiasme is afgezwakt, terwijl het enthousiasme juist moet worden vastgehouden. Eén van de managers oppert het idee om voor alle medewerkers een training in klantgerichtheid en proactiviteit te organiseren. Dat idee slaat aan. Een andere manager geeft aan dat het van belang is om de afdeling Communicatie een intern communicatieplan te laten maken, juist voor de periode na de kick-off. Een derde geeft aan dat het niet alleen bij enthousiasmeren moet blijven, maar dat er ook wel gestuurd moet worden. Daarom besluit het management-team om als aparte beoordelingsfactor voor dit jaar mee te nemen hoe medewerkers presenteren in 'Op naar de Top!'. Dit wordt een apart agendapunt in functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Ook besluiten ze dat iedere medewerker per maand twee TOP-acties moet doen. Ze gaan dit strakker monitoren. Zo moet iedere medewerker maandelijks verantwoorden wat hij heeft gedaan om invulling te geven aan 'Op naar de Top!'. Dit zal gebeuren tijdens het werkoverleg. Hiermee streeft het management naar een langdurig effect van het traject dat met zoveel enthousiasme is gestart.



De aanpak van de Realisatiecoach

Kinderen doen niet wat ouders zeggen, zij doen wat ouders doen!

Een van onze relaties zei ooit: 'Kinderen zijn de beste managementtrainers, want ze doen niet wat je zegt dat ze moeten doen, ze doen wat jij doet!' Hij vertelde erbij dat zijn beste management-opleiding het ouderschap was en dat geen enkele andere management-opleiding of MBA hem zoveel inzicht had gegeven. Het was in zijn geval wel de duurste managementopleiding die hij ooit gevolgd had! Maar ook met het meeste rendement.

Kinderen laten ons direct ervaren wat het effect van onze opvoeding is.

Stel: u leert uw kinderen om na het sporten hun bezwete sportkleding netjes in de wasmand te doen, in plaats van deze stinkende massa in hun sporttas te laten. Na maanden en soms zelfs jaren noeste opvoedingsarbeid kan het resultaat zijn dat uw kinderen dat zelfs doen als u er niet bij bent. Gedragspsychologen spreken dan van geconditioneerd gedrag.

Uw taak als opvoeder lijkt er voor dit opvoedkundige onderdeel dan op te zitten.

Maar dan... Na het sporten vergeet u zelf een keer uw spullen in de wasmand te stoppen en uw kinderen zien dit...

Dan weet u direct dat al uw opvoedingsinspanningen voor niets zijn geweest. Voor uw kinderen is uw voorbeeld direct het excuus om minder zorgvuldig met hun vuile sportwas om te gaan. Uw opvoedingsteller staat dan weer spreekwoordelijk op nul.

Dit voorbeeld uit de privésituatie is herkenbaar en ook veelzeggend als het gaat om leiderschap en voorbeeldgedrag. Het verschil tussen uw kinderen en uw medewerkers is dat uw kinderen u in hun onbevangenheid direct feedback geven naar aanleiding van uw negatieve voorbeeld. Uw medewerkers weten dat feedback geven op het slechte voorbeeld van hun leider vaak niet op prijs wordt gesteld. Bovendien is dat niet bevorderlijk voor hun carrière en zakelijke toekomst. Ze zeggen het vaak; niet met woorden, maar hun gedrag zegt des te meer! Zij vinden in het foute voorbeeld het excuus om te stoppen met het gewenste gedrag. Andersom is de impact enorm wanneer de leiding wel het goede voorbeeldgedrag laat zien!

Een praktijkvoorbeeld (van de kracht van voorbeeldgedrag in de zakelijke sfeer):

bij één van onze klanten werden afspraken slecht nagekomen. Dat was een heikel punt en iedereen had er last van, maar het was al jaren zo. Zo werd bijvoorbeeld iedere vergadering de actielijst langer omdat niemand zijn toegezegde acties uitvoert, want, ja ...druk, druk, druk! Totdat de nieuwe directeur aantrad. Na drie maanden waren alle acties op de actielijst uitgevoerd en was de actielijst leeg.

Hoe hij dat deed?

Hij presteerde het om altijd als eerste binnen een week en soms zelfs een aantal dagen na het overleg zijn actiepunten af te ronden en mailde zijn bijdrage rond. Dat bezorgde bij ieder lid van het managementteam het gevoel: 'ik moet ook opschieten met mijn actiepunten, want als hij het met zijn drukke agenda voor elkaar krijgt dan kan ik niet achterblijven'. Later hoorden zij van hem dat hij toe wilde naar een 'afpraak-is-afpraak-cultuur'. Maar dat hadden zij inmiddels al wel begrepen.

De impact van gedrag van leiders/voorbeeldgedrag

Onze Realisatiecoaches weten dat zeker bij professionals het effect van goed voorbeeldgedrag erg groot is. Wij zijn zelfs van mening dat hierop onderstaande formule van toepassing is:

$$D \times D = R^2$$

Directie x Doen = Resultaat in het kwadraat

De moraal van deze formule is dat u als directie of management uw mensen meer zult inspireren als u niet alleen vertelt wat zij moeten doen, maar vooral ook zelf het voorbeeld geeft. Zo laat u de ander beleven wat u verstaat onder het gewenste gedrag. Hierdoor begrijpen uw medewerkers uw boodschap niet alleen beter, maar bent u als directie ook veel geloofwaardiger. Dit heeft als effect dat uw mensen veel meer voor u willen 'gaan'. Deze formule geldt helaas ook wanneer u het verkeerde voorbeeldgedrag of geen (en dus verkeerd!) voorbeeldgedrag laat zien.

$$D \times -D = -R^2$$

Directie x Negatief Doen = negatief resultaat in het kwadraat



Communiceren versus inspireren

Denkt u eens na over de volgende vraag, voordat u verder leest.

Wat is voor u het verschil tussen communiceren en inspireren?

Het verschil is dat u bij communiceren anderen vertelt wat zij moeten doen, terwijl u bij inspireren het gewenste gedrag laat ervaren door uw eigen voorbeeldgedrag. U communiceert bij inspireren dus niet zozeer met woorden, maar met daden! Nevenstaand voorbeeld van de manager die binnen drie dagen na het overleg zijn persoonlijke actiepunten uitwerkt en rond mailt naar de anderen is dus een voorbeeld van inspireren. Zou hij kiezen voor communiceren dan zou hij tijdens het overleg vooral vertellen wat hij verwacht ten aanzien van het nakomen van afspraken. Maar wat zijn nu de effecten van communiceren en van inspireren?

De effecten van communiceren

Veel directies besteden veel van hun tijd aan communicatie. Met kick-offs en roadshows waarbij zij zelf op de zeepkist gaan staan en vooral aan anderen vertellen wat die moeten gaan doen. Of er verschijnt een speciale actiekraant met een interview waarin de leider vertelt waarom het anders moet. Wat is uw ervaring met de impact hiervan?

Onze Realisatiecoaches horen veel directies hierover klagen.

Communicatie-effect 1: Het vuurpijleffect

Allereerst het 'vuurpijleffect': velen nemen kennis van de boodschap, maar na enige tijd is niets meer te merken van de effecten ervan. Dit komt onder meer doordat vooraf onvoldoende is nagedacht over de opvolging van zo'n bijeenkomst. Het gevolg hiervan is niet alleen dat er nu niets gebeurt, maar het heeft ook effect op toekomstige boodschappen. Deze worden door uw medewerkers minder serieus genomen. Immers: na een tijdje hoor je er toch niets meer van! Daarmee zou je misschien zelfs kunnen spreken van een negatief in plaats van een neutraal effect van dergelijke activiteiten.

Het managementteam van Bart de Jong deed het op het gebied van het 'vuurpijleffect' helemaal niet zo slecht. Zij bedachten meerdere opvolgactiviteiten: op de agenda in het directie-overleg, tijdens het werkoverleg op de afdelingen, tijdens bilat's, in de nieuwsbrief, etcetera.

Communicatie-effect 2: Persoonlijke interpretaties

Een ander aspect dat directies vaak lastig vinden, is dat iedereen de boodschap op zijn/haar eigen manier interpreteert. Vertel bijvoorbeeld: we willen meer proactiviteit en vraag dan aan drie mensen wat dit inhoudt. Je krijgt drie verschillende antwoorden! De vraag is dan natuurlijk welke van de drie definities de directie heeft bedoeld. Daarom is concretiseren (zie vorig hoofdstuk) onontbeerlijk.

Ook op dit punt deed het team van Bart de Jong het best goed. Met de lessen van de Realisatiecoach hebben zij concrete gedragsvoorbeelden benoemd en gepresenteerd tijdens de kick-off zodat voor medewerkers duidelijk werd wat de bedoeling is.

Communicatie-effect 3: Ongeloofwaardig. Beeld en geluid lopen niet gelijk

Dit punt wordt overigens niet vaak genoemd door directies, maar juist door medewerkers regelmatig naar voren gebracht. Veel directies vertellen hun mensen wat de medewerkers anders moeten doen en niet zozeer wat zijzelf anders gaan doen. Zij verwachten het nieuwe gedrag vooral van anderen en niet van zichzelf. Wat leiders roepen over anderen, loopt dan niet synchroon met wat ze zelf doen. Populair gezegd: beeld en geluid lopen niet gelijk. Ook bij het sterk gemotiveerde team van Bart de Jong zien we dit terug. Het management geeft diverse voorbeelden van hoe de mensen het anders moeten gaan doen en monitort wat de medewerkers toepassen. Maar de managers geven niet aan wat zij zelf anders gaan doen. Dit gebeurt zelfs in de meest professionele organisaties. Een mooi voorbeeld van het nalaten van voorbeeldgedrag is het volgende voorbeeld van een grote Nederlandse bank.

Een praktijkvoorbeeld:

De directie streeft naar een meer open cultuur waarbij vooral het middenmanagement proactiever moet zijn. De directie verzint samen met een reclamebureau een gewaagde campagne om awareness te creëren bij het middenmanagement en de medewerkers. Immers, zegt de directie: 'Veel van onze medewerkers zijn honkvast en werken al 25 jaar bij de bank. Dat betekent dat wij meer dan gemiddeld te maken hebben met ingesloten patronen en misschien ook wel eens zelfgenoegzaamheid. Daarom pakken we dit verandertraject aan. We weten dat het veel van onze mensen vraagt.' De campagne kostte miljoenen en wordt teniet gedaan door één interview in Het Financieele Dagblad. Daarin stelt de slimme journalist de terechte vraag: 'Moet u als directie dan ook niet mee in dit verandertraject?' De directeur antwoordt: 'Nee, hoor. Wij zijn als directie in de afgelopen 25 jaar al door zoveel verandertrajecten gegaan. Voor ons is dat niet nodig'.



Doordat de directie hier aangeeft: 'Voor ons is dat niet nodig' creëert zij in de organisatie ook een dergelijke houding. Wie meer openheid, minder zelfgenoegzaamheid en bovendien pro-activiteit nastreeft, bereikt juist een averechts effect door als directie niet zelf voorop te gaan in de verandering.

De effecten van inspireren

Laten we nu eens kijken naar inspireren. Wanneer u niet alleen communiceert maar ook inspireert met uw eigen voorbeeldgedrag, dan laat u de ander ervaren wat de impact van het goede gedrag is. Dat lijkt heel eenvoudig, maar het vraagt nogal wat van u als leider. Gelukkig levert het u ook enorm veel op! Een voorbeeld.

Een praktijkvoorbeeld:

In een organisatie die wij begeleiden was er onvoldoende commerciële activiteit. Gelukkig is de algemeen directeur zich bewust van zijn voorbeeldfunctie. Een van zijn acties is dat hij wekelijks minimaal zes klantgesprekken voert. Dit los van zijn overvolle agenda.

Alle commerciële managers en medewerkers zijn verrast dat hij dit volhoudt. Als het zelfs deze zeer drukbezette directeur lukt om wekelijks zes klanten te spreken, dan is er geen argument te bedenken waarom het ook hen niet zou lukken! Een bijkomend effect van deze norm is dat de medewerkers ervaren dat de algemeen directeur écht voor de nieuwe aanpak kiest en dat het niet een wind is die wel over zal waaien.

De directeur zorgt er bovendien voor dat wanneer zijn secretaresse gebeld wordt om een afspraak in te plannen met een van de collega's, deze collega's altijd te horen krijgen dat de algemeen directeur op maandag en dinsdag extern is en dat hij dan minimaal zes klanten spreekt. Om zijn omgeving te inspireren reist hij ook mee met klantgesprekken van zijn managers. Hij benadert ongeveer tien dagen voordat hij een afspraak heeft de verantwoordelijke klanteigenaar binnen de bank. Hij geeft aan dat hij bezig is zich voor te bereiden op het gesprek. Veelal is de reactie aan de andere kant er een van verbazing. Wie bereidt zich voor en wie doet dat al tien dagen voor de afspraak? Maar misschien heeft deze directeur daar ook wel een reden voor. Want het valt de collega's ook op dat hij ook 'slimme' dingen in de voorbereiding doet. Enkele vragen waarop hij, in zijn voorbereiding, bijvoorbeeld een antwoord wil hebben zijn:

1. Wat is de passie van mijn gesprekspartner?
2. Wat staat op internet (Google, etc.) over deze persoon?
3. Hoe kan ik zijn verwachtingen overtreffen?

4. Hoe ziet de SWOT van mijn gesprekspartner eruit en hoe kan ik storten op zijn 'emotionele bankrekening' zodat ik hem kan helpen?
5. Hoe kan ik deze interne klanteigenaar helpen?
6. Op welke mogelijke manieren kan de gesprekspartner reageren en wat wordt dan mijn reactie?

Veel managers zijn erg onder de indruk van de uiteindelijke impact van deze vragen tijdens gesprekken met klanten. Na verloop van tijd zie je bij deze organisatie dat de overige managers zich ook op basis van deze vragen gaan voorbereiden.

Het effect hiervan is dat het bezoekpercentage van leidinggevendenden een enorme vlucht heeft genomen. Voorheen zagen directieleden bijna nooit klanten. Als ze al klantgesprekken voerden dan waren het vaak gesprekken naar aanleiding van klachten. De afspraken die zij nu hebben zijn gemaakt op initiatief van de directeur, zonder een vervelende aanleiding. Het effect hiervan is ook dat de commerciële output van deze afspraken opvallend hoog is en door deze successen gaan de managers het ook steeds leuker vinden om naar klanten te gaan.

Overigens, twee jaar later voert deze directeur nog steeds zes klantgesprekken per week. En dan hebben we het over de CEO van een van de Nederlandse grootbanken! Een beter bewijs voor zijn persoonlijke keuze is er niet.

Inspiratie-effecten

Inspireren leidt dus tot:

- Snellere acceptatie omdat de directeur zelf voorop gaat.
- Minder excuses en geluiden als 'dat werkt toch niet'. Sterker nog: de geluiden zijn eerder: 'als hij het met zijn drukke agenda voor elkaar krijgt, dan moet hen ons zeker lukken...'
- Weinig energieverlies, omdat de directeur niet zegt dat anderen zich niet goed voorbereiden maar dat hij zich zelf goed wil voorbereiden.
- En natuurlijk ook: dit kost de directeur veel energie, waardoor hij zelf ook beter begrijpt wat zijn mensen ervaren en hierop wellicht ook beter kan anticiperen.

En specifiek voor dit voorbeeld:

- Meer commerciële activiteit.
- Een slimmere invulling van de commerciële activiteit.

Daar waar positief voorbeeldgedrag vóór u kan werken, kan negatief voorbeeldgedrag tégen u werken. Een voorbeeld.

Een praktijkvoorbeeld:

Een van onze relaties heeft spijt van zijn (onbewuste) voorbeeldgedrag vier maanden geleden. Op een onbewaakt moment op vrijdagmiddag is hij op de rand van een bureau gaan zitten en heeft een uitgebluste indruk achtergelaten bij zijn medewerkers. Hij heeft hen verteld dat zijn accu helemaal leeg was, zo aan het eind van de week en dat hij geen puf en zin meer had om ook nog maar iets te doen. In de weken erna blijkt een groot deel van zijn medewerkers aangestoken te zijn door de besmettelijke lege-accu-ziekte. Hij heeft het woord accu tientallen malen gehoord, terwijl daarvoor niemand het ooit over een lege accu had. Hij ziet dit ook terug in het gedrag: al om drie uur gaan de dossiers dicht, begint het keuvelen over het weekend, et cetera. Hij is erg geschrokken van het effect van zijn -in dit geval verkeerde- voorbeeldgedrag.

Zichtbaar inspireren

Veel leiders vertonen perfect voorbeeldgedrag. Alleen, om maximaal effect van uw voorbeeldgedrag te ervaren, moet dat voorbeeldgedrag ook zichtbaar zijn voor uw omgeving! Inspireren bevat dus twee elementen: zelf toepassen én zichtbaar toepassen zodat u ook impact heeft met uw voorbeeldgedrag.

Denk aan het antwoord van de secretaresse, of het stellen van de voorbereidingsvragen in voorgaand voorbeeld. U bereikt dus pas effect van uw voorbeeldgedrag, wanneer een ander de impact ervan ervaart!

Het komt regelmatig voor dat directeuren in gesprekken met ons vertellen dat zij veel gesprekken met klanten voeren. Deze gesprekscyclus ontrekt zich volledig aan het zicht van hun omgeving. Dus los van het feit dat het altijd te waarderen valt dat deze directeur gesprekken voert, heeft dat geen enkele impact op zijn omgeving. Dat heeft het pas als hij ervoor zorgt dat zijn omgeving merkt hoe hij dit doet en wat de impact daarvan is.

U weet dus dat u met inspireren een zeer krachtig instrument in handen heeft. Waarom zou u dan niet starten met inspirerend gedrag?

Communiceren of inspireren?

Intenza begeleidt het management van organisaties in haar ontwikkeling van manager naar leider. Inspirerend leiderschap is een belangrijke voorwaarde voor gedragsontwikkeling binnen organisaties. Het succes van grote veranderaars en leiders als Nelson Mandela, Jack Welch, Bill Gates, Richard Branson en Gandhi bevestigt dit. Zij hebben veel bereikt doordat zij niet alleen een heldere visie op het gewenste gedrag hadden, maar hierin ook zelf het voorbeeld waren en dit ook merkbaar toonden.

Toch vinden veel managers het lastig om te inspireren en kiezen voor de communicatie-aanpak. Naar onze mening is het essentiële verschil tussen een manager en een leider dat een leider voorop gaat 'in de strijd' en dat zijn hele omgeving ook merkt dat hij hiervoor kiest. Een manager organiseert vooral het proces en regelt de communicatie daarover, maar zijn omgeving merkt veel minder van zijn keuze.

Je kiest pas als je het doet en niet als je het alleen roept.

Inspireren houdt ook in dat het management mensen continu op verrassende wijze prikkelt. Tot slot nog een laatste inspiratievoorbeeld.

Een praktijkvoorbeeld:

Een hoteldirecteur wil dat zijn medewerkers door het geven van persoonlijke aandacht op alle mogelijke manieren de verwachtingen van de gasten in zijn hotel overtreffen. Na een drukke week stuurt deze directeur zijn medewerkers een kaartje op het thuisadres met een persoonlijk bedankje. Wanneer je als toekomstige medewerker bij dit hotel solliciteert, word je niet uitgenodigd voor het gesprek met een standaardbrief, maar met een uitnodiging die start met een uitspraak uit je eigen sollicitatiebrief. Bij aankomst, staat je naam op het welkomstbord. En de volgende dag krijg je thuis een telefoontje om te checken hoe je het gesprek hebt ervaren. Hiermee maakt deze hoteldirecteur dus vanaf het begin duidelijk hoe belangrijk dergelijke details voor hem zijn! Dat zet mensen meteen op scherp en daagt hen uit om zelf ook de verwachtingen te overtreffen.



Bent u de haas in de marathon?

Wie inspireert is ook de haas in de marathon!

De doelstelling van een haas in een marathon is om de andere lopers (die het uiteindelijk moeten gaan doen) op tempo te brengen. Daardoor zijn zij in staat om de marathon zelf uit te lopen in een winnende tijd. Daartoe loopt de haas vanaf de start in een hoog tempo voorop.

Om te bepalen of de overige marathonlopers 'op tempo' zijn kijkt de haas naar verschillende aspecten zoals tussentijden en de frisheid van de lopers. Wanneer deze aspecten allemaal kloppen, kan hij met een gerust gevoel 'uitstappen'. Wanneer de overige lopers nog niet voldoende in hun ritme zijn gekomen en dus nog niet in staat zijn om de marathon zelfstandig uit te lopen, blijft de haas voorop lopen en stapt hij dus nog niet uit.

Er zijn zelfs marathons door een haas gewonnen, zoals de marathon van Berlijn in 2001. De haas was de Keniaanse loper Joseph Ngolepus in een tijd van 2.08.47.

Hazen stappen dus niet altijd uit. Dat doen zij pas, als zij ervan overtuigd zijn dat de andere lopers zelf de marathon uit kunnen lopen. En dat het liefst in een mooie tijd.

Wat heeft deze metafoor te maken met uw praktijk als leider?

We merken in de praktijk dat managers té snel uitstappen. Ze houden een kick-offbijeenkomst, ze openen de trainingsdagen, ze schrijven een aantal columns in de interne nieuwsbrief en dan gaan ze ervan uit dat ze voldoende aandacht hebben besteed aan het onderwerp. Zij maken een activiteitenplan en bepalen dat zij uitstappen wanneer zij de activiteiten op dit lijstje hebben afgevinkt. Ze laten het uitstapmoment dus niet bepalen door de beweging en het ritme van hun team. Dat is hetzelfde als uitstappen als haas na tien kilometer zonder te kijken of het team op tempo is. Veel managers verwachten op basis van dit korte hazengedrag dat hun lopers het voor de rest wel zelf zullen doen...

U weet natuurlijk dat dit meestal niet het geval is. En als het wel zo is, beschikt u over een team talenten dat u direct voor onbepaalde tijd aan u moet zien te binden, want dan zijn het erg waardevolle spelers. Het komt niet of nauwelijks voor dat medewerkers met zo'n beperkte input het gewenste gedrag blijvend vertonen.

Om succes te boeken is dus meer regie nodig van u als manager. U bent vanuit uw inspiratierol niet alleen de haas die voorop gaat, maar ook de haas die nooit uitstapt. Want uw inspiratierol houdt nóóit op. Alleen veranderen wel de accenten. Immers, als uw mensen nog niet bewegen vertoont u ander hazengedrag dan wanneer zij wel bewegen, maar nog niet effectief genoeg. Maar één ding is zeker: als manager in een bedrijf houdt uw hazenrol nooit op! Het tempo van uw team bepaalt dus welk hazengedrag u vertoont. Dat is een geheel andere rol dan het organiseren van het proces! Daarom is het van belang om te formuleren waaraan u ziet of uw team 'het juiste tempo heeft'. U moet, met andere woorden, formuleren uit welk gedrag u kunt afleiden dat uw team de beweging goed heeft ingezet. Bijvoorbeeld: binnen één week na het gesprek heb ik een actieplan van mijn mensen in de mail ontvangen of heb ik minimaal drie vragen ontvangen over de nieuwe werkwijze, etcetera.

Het succes van een marathon ligt niet bij de finish, maar juist in het eerste deel. Het allerbelangrijkste is om de loperskaravaan in een ritme te krijgen. Als dat lukt, is de kans op succes het grootst.

Om te inspireren is hazengedrag (voorop blijven lopen) dus belangrijk.

Er is geen norm te bepalen voor de duur van uw hazengedrag om uw mensen in beweging te krijgen. Onze Realisatiecoaches hanteren een minimum van twaalf weken. Wanneer de leider in die periode goed hazengedrag heeft getoond dan kan hij beoordelen of zijn gedrag voldoende impact heeft gehad. Kan hij al andere accenten gaan leggen in zijn hazengedrag of is het nodig om nog langer hetzelfde hazengedrag te vertonen?

Inspiratieplanner

Om de impact van uw 'hazengedrag' te maximaliseren is het verstandig om de wijze waarop u dit doet te concretiseren (zie Hoofdstuk 1). Want niets is zo lastig als het veranderen van uw persoonlijke gedrag.

Een voorbeeld van een geconcretiseerde inspiratieaanpak treft u hieronder aan: de inspiratieplanner. De directeur die deze aanpak hanteerde had met zijn voorbeeldgedrag veel impact. Aan het eind van iedere maand voegde hij een nieuwe maand aan zijn planner toe. Zo focuste hij continu twaalf weken vooruit. Maar er zijn nog meer succeselementen te benoemen. Wanneer u hierna zijn methodiek gaat lezen, is het goed om eens te kijken welke andere succeselementen u in deze aanpak ontdekt.



Voor uw beeldvorming is het goed te weten dat dit bedrijf als gedragskompas PASSIE had gekozen, waarbij de letters de volgende gedragsintenties weergeven: P = professioneel, A = aandacht voor klanten, S = slim, de volgende S staat voor scoren, de I staat voor initiatief en de E voor Eerste willen zijn. Het gedragskompas PASSIE is ontstaan vanuit de bedrijfsambitie om de zaken slimmer aan te pakken, meer synergie te creëren, foutkansen en kosten te verlagen, werkdruk te verlagen en minder vaak het wiel uit te vinden. Onderstaand zijn voorbeeld inspiratieplan van één maand:

Een praktijkvoorbeeld:

Mijn focuspunt in mei is 'slimme meetings' en 'slimme bijdragen aan het MT-overleg'.

Het volgende gedrag zal ik vertonen:

- Medewerkers die zich niet hebben voorbereid krijgen geen zendtijd. Medewerkers die zich goed hebben voorbereid worden door mij extra gewaardeerd. Dit doe ik bijvoorbeeld door hen extra zendtijd te geven, extra aandacht te schenken aan hun voorbereiding of probleem of hen als eerste de beurt te geven.
- Ik breng minimaal één agendapunt in per vergadering en per punt vermeld ik wat ik van de ander verwacht. Ik verwacht van mijn medewerkers dat zij ook minimaal één agendapunt per vergadering slim indienen. Lukt dat in mei één of meerdere keren niet, dan gaat de verzuimende partij een dag lang koffie halen voor de collega's.
- Agendapunten worden getoetst en besproken met behulp van het gedragskompas.
- Ik werp mij op als bewaker van de agenda waarbij de norm is: minimaal 80 procent van de agendapunten van onze meetings gaat over de toekomst.
- De duur van de vergadering is maximaal anderhalf uur.

De resultaten

Op 1 juni heb ik bereikt dat de helft van mijn vergaderingen en mijn bijdrages aan het managementteam voldoen aan het gedragskompas. Dit valt de vergadergenoten op en zij waarderen dit. Mijn medewerkers beleven ander leiderschapsgedrag van mij en ik kan duidelijk aangeven waaruit zij dat afleiden. Het valt mensen op dat ik voicemailberichten effectiever inspreek (minimaal twee opmerkingen hierover gehad).

Crisismomenten van mei tot en met augustus:

- Mijn aandacht verslapt, het nieuwe is er van af.
- Ik heb het veel te druk.
- Ik zie geen resultaat van mijn aanpak.

Hoe deze te overwinnen?

- Op mijn flip-over en whiteboard noteren mijn medewerkers en ik elke week een inspirerende slogan die mij helpt om de crisismomenten te overwinnen. Ik laat dit ook doen op de afdeling zelf. We helpen elkaar hierbij.
- Na elke geslaagde vergadering ga ik koffie halen. Als we het niveau tot de collectieve vakantie vasthouden dan trakteer ik mijn medewerkers op een etentje.
- Als ik tot de collectieve vakantie mijn MT's goed heb voorbereid, ga ik met mijn gezin 'n dag naar een leuke stad inplannen. Ik zal dat tegen hen vertellen, waardoor zij mij scherp zullen houden.
- Elke week op donderdag evalueer ik in de trein hoe het met mijn inspirerend leiderschap gesteld is. Dit houdt in:
 - Wie van de top 25 heb ik geïnspireerd en waar heb ik dat aan gemerkt?
 - Wat is de score van door mij ingediende agendapunten voor meetings?
 - Wat was de duur van vergaderingen?
 - Heb ik elke week een nieuwe slogan bedacht?

Indien ik één of meerdere van bovenstaande vragen negatief moet beantwoorden, geef ik aan wat ik volgende week anders zal doen om wel tot het gewenste resultaat te komen.

Waardoor is deze concrete en planmatige aanpak uiteindelijk een best practice geworden?
Verschillende aspecten van deze inspiratieplanner vergroten de kans op inspiratie en impact:

- De planner heeft een korte doorlooptijd van twaalf weken.
- Alle gedragsontwikkelingen zijn vertaald naar concrete (dagelijkse) handelingen.
- De inspirator start klein en stelt een duidelijke focus op basis van quick wins (het overleg komt vaak voor, is makkelijk in te vullen en heeft veel impact).
- Hij heeft van tevoren nagedacht over zijn crisismomenten en scenario's bedacht om deze momenten te overwinnen.
- Hij heeft zijn omgeving betrokken bij zijn ontwikkeling en ervoor gezorgd dat ook die hem helpt het vol te houden.
- Hij heeft er ook leuke elementen in opgenomen.



- Hij heeft voor het meten van zijn resultaten de ultieme formulering toegepast: 'Hoe merk ik aan het gedrag van de ander dat ik inspirerend ben?'
- Tot slot evalueert hij elke week en bepaalt op basis van de voortgang of het nodig is om te intensiveren en hoe hij dat doet.

De voordelen van inspireren

De doelstelling van inspireren is om een goede voedingsbodem te realiseren waarop u kunt zaaien. Maar inspireren heeft nog meer voordelen.

- U ervaart door te inspireren of alle leidinggevers ervoor kiezen om het gewenste gedrag zelf te ontwikkelen of niet. U legt meteen het verschil tussen zeggen en doen bloot en dat is bewegen.
 - Inspireren heeft geen enkel afbreukrisico. Bij communiceren vertelt u namelijk de organisatie wat u gaat doen, waardoor meteen een verwachtingspatroon ontstaat. Bij inspireren laat u het als het ware beleven zonder iets te vertellen. Wanneer u iets minder sterk bent in het laten beleven dan merkt u alleen dat uw omgeving onvoldoende reageert op uw nieuwe gedrag. In dat geval weet u voor uzelf dat u dit beter moet invullen. Maar uw omgeving zal u hier niet op afstraffen omdat u van te voren niet van de daken heeft geroepen dat u het anders gaat doen.
 - Medewerkers ervaren u als congruent en betrouwbaar. U doet immers wat u zegt. U voorkomt negatieve energie in de organisatie: 'Wij medewerkers moeten het doen maar ons management? Ho maar...'
 - Daarnaast ervaren de leidinggevers ook dat je gedrag niet zomaar kunt ontwikkelen en dat het lastig is om dat te doen. Te vaak onderschatten directies wat er voor nodig is om ander gedrag binnen een organisatie te ontwikkelen. Te makkelijk wordt gezegd dat mensen proactiever, resultaatgerichter of beter moeten gaan samenwerken. Zodra de managers dit gedrag zelf eerst moeten laten zien ervaren ze tijdens de uitoefening dat dit niet vanzelf gaat en dat dit zonder duidelijke regie gedoemd is te mislukken. Hierdoor zijn zij beter in staat om de gedragsverandering te leiden en te coachen. Zij kennen zelf de afbreukmomenten en weten hoeveel effort dit vraagt. Met deze ervaring in het achterhoofd zullen zij minder snel medewerkers 'overvragen' en dat kan een hoop frustraties voorkomen.
- Regelmatig horen wij na enkele weken in directiemeetings dat de directie zelf toch wel teleurgesteld is over haar eigen impact. Want tijdens het inspireren lopen leiders tegen allerlei zaken op die ervoor zorgen dat hun impact tegenvalt.

Inspireren na de Management Makeover

Na voorgaande tips en voorbeelden van de Realisatiecoach besluiten Bart de Jong en zijn team het over een andere boeg te gooien. Ze gaan aan de slag met:

1. Meer inspireren (zichtbaar voorbeeldgedrag).
2. Minder communiceren en harde sturing.
3. Het concretiseren van hun inspiratieacties.
4. Het concept van de haas (het tempo van je mensen bepaalt jouw hazengedrag).

Tot nu heeft het management van @Team vooral gekeken naar het doen en laten van de medewerkers en niet of nauwelijks naar hun eigen gedrag. Dat is één van de belangrijkste lessen uit de sessie de Realisatiecoach. Toen het gewenste effect uitbleef, zijn zij harder gaan sturen, waardoor er bij medewerkers enige aversie is ontstaan. Het MT weer nu dat ze dit beter op een andere manier kunnen oppakken. Tot slot willen ze ook de leuk-factor er meer inbrengen.

Concretiseren van de inspiratieacties

Het managementteam besluit dat elk lid zijn persoonlijke inspiratieplan gaat formuleren. In zo'n plan staan acties voor het managementteam als collectief, maar ook wat iedere individuele manager voorafgaand, tijdens en na afloop van de inspiratiemomenten gaat doen. Als inspiratiemomenten worden benoemd: het werkoverleg, het bilaterale overleg en de wandelgangcontacten. Ze spreken bijvoorbeeld af dat iedere manager komende maandag zijn medewerkers verrast met iets leuks op de werkplek wat in lijn ligt met het klimthema.

Naast de persoonlijke inspiratieplannen bespreken ze ook een aantal gezamenlijke punten:

- Ieder manager zet het thema TOP als vast agendapunt op het overleg en kiest vooral inspirerende werkvormen. De managers gaan niet meer evalueren wat de medewerkers hebben gedaan of moeten doen, maar bespreken vooral wat zij *zél*f gaan doen om van 'Op naar de Top!' een succes te maken. Iedere manager noemt voorbeelden van acties die hij al heeft ingezet.
- Ook spreken ze af dat bij het rondje 'Hoe heb je invulling gegeven aan TOP?' de MT-leden als eerste het spits zullen afbijten en hun eigen tops en flops zullen aangeven.



- Ze spreken af om in de wandelgangen zelf aan te geven hoe het hen vergaat, in plaats van alleen aan medewerkers te vragen hoe zij het doen.
- Ze zullen elkaar feedback geven over de wijze waarop zij het thema invullen.
- Daarnaast zullen ze in de coachgesprekken niet alleen terugkijken, maar vooral de vraag stellen: hoe wil je de komende periode TOP gaan toepassen en welke hulp heb je hierbij van mij nodig? Dit zullen zij ook zelf gaan invullen.
- De MT-leden besluiten ook om zelf door middel van een training de manieren te verbeteren om TOP vast te houden en onder de aandacht te brengen. Dit doen zij samen met de afdeling Communicatie.
- De beoogde training voor medewerkers wordt omgezet in 'train de trainer' voor leidinggevend. Daardoor zijn zij zelf in staat om het TOP- gedachtegoed levend te houden. Ook bedenken zij manieren om dit te verwerken in de processen.
- Standaard worden normen vastgelegd voor de manier waarop zij als directie contact houden met klanten. De topklanten worden bijvoorbeeld twee keer per jaar door hen zelf bezocht. De komende maand zal ieder directielid wekelijks één topklant bezoeken en hiervan een verslag schrijven in het interne personeelsblad. Ook zal de manager zijn ervaringen bespreken tijdens het werkoverleg.
- Iedere manager zal bij investeringen die worden gedaan vanuit ondernemerschap de Return On Investment uitrekenen. Als mensen een opleiding willen doen, krijgen ze bijvoorbeeld de vragen: wat wil je leren en waaraan zien we het effect in de praktijk? Dat zullen zij ook voor zichzelf doen.

Hieronder geven we enkele voorbeelden van hoe iedere manager van @Team dat aanpakt.

Rick van der Burgt, de Directeur Operations, belt iedere week vijf klanten om hun tevredenheid te checken. Ook past hij per week drie manieren toe om klanten op positieve wijze te verrassen. Hij vraagt welke ideeën zijn mensen hebben om dit in te vullen en binnen no time krijgt hij vijf goede ideeën. Bovendien merkt hij dat mensen die ideeën noteren om zelf mee aan de slag te gaan!

Ook vraagt Rick van der Burgt zijn medewerkers om hem ieder werkoverleg feedback te geven op de wijze waarop hij zijn voorbeeldrol invult. Hierop wordt wat onwennig gereageerd. Daarom legt hij zijn verzoek uit. "Kwaliteit voor klanten kunnen we alleen maar realiseren als we elkaar open en eerlijk feedback geven. Immers: met elkaar zie je meer dan alleen." Dat herkennen zijn medewerkers wel. Vervolgens vraagt hij wat hen ervan weerhoudt om feedback te geven.

De groep geeft aan dat niet iedereen dat op prijs stelt. Herkenning alom.

Ze staan stil bij het ontvangen van feedback. Je hebt al snel de neiging om in de verdediging te schieten. En dat heeft vervolgens weer als effect dat je de volgende keer minder feedback krijgt. Het is ook best lastig om met feedback om te gaan, omdat het vaak voelt als een beschuldiging.

Rick van der Burgt legt uit dat hij dit herkent. Maar hij draait het om: wat betekent het als het zo moeilijk is om feedback te geven? Je collega durft de drempel over te stappen om jou feedback te geven. Dat betekent dat hij eigenlijk het beste met je voorheeft. Hij zou immers ook niets kunnen zeggen. Veel makkelijker, toch? Dus eigenlijk is het ontvangen van feedback iets waarvoor je dankbaar moet zijn.

Vervolgens vraagt de Directeur Operations: 'Wie van jullie wil mij helpen door mij één of meerdere verbeterpunten aan te geven?' Schoorvoetend komt Piet de Boer met een verbeterpunt: Rick van der Burgt houdt zich niet altijd aan afspraken. Vorige week zou hij reageren op een stuk van Piet, maar dat heeft hij niet gedaan. Van der Burgt complimenteert Piet met zijn moed en bedankt hem voor de tip. Zijn actiepoint voor de komende week wordt het stipt nakomen van afspraken. Hij vraagt zijn team om hem hierop feedback te geven.

Evert Broekema, de Financieel Directeur, rekent al vier weken, vóór iedere beslissing die hij neemt, uit wat het kost, wat het oplevert en wanneer het is terugverdiend. Ook geeft hij aan dat hij eerst een kleinschalige pilot start, voor hij iets groots, bijvoorbeeld een nieuw systeem, over de organisatie uitrolt. Hiermee wil hij bereiken dat beslissingen beter worden onderbouwd en de organisatie minder last krijgt van de consequenties van keuzes die vooraf niet goed uitgetest zijn.

Maar hij geeft ook aan dat dit hem niet altijd even gemakkelijk afgaat. Tot zijn verrassing reageren zijn medewerkers met herkenning. Het kost toch wel veel energie en discipline om de gemaakte afspraken zo een-twee-drie in te vullen. Vervolgens informeert hij hoe zij het ervaren om hun werk op 'de nieuwe manier in te vullen'. Uit de dilemma's die zijn medewerkers tegenkomen, kiezen ze er gezamenlijk één en bedenken hiervoor een oplossing. Evert Broekema merkt dat zijn mensen opgelucht naar buiten lopen.

Directeur Bart de Jong begint iedere dag met een actie in het kader van TOP. Steeds stelt hij daarbij een letter centraal. Op maandag en dinsdag is dit de 'T' (Topkwaliteit voor klanten). Zo heeft hij vorige week twee klanten verrast met een VIP-bezoek aan @Team, waarbij hij hen heeft gevraagd hoe ze het bedrijf ervaren. Dat heeft hem veel kostbare informatie



opgeleverd én twee klanten die zich serieus genomen voelen. Op woensdag staat de 'O' (Ondernemend) centraal. Afgelopen woensdag heeft hij een brainstorm georganiseerd met mensen van diverse afdelingen om met elkaar te sparren over de vraag: hoe kunnen wij de dingen slimmer doen?

Op donderdag en vrijdag draait alles om de 'P' van proactiviteit. Bart de Jong heeft een rondje gedaan langs een aantal mensen en gevraagd wat hij beter kan doen op het gebied van pro-activiteit. Wanneer hij hiermee succesvol is, zal hij zichzelf belonen met een green fee op die prachtige golfbaan in België, waar hij al zo lang naar toe wil. Daarom hangt hij een foto van deze golfbaan op in zijn kamer, zodat hij iedere dag aan zijn doelstelling wordt herinnerd. Die foto hadden zijn mensen inderdaad gezien. Vervolgens brainstormt hij met hen hoe zij gedoseerd aan de slag kunnen gaan met TOP. Tot slot formuleert iedere medewerker een persoonlijk actiepunt. Als deze punten zijn gerealiseerd is er gebak in het eerstvolgende overleg, besluiten ze. Degene die als eerste zijn actiepunt realiseert en dit meldt bij Bart mag het gebak uitkiezen, besluiten ze onder veel hilariteit!

Chris Peeters, de Directeur P&O geeft iedere dag op zijn flip-over de actie van de week aan. Iedereen die zijn kamer binnenkomt mag hem vragen hoe hij hieraan de komende week invulling gaat geven. Dat hebben diverse medewerkers al gedaan.

Hij vertelt waarom hij hiervoor heeft gekozen. Hij wordt nogal snel afgeleid en de flip-over plus de vragen van anderen houden hem scherp. Vervolgens bespreekt hij met zijn mensen hoe zij elkaar scherp kunnen houden in het kader van TOP. Daaruit komt naar voren dat iedereen een maatje zoekt die hem dagelijks complimenteert en aanspreekt op zijn persoonlijke voornemen. Chris Peeters belooft: "Als jullie mij de komende weken dagelijks scherp houden, zal ik jullie het komende werkoverleg verrassen met iets leuks!" De speculaties zijn niet van de lucht!

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van hoe de managers van @Team hun inspiratierol invullen. Nu ze het op deze andere manier doen merken ze dat er veel meer beweging en ook energie ontstaat!

Samenvatting

Met inspireren heeft u meer effect dan met louter communiceren:

$$D \times D = R^2$$

Directie x Doen = Resultaat in het kwadraat

Voor inspireren zijn twee dingen van belang:

1. Het juiste voorbeeldgedrag.
2. Dit gedrag ook zichtbaar maken naar de rest van de organisatie.

Om uw organisatie goed in beweging te krijgen en te houden is hazengedrag nodig.

Alleen stapt u als haas nooit uit. Wel verandert u de accenten in uw hazengedrag.

Door het concretiseren van uw inspirerende hazengedrag vergroot u de realisatiekans.

U kunt hiervoor gebruik maken van de inspiratieplanner, waar mee u continu twaalf weken vooruit focust.



■ HOOFDSTUK 3

Commitment:

van WILLEN naar KIEZEN!



Voor de Management Makeover

Algemeen directeur Bart de Jong is tevreden over de concrete afspraken die hij met zijn managementteam heeft gemaakt. Maar als hij deze afspraken maakt met directeur Sales Wim Halbertsma zeurt een klein stemmetje in zijn achterhoofd al dat Wim zich niet aan de afspraken zal gaan houden. Bart de Jong wuift die twijfel weg. Hij vindt dat hij zijn managementteam moet vertrouwen...

Wim Halbertsma heeft Bart beloofd dat hij het eerstvolgende overleg met zijn mensen duidelijke afspraken zal maken over twee proactieve klantacties per persoon richting klanten. Twee weken later volgt de evaluatie in het managementteam. Wim Halbertsma geeft aan dat het er nog niet van is gekomen. Er is een grote 'request for proposal' binnengekomen en daar is hij druk mee bezig geweest. Het managementteam vindt dit een acceptabel verhaal. Dan komt het gewoon twee weken later, als het maar gebeurt. Wim Halbertsma stemt in: volgende keer op de agenda.

Bart de Jong heeft er nu alle vertrouwen in. In de twee weken tot het volgende MT hoort hij niets van Wim. Hij blijkt veel buiten de deur te zijn en druk met andere zaken. Het zeurende stemmetje in Bart's achterhoofd steekt weer de kop op. Maar Bart is vastbesloten om Wim alle ruimte te geven om de tweede afspraak na te komen.

Helaas! Twee weken later voltrekt zich hetzelfde ritueel: Halbertsma is er wéér niet aan toegekomen. Bart de Jong is zeer teleurgesteld. Hij besluit om een gesprek met Wim aan te gaan. Daarin voert hij de druk fors op. Ook confronteert hij hem met de achterblijvende verkoopresultaten. De conclusie is dat Wim Halbertsma er écht harder aan moet gaan trekken! Om dit te bekrachtigen geeft Bart hem een concrete opdracht mee: voor het volgende overleg moet Wim met iedere verkoper een persoonlijk target afspreken voor minimaal acht klantbezoeken per week. Die verkopers horen buiten te zijn en niet binnen te zitten! Bart stelt Wim een ultimatum. Als deze afspraak voor het volgende MT-overleg niet is ingevuld, dan volgt er een pittig gesprek tussen de algemeen directeur en de salesdirecteur. 'Maar', geeft Bart aan, 'Ik ga ervan uit dat het zo ver niet zal komen'.

Bart de Jong besluit om de dag voor het volgende overleg bij Wim Halbertsma binnen te lopen om te checken of hij inderdaad de bezoekafspraken met zijn mensen heeft gemaakt. Wederom is het er niet van gekomen, geeft Wim Halbertsma aan.



Bart begrijpt er niets van en confronteert Wim: “Inmiddels zijn we zes weken verder en nou heb je het nog steeds niet gedaan!” De directeur Sales geeft aan dat het salesoverleg waarin hij de bezoekenorm op de agenda had gezet is afgezegd, omdat maar drie van de tien verkopers aanwezig konden zijn. En hij heeft juist een commitment van de hele groep voor ogen. “Maar heb je tussentijds dan ook geen persoonlijke gesprekken met je mensen gevoerd? Heb je ze niet op een ander moment gezien?”, vraagt Bart de Jong ongeduldig. Wim Halbertsma geeft aan van wel. Maar er was steeds geen gelegenheid om het over de bezoeksafspraken te hebben.

Bart begint te twifelen of dit nou wel de werkelijke reden is. Daarom vraagt hij aan Wim: “Stel dat je hier wel de tijd en de gelegenheid voor had gehad, zou je het dan wel gedaan hebben?” Wim antwoordt dat hij denkt van wel. Dit antwoord is niet overtuigend genoeg voor Bart. Daarom vraagt hij Wim wat hij er eigenlijk van vindt dat hij dit moet doen. En dan komt de aap uit de mouw. Wim zegt dat hij het niet bij zijn stijl van leidinggeven vindt passen om dit soort zaken ‘op te leggen’ aan zijn mensen. Bart overtuigt hem van zijn ongelijk: dit is echt de enige manier om de verkopers de weg op te krijgen! Wim knikt instemmend, maar hij kijkt er niet echt blij bij.

Uiteindelijk besluiten ze om samen het overleg met de verkopers te doen. Bart zal de introductie verzorgen en samen zullen ze de afspraken maken met de verkopers. Achteraf evalueert Bart wat zich de afgelopen weken heeft voorgedaan. Hij begint nu te snappen waarom bij @Team voor zijn komst niet werd gewerkt met duidelijke targets. Dit vindt de Salesdirecteur blijkbaar niet bij zijn stijl passen!

Bart moet zich nu afvragen hoe hij hier in de toekomst mee om wil gaan. Eigenlijk is hij tevreden over Wim. Hij besluit om hem nog één kans te geven. “Gaaf het dan niet lukken, dan moet hij op zoek naar een andere job!” Met dat verhaal komt hij bij de Realisatiecoach.

Hoe realiseert u werkelijk commitment?

De hiervoor omschreven situatie is er één die de Realisatiecoaches in de praktijk heel vaak tegenkomen. Je denkt als directeur dat je heldere afspraken hebt gemaakt. Maar toch blijkt even later dat deze niet worden uitgevoerd.

Schijngeluk

Veel directeurs hebben een duidelijke ambitie en een goed plan. Om hun mensen te inspireren steken zij vervolgens veel energie in het enthousiasmeren, aanduwen en overtuigen van medewerkers. Die steken hun energie ondertussen vooral in de inhoudsdiscussie. Is dit nu de goede manier is om de gewenste ambitie te realiseren? Dat is in het begin niet zo erg, maar op een gegeven moment houdt dit erg op en kost deze discussie onnodig veel tijd en energie.

Dit maakt het voor directies vaak lastig om grip te krijgen op het echte gedrag in een bedrijf. Dit remmende effect wordt mede versterkt door het feit dat in vergaderingen en persoonlijke gesprekken vooral wordt teruggekeken: wat is er gebeurd en welk resultaat had dit? Veel mensen hebben de neiging om hun inspanningen mooier voor te doen dan ze zijn geweest. Dit om te verhullen dat ze niets gedaan hebben of om te voorkomen dat de groep dat zou kunnen gaan denken. Door deze basishouding vertellen mensen hun eigen versie van wat ze wel of juist niet hebben gedaan. Maar op wat ze nu echt doen, krijg je als manager zo geen grip.

Hiermee wordt een vorm van schijngeluk gecreëerd. De positieve verhalen sussen de directies in slaap. Alles loopt gesmeerd! Maar dan, om vijf voor twaalf, vallen opeens de resultaten tegen of wordt opeens het werkelijke gedrag zichtbaar. De directie is onaangenaam verrast en moet op dit late tijdstip van alles uit de kast trekken om het resultaat alsnog op een acceptabel niveau te brengen.

Ook hier gaat de vergelijking met de marathon weer op. Iedereen gaat op zijn eigen manier van start. We werken met professionals en die geven we graag de ruimte om het op hun eigen manier te doen. Maar dat heeft wel als gevolg dat we pas zo rond de 25 km merken dat de lopers achter lopen op het afgesproken schema. We hebben dan nog maar 17 kilometer over om de opgelopen schade te herstellen. Met alle effecten van dien. Dit zien

we ook vaak terug bij het managen van gedragsprogramma's. Bijvoorbeeld bij Bart de Jong. Hij is inmiddels al zes weken verder en nog steeds heeft Wim Halbertsma niet het gewenste gedrag vertoond. Ook hier zijn de eerste meters cruciaal!

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe u als manager meer grip kunt krijgen op het echte gedrag en minder verrast wordt.

1. Zorg voor een goede hechtlaag

Wanneer u de muren van uw woonkamer gaat schilderen dan is het belangrijk dat de verf zich goed hecht aan de ondergrond. Om daar zeker van te zijn kunt u een primer aanbrengen: een laag waarop de verf zich beter hecht.

Ook als u het gedrag van uw medewerkers wilt veranderen, kunt u deze primingtechniek toepassen. Wilt u er zeker van zijn dat uw initiatieven goed hechten? Dan is het goed om vooraf na te gaan wat de basishouding van de medewerkers is. Wanneer zij al direct enthousiast zijn, kunt u de primingfase misschien overslaan. U kunt direct gaan schilderen, ofwel aan de slag gaan met uw plannen. Helaas komt het vaker voor dat u merkt dat men niet direct enthousiast is. Uw medewerkers reageren afwachtend of zelfs negatief. Dan kunt u beter wachten met uw inhoudelijke boodschap te verkondigen. De eerste prioriteit is dan om een goede primerlaag aan te brengen waardoor de uiteindelijke aanpak later beter hecht.

Het primen of opwarmen zoals de Realisatiecoaches het ook wel noemen heeft een aantal doelstellingen. Allereerst is het voor u als leider belangrijk om een goede hechtlaag te realiseren voor het vervolg. De andere doelstelling is afgeleid van de marketingtechniek. U wilt uw mensen nieuwsgierig maken naar uw product of idee. In de marketing onderscheidt men een aantal fasen in het verkoopproces, startend met het realiseren van awareness tot de daadwerkelijke aankoop.

Wanneer u meer grip wilt hebben op het gedrag van uw mensen dan is het van belang om het opwarmen een belangrijk element te laten zijn van uw aanpak. Daarna zal het veel gemakkelijker zijn om uw mensen te inspireren en in beweging te krijgen.

Hieronder geven we een voorbeeld van een bedrijf dat primen met veel succes heeft toegepast. Het betreft een bedrijf in de facilitaire dienstverlening, dat als gedragskompas heeft gekozen voor PRO. PRO staat voor: Professioneel (Afspraak = afspraak, kwaliteit),

Relatiegericht (aandacht voor klanten) en Ondernemend (resultaatgericht, lokaal ondernemerschap).

Dit bedrijf heeft de priming techniek toegepast door te werken met twee zogenaamde 'opwarmbijeenkomsten' waarvan de doelstelling was om begrip en acceptatie te creëren voor de nieuwe koers. En met resultaat: na de 2 opwarmbijeenkomsten was slechts 7 procent, van de in totaal honderdvijftig managers, het niet eens met de gekozen koers. Er was niet alleen awareness en begrip gekweekt, maar bovendien was bereikt dat het totale management bereid was om energie in de bedrijfsambities te steken. Ze vonden het allemaal een inspirerende aanpak.

U denkt misschien: met 7 procent zijn er nog altijd 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 dat slechts 7 procent en dat is uiterst gering. De overige 93 procent wilde wél in beweging komen! De opzet van deze bijeenkomsten is uiteengezet in het voorbeeld wat hierna volgt.

Een praktijkvoorbeeld:

De directie van dit bedrijf heeft bepaald dat PRO-gedrag de onderneming helpt aan een succesvolle toekomst. Maar met simpelweg communiceren, zal de gewenste gedragsverandering zeker niet worden gerealiseerd. Dat heeft men wel altijd gedaan en met magere resultaten.

Tijdens een managementdag heeft het management aangegeven dat het onderscheidend vermogen meer benut moet gaan worden. In de commerciële performances zijn negatieve tendensen zichtbaar: de conversie tussen offertes en deals is afgenomen en de marges waarmee opdrachten worden binnengehaald vertonen een dalende trend. Deze zorgvuldige analyse vormt een stevige basis voor het creëren van de noodzaak tot verbetering.

De MT-leden geven allereerst aan wat zij vanuit hun functie en verantwoordelijkheid zelf gaan doen om deze tendens om te buigen naar een positieve richting. De marketingdirecteur noemt hier bijvoorbeeld een intensieve samenwerking met andere partners. Daardoor zou het bedrijf een fullservice-dienstverlener kunnen worden op de facilitaire diensten die veel organisaties graag uitbesteden.

Heel bewust hebben we hier eerst de directieleden een antwoord laten geven op de vraag: 'Wat ga ik eraan doen?' Vaak krijgen medewerkers en leidinggevendenden simpelweg te horen wat ze anders moeten doen. Een veelgemaakte fout.

Door de zorgvuldige opbouw van het verhaal waren de managers in de zaal onder de indruk van de doordachtheid van de visie en het leiderschap van de directie. Zij konden nu niet achterblijven! Bovendien waren er geen argumenten te bedenken waarom zij niet in beweging zouden komen om van PRO een succes te maken.

'Verbeter de wereld, begin bij jezelf'! Ook in managementland blijkt het een effectief credo te zijn. Je maakt als manager altijd meer indruk door te laten zien wat je er zelf aan doet. De eerste opwarmstap is daarmee bewust zorgvuldig ingezet.

Een praktijkvoorbeeld:

Na deze presentatie wordt ingezoomd op wat klanten willen. De interactie met het publiek krijgt hierbij veel aandacht. De aanwezige managers worden nu erg betrokken bij de opbouw van het verhaal. Zij moeten bijvoorbeeld aangeven wat zij als klant belangrijk vinden. Wat scoort bij hen en wat zeker niet?

Aan het einde van de bijeenkomst is er bij de aanwezige managers een duidelijk bewustzijn en bereidheid om te bewegen. Maar daarmee heeft het management nog geen commitment. Bovendien hebben de managers in de zaal nog altijd onvoldoende inzicht in en beleving bij de nieuwe aanpak. In het daaropvolgende kwartaal spreekt het topmanagement veel met de managers over de afgelopen managementsessie. 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 geregistreerd en de uitkomsten zijn op managementniveau gedeeld en besproken.

De belangrijkste bijeenkomst moet dan nog komen. Hier gaan de managers echt de consequenties ervaren van het PRO-gedrag. Daarom is ook de keuze van de locatie belangrijk. Uiteindelijk valt de keuze op Media Plaza in Utrecht, waar je als het ware in de toekomst stapt. De zalen zijn voorzien van ultramoderne technieken, maar ze zijn ook 'knus'.

De doelstelling van deze tweede managementbijeenkomst is:

- Als directie laten zien en voelen dat zij staat voor een cultuurverandering naar een meer marktgerichte servicehouding.

- Op een verfrissende en gepassioneerde wijze de managers betrekken bij het programma waardoor het draagvlak voor PRO en daarmee de kracht ervan een impuls krijgen.
- De managers laten ervaren wat PRO-gedrag is.
- Het wij-gevoel vergroten: wij gaan samen het succes van de toekomst genereren!

Na een korte, plenaire aftrap doorlopen de managers in steeds wisselende groepsamenstellingen de zes verschillende sessies in een carrousselprogramma. Daarin zijn op basis van verschillende werkvormen de doelstellingen van de dag uitgewerkt. Twee werkvormen zijn educatief of ontspannend. Tenslotte is het programma afgesloten met een plenaire presentatie.

■ Sessie 1

Onder professionele begeleiding wordt volgens het Lagerhuis-principe gedebatteerd over een relevante stelling. De sessie wordt afgesloten met een stemming.

■ Sessie 2

Een digitale sessie in ligstoelen waarbij op vier beeldschermen de veranderende samenleving wordt getoond. Hierop volgt een discussie over de gevolgen van deze veranderingen voor het bedrijf. Daarmee wordt vooral de link naar gedrag gelegd. De managers concluderen dat hun gedrag cruciaal is in het anticiperen op deze veranderingen.

■ Sessie 3

De aanwezigen zetten op een rijtje waarom zij er trots op zijn dat zij bij deze organisatie werken. Met behulp van groupware-software wordt hiervan een Top Tien gemaakt. Een directielid gaat in op de resultaten.

■ Sessie 4

Met behulp van een versnellingstechniek wordt in een netwerk van PC's aan iedereen een PRO-vraag gesteld. De antwoorden verschijnen anoniem op het scherm. Hierdoor worden sociaal wenselijke antwoorden vermeden. Een directielid gaat in discussie met de aanwezigen over de antwoorden.

■ Sessie 5

In deze sessie worden de principes van het PRO-programma op een snelle manier herhaald en ingetraind. Er is veel aandacht voor de rol van de managers zelf in dit proces. Alleen communiceren over PRO is niet voldoende. Een manager dient in dit soort processen de inspirator én het voorbeeld te zijn.

■ Sessie 6

Een bezoek aan de huiskamer van de toekomst waarin de aanwezigen kennismaken met de integrale digitale snufjes die ons ook in onze huiskamer zullen gaan omringen.

Bijna alle sessies worden geleid door directieleden. Zij zijn immers ook de leiders van het PRO-programma. De managers ervaren hierdoor ook dat het management zelf voor PRO 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 PRO 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.

Dit is een voorbeeld hoe u op een gedoseerde en planmatige wijze kunt primen of opwarmen. De voelbare opvolging van deze bijeenkomsten is eveneens strak geregistreerd.

Enkele andere voorbeelden van primen zijn:

- Pas zelf veranderingen toe en vraag medewerkers om feedback op uw prestaties. Licht daarna toe dat u als leider zaken aan het uittesten bent en daarom juist de impact op anderen wilt evalueren.
- Laat proefballonnen van uw aanpak op in één-op-één-gesprekken en vraag de ander om hun eerste reactie en aanvullende tips om de impact bij de uiteindelijke realisatie te vergroten
- Betrek de talenten in uw bedrijf bij het proces, mensen die van nature al proactief zijn. Dit kunt u op diverse manieren doen. Bijvoorbeeld door hen te vragen al dingen toe te gaan passen voordat deze gecommuniceerd zijn. Zij gaan het succes realiseren, want een succes verkoopt beter dan een goed idee.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van primen, maar bij alle activiteiten die u wilt gaan ondernemen is het goed wanneer u zich afvraagt wat u als management vooraf gaat doen om te zorgen voor een goede hechtlaag. Anders geformuleerd: hoe zorgen we ervoor dat de mensen vooraf al enthousiast zijn over de stappen die we gaan zetten?

We besteden aan primen relatief veel aandacht, omdat het effect en de impact van deze managementinterventie vaak ondergewaardeerd worden.

2. Stuur op toepassing en ontdek snel het échte commitment

Een commitment in woorden is vaak goedbedoeld en soms ook snel gegeven. Toch is het soms niets meer dan een voornemen om in beweging te komen. U vergroot de kans op beweging met goed primen, maar dan moet het bewegen zelf natuurlijk nog wel gebeuren! De Intenza realisatiecoaches hanteren het uitgangspunt: U heeft pas commitment als u uw

managers dingen ziet doen die in de lijn liggen van het gewenste gedrag. Dit betekent inderdaad dat u tijdens een overleg of gesprek zelden tot nooit inzicht kunt hebben in het echte commitment. U krijgt sociaal wenselijke antwoorden en daardoor wordt de indruk van commitment zeker gewekt. Maar dat hoeft niet echt zo te zijn. Echt commitment blijkt niet uit woorden, maar uit daden!

Moet u dan maar afwachten of uw mensen in beweging komen? Integendeel!

Er is een manier, waarop u al tijdens gesprekken met uw mensen meer inzicht krijgt in hoe zij in de wedstrijd zitten. Dit kunt u doen door niet te vragen wat zij van uw plannen vinden, maar door toekomstgerichte toepassingsvragen te stellen. Hiermee achterhaalt u of zij de intentie hebben om echt met uw plannen aan de slag gaan.

Zo zou Bart de Jong aan Wim Halbertsma en zijn collega MT-leden bijvoorbeeld onderstaande vragen kunnen stellen:

- Wat ga je na deze meeting als eerste doen?
- Wat wil je binnen nu en twee dagen bereikt hebben?
- Hoe ga je eventuele weerstanden van je medewerkers overwinnen?
- Wat ga je de komende week uit je agenda schrappen om hier ruimte voor te maken?
- Hoe ga je voorkomen dat het er niet van komt?
- Bij welke klanten ga je dit deze week aan de orde stellen?
- Wat wil je over een week minimaal gerealiseerd hebben?

De antwoorden op deze vragen geven u al meteen een betrouwbaar inzicht in het commitment van de ander. Een niet-enthousiaste collega heeft veel moeite om antwoord te geven op de toepassingsvragen.

U voorkomt dus tijdverlies en hoeft niet meer achteraf bij te sturen omdat u op een cruciaal moment met elkaar maatregelen kunt nemen. Het is van belang dat de toepassingsvragen in de toekomst worden geformuleerd. Vragen als 'Wat heb je er al aan gedaan?' leiden vaak tot een lange opsomming van zogenaamde activiteiten of zelfs windowdressing, maar helpen u niet verder om daadwerkelijk te achterhalen wat de ander gaat doen!

En daar draait nu juist alles om in dit hoofdstuk. U heeft pas commitment als de ander het doet, niet als hij zegt dat hij het gaat doen. Het hoeft nog niet meteen perfect te gebeuren of met het gewenste resultaat. In deze fase is beweging de eerste en belangrijkste stap.



3. Versnel de beweging

U heeft geprimed en u heeft uw toekomstgerichte toepassingsvragen gesteld. Hoe kunt u nu nog meer de beweging op positieve wijze stimuleren? Onze Realisatiecoaches hebben ervaren dat een te lange doorlooptijd van afspraken zorgt voor een vertragend effect op de beweging. Net zoals in een marathon wordt het succes van de activiteit bepaald in de eerste kilometers of dagen van het veranderproces. Daar de eerste dagen na een afspraak cruciaal zijn, is het dus van belang om de doorlooptijd van met name de eerste bewegingsafspraken korter te laten zijn dan twee weken, maar liever nog één week.

De overgrote meerderheid van de managers en medewerkers die wij tegenkomen in dienstverlenende organisaties heeft een beperkte 'span of attention'. Om er voor te zorgen dat u met uw gedragsafspraken binnen dit gebied blijft is het goed om de doorlooptijd kort te houden.

Dit noodzaakt mensen tot snel bewegen, anders verliezen ze onnodig tijd. Dit mechanisme ontbreekt als iemand een kwartaal de tijd heeft om een afspraak na te komen. Na zes weken maakt hij zich nog steeds geen zorgen, want hij heeft nog zes weken voor de boeg.

Natuurlijk kunnen omvangrijke opdrachten niet binnen twee weken worden afgerond.

In dat geval maakt u deelafspraken zodat u toch binnen één à twee weken ervaart of iemand in beweging komt. In Hoofdstuk 2 heeft u kunnen lezen over de impact van goed voorbeeldgedrag.

Dat geldt ook hier: het is goed als u ernaar streeft om als eerste uw afspraken na te komen. Zo laat u de ander voelen dat u meteen na het maken van de afspraak begonnen bent met het nakomen ervan (zoals de eerder beschreven manager die binnen drie dagen na ieder overleg zijn gerealiseerde actiepunten rondstuurde).

4. Doe de commitmentcheck

Naast de korte doorlooptijd is het tevens handig om er bij iedere afspraak voor te zorgen dat uw medewerker 'huiswerk' heeft. Een voorbeeld: u vraagt na het maken van een afspraak of de collega u binnen 24 uur een lijstje mailt met de drie belangrijkste weerstanden die hij van zijn medewerkers verwacht en hoe hiermee om te gaan. Zo ziet u snel hoe zijn commitment tot die afspraak is.

Als de collega het lijstje goed uitgewerkt op tijd inlevert is dat een goed signaal. Hij kan het lijstje ook op tijd, maar kwalitatief slecht inleveren. Of hij levert het lijstje niet op tijd in.

In alle drie de gevallen heeft u met behulp van deze check een betrouwbaarder inzicht in zijn commitment. Deze checks werken ook prima in de commercie en in de contacten met externen. Het huiswerk moet ervaren worden als nuttig en makkelijk uit te voeren. Wanneer het aan deze twee criteria voldoet is er geen reden (wanneer iemand committed is) om de afspraak niet tijdig na te komen.

Door de commitmentcheck komt u erachter welk niveau van commitment er is. Er zijn 5 niveaus van commitment te onderscheiden, oplopend van laag naar hoog.

- Niveau 1 uit zich in een 'Ja, maar...' Eigenlijk is dit alleen een verbaal commitment. In werkelijkheid zoekt de ander een manier om er aan te ontkomen. Dit uit zich in sommige organisaties in sabotagegedrag.
- Niveau 2 uit zich in een 'Ik probeer het ...' Er is sprake van een soort innerlijke strijd omdat er een kans op mislukking is.
- Niveau 3 uit zich als 'Ik doe het, totdat hij' De verantwoordelijkheid voor het commitment wordt bij iemand anders gelegd.

Eigenlijk zijn deze drie niveaus allemaal niet meer dan een verbaal commitment. De hoogste niveaus gaan verder dan dat.

- Niveau 4: 'Ik doe het, tenzij het er voor mij toe leidt dat ...' Degene die dit commitment afgeeft is committed om zijn 'ja' gestalte te geven totdat de prijs te hoog wordt. Vaak is dit het geval wanneer de persoonlijke offers niet opwegen tegen de eerder gemaakte keuzes. Dit kan gebeuren als het commitment in strijd is met iemands principes, of wanneer een groot privé-offer wordt gevraagd.
- Niveau 5: 'Wat er ook gebeurt: ik doe het!' In dit geval wil iemand ieder offer brengen, wat er ook voor nodig is.

Bovenstaande geldt niet alleen voor uw medewerkers, maar zeker ook voor uw eigen commitment!

Een praktijkvoorbeeld:

Een manager wil met de hulp van onze Realisatiecoach meer discipline binnen zijn organisatie realiseren. Tijdens de eerste afspraak bespreken we zijn eigen voorbeeldgedrag. We komen uit op concrete punten als:

- Zelf alle afspraken op tijd beginnen en eindigen.
- Zelf altijd voorbereid zijn.
- Altijd de eerste afspraak laten staan en geen afspraken verzetten.
- Zelf als eerste zijn huiswerk uit afspraken af hebben.
- Andere mensen erop aanspreken als zij afspraken niet nakomen.

De manager begint al meteen terug te krabbelen. Hij heeft eerst twee weken nodig om hieraan te wennen. Tijdens het eerstvolgende teamoverleg moet hij als enige een uur eerder weg, omdat hij een afspraak heeft....

Uiteindelijk hebben we besloten om het traject pas in de organisatie bekend te maken als hij zelf zijn discipline heeft vergroot. Dat start met één simpele afspraak: alle afspraken met zijn mensen laat hij doorgaan. Hoewel hij verbaal wel wilde, reikt het commitment van deze manager niet hoger dan niveau 3.

5. Van lijden naar leiden met de Ik-beweging

Tot nu toe heeft u vooral handreikingen ontvangen die betrekking hebben op hoe u anderen in beweging kunt krijgen. Maar inmiddels is u wel duidelijk dat uw eigen gedrag ook een enorme commitmentversterker (of verzwakker) kan zijn.

Wanneer onze Realisatiecoaches leidinggevenden vragen wat zij gaan doen om hun medewerkers hun commitment te laten ervaren, horen ze vaak dingen als:

- Ik ga het op de agenda zetten.
- Ik ga mijn mensen vragen wat zij doen om van 'verwachtingen overtreffen' een succes te maken.
- Ik organiseer een proactiviteitstraining voor de medewerkers.
- Ik informeer iedere week naar de tops en flops.
- Ik vraag welke acties mijn mensen gaan ondernemen om klanten te verrassen.

Binnen een managementteam ontstaat na dit rondje vaak een roze-wolkgevoel. Het komt allemaal helemaal goed en iedereen is committed. Maar bij Intenza weten we wel beter... Alle acties beginnen wel met 'ik' maar die ik-acties hebben vooral betrekking op het controleren en laten doen van anderen in plaats van zelf doen. Wat ga je zelf doen om de ander te laten zien dat je ervoor kiest? Op die vraag hebben we dan nog steeds geen antwoord.

Leidinggevendenden reageren op deze feedback vaak met de opmerking dat zij het niet zelf hóeven te doen, maar dat zij wél verantwoordelijk zijn voor de realisatie. Dankzij het hoofdstuk Inspireren weet u inmiddels hoe belangrijk het is om mensen te inspireren door goed voorbeeldgedrag. Modelling werkt alleen met een goed voorbeeld en niet als het voorbeeld allemaal maar zegt hoe de ander het moet doen en zelf niet in beweging komt.

Als leidinggevende moet u dus een zesde zintuig ontwikkelen waarmee u ziet, voelt of hoort of de ander in actie komt of gaat proberen zijn voorbeeldgedrag te delegeren. Maar als er iets niet te delegeren valt, dan is dat het voorbeeldgedrag. Dat moet een manager altijd zelf doen.

Betere ik-acties met betrekking tot bijvoorbeeld 'verwachtingen overtreffen' zijn:

- Ik bereid voor ieder gesprek minimaal twee suggesties voor waarmee ik mijn medewerker verder help.
- Ik wil iedere afgesproken activiteit minimaal één dag eerder afronden dan is afgesproken.
- Vanaf nu kom ik voor bilaterale overleggen naar mijn medewerkers toe, in plaats van andersom. Coachinggesprekken vinden plaats op de vestigingen of op weg naar een klant.
- Ik bel mensen die jarig zijn voor acht uur persoonlijk op om ze te feliciteren of ik ga voor half negen langs en ik heb voor elke jarige een boek met een persoonlijke opdracht bij me.
- Ik pas in ieder overleg met mijn team een onderscheidende werkvorm toe die zorgt voor maximale impact.

Uit voorgaande voorbeelden blijkt vooral dat de betrokken persoon zelf dingen anders gaat doen. De ander ervaart zijn nieuwe gedrag. Dat heeft pas écht voelbaar effect. Wat weer in lijn ligt met inspireren (hoofdstuk 2).

6. Benut de gedragsspiegel

Alle voorgaande aspecten zijn natuurlijk mooi en vergroten ook de kans dat er beweging ontstaat. Maar u heeft ook nog te maken met een wat minder 'grijpbaar' fenomeen. En dat is de mate waarin het management, uzelf en uw mensen, in staat zijn om hun gedrag aan te passen aan de richting die u voor ogen heeft.

Met behulp van een zogenaamde 'gedragsscan' kunt u zichtbaar te maken wat het natuurlijke gedrag van de mensen in uw organisatie is. Vervolgens kunt u dit gedrag 'spiegelen' aan het gewenste (voorbeeld-) gedrag. Hiervoor zijn diverse meetinstrumenten beschikbaar. Als beide overeenkomen dan is de kans op succes veel groter. De betreffende manager of medewerker krijgt energie van het gewenste gedrag en zal daarom waarschijnlijk makkelijk bewegen. Bij een grote afwijking daalt de kans op succes. Het gewenste gedrag vraagt (te) veel energie waardoor de medewerker of manager minder snel uit zichzelf zal bewegen. Dat is waarschijnlijk ook het geval bij Wim Halbertsma van @Team. Na een gedragsscan zult u met elkaar moeten bekijken welke consequenties dit heeft voor de praktijk en hoe u hiermee wilt omgaan. Het is natuurlijk te makkelijk om te zeggen: iemand heeft het niet in zich, hij kan niet mee. In dat geval kunt u ook met elkaar bepalen dat er een intensievere begeleiding of coaching en sturing nodig is om de gewenste beweging te realiseren. Als beiden tot de conclusie komen dat het gewenste gedrag té ver af ligt van het natuurlijke gedrag dan kan de conclusie ook zijn: we vinden beiden de offers te groot om te investeren in het managen van een gedragsverandering. Soms zien we dat een gedragsscan en de keuzes die daaruit volgen pas in een latere fase en achteraf wordt gemaakt, wanneer blijkt dat iemand keer op keer niet of nauwelijks in beweging is gekomen. Dat is een mogelijkheid. Echter, het hele traject heeft dan al veel negatieve energie gekost, zowel bij de leidinggevende als bij de medewerker. Niets is natuurlijk onmogelijk en ieder mens kan veranderen. Het is alleen wel van belang om hierin eerlijk te zijn en bewuste keuzes te maken. Maar dan nog geldt: een gedragsscan is mooi, maar de uiteindelijke beweging bepaalt de wijze van aansturing.

7. Mobiliseer de passie

Als u al eerder in het traject zichtbaar maakt wat de passie in uw organisatie is kunt u hier in uw aanpak op anticiperen. Het is dus van belang te weten welke elementen u benadrukt en hoe u deze communiceert. Uit de volgende praktijkcase blijkt duidelijk hoe u met het mobiliseren van de passie in een organisatie de gewenste gedragsontwikkeling makkelijker kunt realiseren.

Een praktijkvoorbeeld:

Een luchtvaartmaatschappij wil groeien van vliegmerk naar reismerk, met als bijkomende positionering 'met aandacht'. Op het vliegticket wordt weinig tot niets verdiend. Daarom is het noodzakelijk dat de passagiers in de lucht meer geld uitgeven. Maar binnen de maatschappij heerst geen commerciële cultuur. De medewerkers hebben bijvoorbeeld geen commerciële targets. Niet op persoonlijk niveau, en ook niet op team- of vluchtniveau.

Om onder de grote groep van cabin attendants de gewenste gedrags- en attitudeverandering te realiseren is het van belang om aan te sluiten bij wat hen drijft. Hoe dichter je kunt aansluiten bij de passie van mensen, des te meer kracht genereer je voor de gewenste gedrags- en attitudeverandering. De luchtvaartmaatschappij is onder meer groot geworden door de degelijke en klantgerichte houding van de cabin attendants. Veel cabin attendants zijn hier ook trots op. Zij doen er alles aan om het de passagiers naar de zin te maken!

Uit de intakegesprekken met cabin attendants en pursers (de leidinggevendenden aan boord) blijkt dat zij denken dat klanten een 'agressieve' verkoopaanpak niet op prijs stellen. Als de klant iets wil, dan vraagt hij er wel om. Hier wordt dus de discrepantie tussen de bedrijfsstrategie en het huidige gedrag van de medewerkers in één keer zichtbaar.

Dit beeld moet eerst worden doorbroken voordat kan worden gewerkt aan het verbeteren van de commerciële performance aan boord. Aan ons de uitdaging om deze kloof samen met het management te slechten. In overleg besluiten we om de USP klantgerichtheid te bewaren en aandacht voor klanten te benutten als rode draad door het commerciële proces. Dit is immers al de passie van de cabin attendants. Ons advies is om 'aandacht' te ontwikkelen naar 'proactieve aandacht & service' als het onderscheidende aspect van de dienstverlening.

Met het management spreken we af om niet meer te praten over verkoop, maar in de communicatie zoveel mogelijk aan te sluiten bij de passie van de cabin attendants: aandacht voor passagiers. Want in passie schuilt een natuurlijke, intrinsieke motivator. En daar gaat bij een gedrags- en attitudeverandering

een kracht vanuit, die niet te vergelijken valt met welke andere managementaanpak dan ook. Op basis van dit gegeven zijn we gestart met het interviewen van passagiers, oftewel de 'passie-makers', na afloop van vliegreizen bij de bagagebanden. De passagiers blijken een proactieve houding juist zeer op prijs stellen en willen hier ook voor betalen. De klanten begrijpen prima dat je bij een low cost carrier gewoon moet betalen voor extra's.

De conclusie? Het probleem van de klant zat in het hoofd van het cabinepersoneel.

De klantenspiegel, in de vorm van video-interviews, ondersteund met klantenonderzoeken in verschillende branches, deed de cabin attendants beseffen dat een proactieve houding door klanten wordt ervaren als klantgericht en zeker niet als agressief of ongewenst. Bovendien levert dit gedrag extra omzet op!

De managementboodschap 'we moeten meer verkopen' is getransformeerd naar 'onze klanten waarderen een proactieve houding'. U kunt zich voorstellen dat deze nieuwe ambitie veel beter aansluit bij de passie van de cabin attendants, namelijk om klanten zo goed mogelijk te helpen. Het mooie van deze vaststelling is dat klantgerichtheid in feite het meest commerciële instrument is dat je kunt verzinnen!

Door de nieuwe strategie vanuit klantperspectief te vertalen naar de passie en het DNA van het personeel is de weerstand afgenomen. Doordat de strategie vervolgens is vertaald naar het handlingsniveau van de cabin attendants aan boord is het gewenste gedrag concreet toepasbaar geworden voor iedereen. Dit heeft binnen een kwartaal al tot de gewenste omzetgroei geleid bij een prima klanttevredenheid. De meeste cabin attendants waren zelfs enthousiast over deze nieuwe invulling van hun rol, met naast de zorg voor de service en safety aan boord ook een nieuwe focus, te weten proactieve aandacht. Natuurlijk is het een utopie om bij een dergelijke grote verandering de hele groep enthousiast te krijgen. Maar het is wel gelukt om de voedingsbodem voor negatieve argumenten weg te nemen, omdat de aanpak is gebouwd op wat klanten graag willen.

Wanneer een strategiewijziging consequenties heeft voor het gedrag van uw medewerkers is het goed om vooraf te bepalen of en hoe u kunt aanhaken bij hun passie. In de voorgaande case was dat 'het verzorgen van klanten'. Bij uw medewerkers kan dit zijn 'het leveren van topprestaties', 'de beste willen zijn', 'het willen uitblinken in technologische oplossingen' of 'samen bijzondere dingen doen'. Wim Halbertsma's passie zou kunnen zijn: 'zijn medewerkers zo goed mogelijk helpen om het beste uit zichzelf te halen'. Wanneer Bart het vanuit dit perspectief benadert zou hij Wim wel eens veel makkelijker in beweging kunnen krijgen.

In het voorbeeld van Wim Halbertsma gaat het om een individu. Maar wat doet u nu wanneer u niet een individu, maar een heel bedrijf wilt mobiliseren? In dat geval helpt het dus om te ontdekken waar de passie en kracht ligt. Onderstaand vindt u een aantal mogelijke aanpakken voor de ambitie 'meer commercie en proactiviteit in contacten met klanten'.

Stel de passie in uw bedrijf is: klanten tevreden maken (zoals bij de case in voorgaand voorbeeld). Dan slaat u de plank waarschijnlijk mis wanneer u continu praat over 'meer verkopen'. U kunt dan beter kiezen voor: 'de verwachtingen van onze klanten overtreffen'.

Stel de passie in uw bedrijf is: het geven van inhoudelijke adviezen. In dat geval werkt het waarschijnlijk niet wanneer u komt met 'jullie moeten commerciëler worden'. Beter is: 'Hoe kunnen we bouwen aan relatieverdieping met onze klanten?'

Heeft u de passie van uw bedrijf nog niet ontdekt? Dan moet u daar snel naar op zoek! Wat drijft uw medewerkers? Waardoor worden zij gestimuleerd en gemotiveerd? Het beantwoorden van deze vragen helpt u om aan te sluiten bij de passie van uw mensen! Het antwoord kunt u uit gesprekken met uw medewerkers halen, maar er zijn ook diverse hulpmiddelen beschikbaar die u inzicht kunnen bieden. Want door de passie te mobiliseren zal het door u ingezette nieuwe beleid sneller effectief zijn en bent u verzekerd van een betere, natuurlijke borging.

Passie is ook extern een belangrijke USP die u meer kunt benutten. De luchtvaartmaatschappij heeft haar externe passie intern benut.

8. Herken de remmende kracht van belemmerende overtuigingen

Zoals ook al uit de case van de luchtvaartmaatschappij blijkt, is gebrek aan commitment soms gebaseerd op een bepaalde overtuiging. 'Als ik prospects proactief ga benaderen, vinden ze dat ik hen lastigval', of in het geval van Wim Halbertsma: 'Als ik met mijn mensen resultaatgerichte afspraken maak, zet ik hen onder druk en krijg ik weerstand'. Een overtuiging heeft vaak de vorm van een 'als-dan'-gedachte. Deze overtuigingen zijn in de ogen van de eigenaar de (enige) waarheid. Dat is de reden dat het vaak erg lastig is om een overtuiging te wijzigen. Vaak zoeken wij dan onze toevlucht tot een discussie waarin we anderen proberen te overtuigen. Meestal is dan de reactie: 'en toch is het in mijn praktijk anders', of: 'toch ervaar ik het anders'. Belemmerende overtuigingen kunnen



ons ervan weerhouden te bewegen. Blijkbaar is voor de eigenaar van de overtuiging het verlies groter wanneer hij wel beweegt dan wanneer hij niet beweegt. Het bespreekbaar maken van de overtuiging is natuurlijk de eerste stap: dan weet u als manager op zijn minst welk gedachtepatroon de beweging hindert. Maar daarna wilt u graag beweging creëren. Wat hierbij kan helpen is om door middel van een nieuwe ervaring aan te tonen dat de werkelijkheid die men percipieert in de praktijk toch anders is.

Een praktijkvoorbeeld:

Een medewerkster ziet enorm op tegen het proactief benaderen van klanten per telefoon. De manager maakt steeds afspraken met haar, maar continu schuift ze het bellen voor zich uit. Dit ritueel herhaalt zich wekelijks, waarbij ze als reden aangeeft: 'Ik heb er geen tijd voor, ik heb het te druk met mijn administratie'. De manager vraagt haar hoeveel tijd ze nodig heeft om vijf klanten te bellen. 'Een half uur', luidt het antwoord. De manager: 'Dan doe ik je administratie het komende half uur en dan kun jij klanten bellen'. Dan komt de aap uit de mouw.

Medewerkster: 'Maar vinden ze dat dan niet vervelend als ik ze bel?'

(overtuiging 1 = als ik bel, dan vinden 'ze' dat vervelend).

Manager: 'Waarom denk je dat?'

Medewerkster: 'Omdat ik het zelf ook vervelend vind, wanneer ik zomaar wordt gebeld'

(overtuiging 2 = als ik het vervelend vind, dan zullen anderen het ook wel vervelend vinden).

Manager: 'Wat is in jouw beleving het ergste wat je kan gebeuren wanneer je de telefoontjes pleegt?'

Medewerkster: 'Dat ik een grote mond krijg of dat ze aangeven dat ze niet van mijn telefoontje gediend zijn.' (overtuiging 3 = als ik bel, dan krijg ik een grote mond).

Manager: 'En waarom dan?'

Medewerkster: 'Nou dan hebben ze meteen een hekel aan me en bovendien sta ik dan met mijn mond vol tanden (overtuiging 4 = als de ander mij een grote mond geeft, dan heeft hij een hekel aan mij, overtuiging 5 = als ik een grote mond krijg, dan klap ik dicht).

Manager: 'Ga jij nu die vijf klanten bellen en laten we dan eens uittesten of datgene wat jij gelooft ook echt waar is. Het gaat er niet om of je succesvol bent, maar graag hoor ik van jou hoeveel klanten jou een grote mond hebben gegeven of spontaan hebben aangegeven dat ze niet gediend zijn van je telefoontje.'

Met lood in haar schoenen gaat de medewerkster de telefoontjes plegen. Een half uur later komt ze terug met een grote glimlach. 'En, hoe vaak heb je een grote mond gehad?' 'Geen enkele keer! Het viel honderd procent mee. Heb ik me daar nou zo druk over gemaakt?'

Dit effect kan een beperkende overtuiging hebben:

- Uw medewerker haalt zich iets in zijn of haar hoofd waar van hij of zij vaak niet eens weet of het de werkelijkheid is. Toch gelooft hij er muurvast in. Sterker nog, hij handelt er volledig naar!
- Iemand schuift bepaalde activiteiten voor zich uit waardoor de drempel nog hoger wordt. In de tussentijd zoekt hij allerlei 'excuses' om dit vol te houden, maar het blijft wel een beetje in zijn achterhoofd 'rondzingen' waardoor hij soms extra druk opbouwt. Wanneer hij eraan begint, blijkt achteraf dat het meevalt en dat er in één keer een heel andere realiteit ontstaat buiten de beperkende gedachte die zoveel stress heeft veroorzaakt.

Om te voorkomen dat u als leider nodeloos energie verspilt, is het van belang dat u leert te achterhalen wat de kern van de weerstand of het uitstelgedrag is. Want vergeet niet, soms is het ook écht te druk. Mocht u op een overtuiging stuiten, dan helpt het om concrete afspraken te maken om het tóch een aantal keren te proberen (ervaring opdoen). Pas daarbij dan de tips toe die u eerder in dit hoofdstuk heeft gelezen. Maak zulke afspraken met een korte termijnterugkoppeling (binnen één week) om uitstelgedrag en onnodige stress bij de ander te voorkomen. Vervolgens checkt u of het beeld (de overtuiging) enigszins is veranderd. Een voorbeeld van een dergelijke afspraak is: 'Ga de komende week tien prospects bezoeken en over een week evalueren we hoeveel daarvan jou vervelend hebben behandeld.' Het gaat er in deze fase dus vooral om dat de medewerker gaat bewegen. Hij hoeft nog niet de gewenste output te leveren. In het voorbeeld van de proactieve sales mag Wim Halbertsma, directeur Sales, in deze fase dus nog niet aan de afspraak toevoegen: '...en deze tien prospect-bezoeken moeten leiden tot zes offertes'. Dat komt een stap later. Eerst coachen op het overwinnen van de eigen drempel (de juiste dingen doen) en dan pas coachen op het verhogen van de effectiviteit (de juiste dingen beter doen).

Iedere organisatie heeft te maken met remmende overtuigingen (het is veel te veel werk, prospects willen niet dat ik langs kom, enzovoort). Door gedoseerd het proces te faciliteren kunt u mensen sneller laten bewegen. Een voorbeeld: u wilt dat uw accountmanagers vaker bij klanten op bezoek gaan. Dan kunt u door het secretariaat iedere week tien brieven laten versturen op naam van de accountmanagers die zij kunnen nabellen, waardoor voor hen de drempel om te starten wordt verlaagd. Maar een ding is en blijft: u kunt nooit voor een medewerker bepalen of hij gaat bewegen. De uiteindelijke keus ligt bij de medewerker. En dat brengt ons bij het laatste punt van dit hoofdstuk; het commitmentgesprek.

9. Het commitmentgesprek

Helaas zullen er altijd mensen blijven die niet gaan bewegen. Ondanks de geleverde support. Als manager moet u dan de verantwoordelijkheid bij uw mensen neerleggen. Want juist bij professionals is het van belang dat zij zelf kiezen of zij aanhaken of afhaken. Dat kunt u doen door met hen het commitmentgesprek te voeren: 'Dit is de nieuwe werkwijze die wij gaan hanteren. Dat is honderd procent zeker. Ik kan en wil niet voor jou kiezen of dit bij jou past. Dat moet je zelf doen. Natuurlijk heb ik het liefst dat je aanhaakt en wil ik je daarin ondersteunen. Maar ik verwacht eerst dát je een keus maakt: haak je aan of haak je af? En waaraan ga ik dat dan merken in jouw gedrag?' Dit zal in ieder geval leiden tot meer bewustwording.

Veel organisaties willen graag dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen. Dit bereikt u veel makkelijker wanneer u mensen zelf laat kiezen. U kunt mensen niet dwingen om iets leuk te vinden. U mag wel van hen verwachten dat zij gegeven de gekozen strategie kiezen of zij meegaan (en welke hulp zij dan nodig hebben) of niet meegaan (en u hen dus begeleidt naar een andere rol binnen of buiten de organisatie).

Een commitmentgesprek zorgt ervoor dat u als management de medewerker helpt te komen waar hij heen wil in plaats van dat u hem blijft duwen naar een plaats waar hij niet wil zijn. Kiezen vormt dus de basis voor proactief gedrag. Het verschil tussen willen en kiezen is gedrag (in actie komen).

De essentie van het commitmentgesprek is: het 'wat' (de strategie) staat niet ter discussie, het 'hoe' (hoe gaat iemand persoonlijk binnen dit strategische kader resultaten realiseren?) wel.

Een aantal praktische tips:

- Leg het 'wat' meteen duidelijk neer en vraag vervolgens wat iemand hiervan vindt. Focus daarbij niet op of het werkt (ratio), maar focus op hoe iemand dat beleeft (emotie).
- Vraag door naar de kern van de weerstand bij de persoon (emotie) en heb ook aandacht voor deze emoties (eerst begrijpen dan begrepen worden).
- Concretiseer! Benadruk de verschillen op activiteitsniveau: 'In je oude functie deed je dit... in je nieuwe rol doe je vanaf morgen dat...'
- Neem als manager de verantwoordelijkheid om belemmerende omgevingsfactoren op te lossen, zoals een personeelstekort.
- Formuleer in uw eigen voorbereiding op dit gesprek vooraf de afspraken die u op het eind wilt maken.

- Het 'wat' kunt u plenair mededelen (dit is stap 1). Het commitmentgesprek dient altijd een persoonlijk gesprek te zijn.
- Focus in dit gesprek op zaken waarop de medewerker zelf invloed heeft en zet dus geen achterdeurtjes voor excuses open. Wees resoluut.
- Maak afspraken op korte termijn: 'Laat mij binnen een week horen wat je keus is dan hebben we een tweede gesprek.'

Commitment blijkt niet uit wat de medewerker tijdens het gesprek zegt, maar uit wat hij meteen na het gesprek doet. Het is voor u van belang om continu op de beweging te focussen, want dat zegt veel over commitment. Door te focussen op activiteiten, waarover de medewerker een grote controle heeft, dus activiteiten met een hoge mate van oplosbaarheid en met een voelbaar effect selecteert u vanzelf quick wins die de medewerker direct na het gesprek kan gaan realiseren.

Bart de Jong bespreekt de situatie van Wim Halbertsma met de Realisatiecoach.

De Realisatiecoach geeft hem de volgende tips:

- Stel toekomstgerichte toepassingsvragen.
- Doe de commitmentcheck en geef Wim Halbertsma een kleine huiswerктаak mee.
- Zorg voor een terugkoppelmoment op korte termijn.
- Zorg voor een ik-beweging.
- Mobiliseer zijn passie. Kijk hoe je kunt komen tot een aanpak die toch past bij zijn managementstijl, eventueel met behulp van een energiescan.
- Achterhaal of hij last heeft van beperkende overtuigingen.
- Mocht dit allemaal niet lukken ga dan met Wim Halbertsma het commitment-gesprek aan.
- Mocht dit allemaal niets uithalen dan is er nog maar één keus: stop met deze directeur.

Gewapend met de tips van de Realisatiecoach gaat Bart de Jong aan de slag.

Bart de Jong wil eigenlijk niet stoppen met Wim Halbertsma. Hij wil met hem door. Dus gaat het er om een stijl te vinden die bij deze verkoopdirecteur past. Wanneer Bart het gedrag van Wim zelf analyseert komt hij tot de volgende conclusie. Hij heeft nu al een paar keer gemerkt dat Wim in zijn managementstijl een voorkeur heeft voor het helpen van en inspireren van zijn mensen. Hij vermoedt dat Wim de volgende overtuiging heeft: als ik mijn verkopers op target zet en hierop ga sturen, dan zal er weerstand ontstaan. Dat zit hem in de weg bij het effectief aansturen van zijn team. Uit de cijfers is immers al gebleken dat de verkoopresultaten achterblijven en dat de verkopers veel te weinig bij klanten zitten.

Een verkoper hoort op de weg te zitten en niet binnen, is de overtuiging van Bart de Jong. Daarom besluit hij om met de directeur Sales in gesprek te gaan over diens beperkende overtuiging.

Hij vraagt Wim Halbertsma waarom deze nog steeds geen targetafspraken met zijn mensen heeft gemaakt. Uiteraard volgt wederom het excuus van geen tijd. Vervolgens vraagt Bart of er op dit moment verkopers binnen zijn. Wim geeft aan dat er acht verkopers zijn. "Dan

gaan we nu de afspraken met deze acht mensen maken,” roept Bart. Wim schrikt: “Dat kan niet, een aantal van hen is aan het werken aan een offerte.” “Dan nodigen we niet acht maar één verkoper uit, die niet bezig is met een offerte. Wil jij hem even roepen?” Dat vindt Wim geen goed idee. Na goed doorvragen vertelt de verkoopleider dat hij graag het beste wil voor zijn mensen en dat hij het zijn taak vindt om ze daarin maximaal te ondersteunen. Bart concludeert: “Dus we willen eigenlijk allebei dat ze het beste tot hun recht komen.” Bart en Wim zijn het erover eens dat verkopers idealiter minimaal drie tot vier dagen bij klanten horen te zitten in plaats van één, zoals nu bij @Team het geval is. Bart komt nu met een andere opmerking. “Maar op deze manier ontnemen je ze die kans. We zijn er met elkaar van overtuigd dat je verkopers te weinig in beweging komen richting klanten. Maar we laten het aan hun eigen initiatief over. Dan nemen wij als management toch ook onze verantwoordelijkheid niet? Dan zal dit erop uitdraaien dat jouw verkopers niet goed presteren en dat ze worden ontslagen terwijl jij juist het beste voor hen wilt. Juist door nu je sturing te verminderen, spoor je hen niet aan om in beweging te komen waardoor ze ook geen succes kunnen halen. En dat knaagt volgens mij aan hen.” Zo had Wim het nog nooit bekeken...

“Wat is het ergste wat kan gebeuren als je duidelijke afspraken gaat maken over het aantal klantbezoeken en je mensen daarop gaan terugkoppelen?” vraagt Bart aan Wim. Die geeft aan dat hij veel weerstand en conflicten verwacht. Wim vertelt dat hij in het verleden bij een organisatie heeft gewerkt waar zeer hard werd gestuurd op targets en dat hierdoor zeer veel conflicten zijn ontstaan. Deze situatie wil hij als directeur Sales te allen tijde voorkomen. “Maar als we nu een manier vinden die hen écht helpt, dan hoeft dat toch niet tot conflicten te leiden?” vraagt Bart. Wim geeft aan dat hij het graag op zijn eigen manier wil doen. Het liefst houdt hij met zijn mensen een brainstorm, waarbij ze zelf bepalen met welke proactieve acties ze beginnen.

Bart stemt daarmee in onder de voorwaarde dat iedere verkoper minimaal vijf bezoeken per week moet plegen. Wim is niet helemaal gelukkig met deze afspraak, maar gaat er toch mee akkoord.

Ze spreken af dat Wim tijdens het eerstvolgende overleg de brainstorm met zijn mensen zal gaan houden. “Maar wat ga je nou doen op het moment dat blijkt dat je mensen hier weerstand tegen hebben?” is de logische vervolgvraag van de algemeen directeur. Het gesprek valt stil en Wim Halbertsma zoekt naar een antwoord. “Ja, dat vind ik dus een heel lastige situatie...want ik vind dat je mensen niet kunt dwingen. Wat zullen we daarmee doen?” vraagt hij aan Bart.



Die antwoordt dat hij het niet acceptabel vindt wanneer niemand proactieve acties onderneemt. Dit is tenslotte wel waar ze met het bedrijf naar toe gaan. Welke proactieve acties? Dat mogen de mensen zelf bepalen. Maar het is geen keuze óf er wel of niet proactieve klantacties ondernomen moeten worden.

Vervolgens legt Bart uit dat, er als je nieuwe dingen van mensen vraagt, altijd een natuurlijke neiging tot weerstand zal zijn. Het gaat erom dat je mensen helpt om hier overheen te komen. Daarom besluiten zij om samen de brainstorm te doen met de verkopers. Aan het begin van de brainstorm zal Wim vertellen waarom proactief gedrag zo belangrijk is.

Van tevoren bepalen ze met elkaar de mogelijke scenario's:

- De verkopers zijn enthousiast en gaan aan de slag.
- De verkopers zeggen ja, maar komen niet in beweging.
- Er komt weerstand.

Per scenario werken ze uit hoe ze daarmee om zullen gaan. Op het moment dat de verkopers enthousiast zijn en snel in beweging komen, besluiten ze de eerste successen meteen rond te mailen aan de rest van de mensen om op deze manier een golf van succes te creëren en de juiste mensen in het zonnetje te zetten.

Om te voorkomen dat de verkopers wel ja zeggen, maar nee doen, spreken ze af om een commitment-check te doen. Deze bestaat eruit dat ze iedere verkoper een kleine huiswerkopdracht zullen meegeven, waaruit binnen twee dagen na de brainstorm blijkt of hij daadwerkelijk gaat bewegen of niet. De huiswerkopdracht is dat de verkopers binnen twee dagen na de brainstorm de namen aanleveren van vijf klanten met wie ze afspraken hebben gemaakt om de week erna de proactieve voorbeelden toe te passen. Op deze manier weten ze binnen twee dagen na het overleg wie er wel en wie er niet voor kiezen. Als een verkoper na twee dagen nog geen namen heeft aangeleverd, zal hij door Wim aangesproken worden. Hij moet zijn 'huiswerk' dan nog dezelfde dag aanleveren. Gebeurt dit niet, dan volgt er een disciplinegesprek met Bart de Jong en Wim Halbertsma. Hier hanteert men dus de commitmentcheck.

In het derde scenario ontstaat er direct grote weerstand onder de verkopers. Ze spreken af dat Bart het woord zal nemen als dit gebeurt. Hij zal aangeven dat dit de strategie is van het bedrijf en waarom. De vraag is dus niet óf men het hiermee eens is, maar *wanneer* de verkopers hiermee gaan starten. Dus het staat niet ter discussie of de verkopers proactief klantbezoeken gaan plegen. Voor het 'hoe' kunnen zij zelf suggesties aanreiken. Na twee weken zullen dan de persoonlijke commitment- of keuzegesprekken worden gevoerd en

uit deze gesprekken zal dan blijken of deze verkopers verder gaan of dat er een andere keus wordt gemaakt.

Bart de Jong gebruikt de commitmentcheck en de toepassingsvragen ook bij Wim Halbertsma zelf. Wim zal binnen één dag aan Bart melden wanneer het overleg de komende week gepland staat. Ze spreken af dat ze iedere twee dagen contact met elkaar zullen hebben en dat Wim zelf aan de bel zal trekken als het niet lukt. Bart ervaart dat Wim nu wél in beweging komt. Ook verbaast het hem hoe vaak hij een beroep doet op zijn hulp. Na één maand hebben ze een evaluatiegesprek. Wim vertelt Bart dat het in werkelijkheid toch anders is gelopen dan dat hij had gedacht en dat hij veel heeft geleerd van het traject. Inmiddels wordt er gewerkt met persoonlijke targets en heeft iedere accountmanager een maandelijks persoonlijk actieplan wat iedere maand wordt verversd voor de klantbezoeken. De verkopers lopen er veel opgewekter bij, ondanks de weerstand in het begin. Ook Wim zit een stuk beter in zijn vel. Van twee verkopers is afscheid genomen. Zij hebben in het keuzegesprek (dat Wim Halbertsma enorm lastig heeft gevonden) aangegeven zich niet prettig te voelen bij de nieuwe werkwijze.

Samenvatting

Dit hoofdstuk heeft u op weg geholpen bij het antwoord op de vraag: hoe zorg ik voor commitment? Daarbij heeft u een aantal tips gekregen:

1. Om een strategie te laten slagen, zult u vaak moeten primen of opwarmen.
2. Echt commitment blijkt uit wat uw mensen doen en niet uit wat ze zeggen.
Door toekomstgerichte toepassingsvragen te stellen achterhaalt u of zij de intentie hebben om echt met uw plannen aan de slag gaan. Dat hoeft nog niet meteen perfect te gebeuren of met het gewenste resultaat.
3. Houd de doorlooptijd kort.
4. Doe de commitmentcheck. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat uw medewerker 'huiswerk' heeft. Er zijn vijf niveaus van commitment, oplopend van laag naar hoog.
5. Als leidinggevende kunt u door ik-acties uw medewerkers uw eigen commitment laten ervaren.
6. Spiegel het huidige gedrag aan het gewenste gedrag. Hiervoor zijn diverse meet-instrumenten beschikbaar.
7. Wanneer een strategiewijziging consequenties heeft voor het gedrag van uw medewerkers is het goed om aan te haken bij hun passie.
8. Als manager heeft u niet alleen te maken met de persoonlijke passie en stijl van uw mensen. Een overtuiging bepaalt even vaak het gedrag en daarmee het gemak waarmee uw mensen al dan niet echt commitment tonen in hun gedrag. Vaak is het effect dat mensen ergens een weerstand bij voelen en dat ze dan de discussie gaan voeren over allerlei rationele en inhoudelijke zaken, terwijl de kern is dat het gewoon niet lekker voelt. Er zijn echter maar weinig mensen die dat open op tafel leggen dus ga hierover het gesprek al luisterend aan. Het laten ervaren kan een krachtige methode zijn om de gedachte aan te passen.
9. Het commitmentgesprek helpt u om als manager de verantwoordelijkheid voor de keuze bij uw mensen neer te leggen. Want juist bij professionals is het van belang dat zij zelf kiezen of zij aanhaken of afhaken.



■ HOOFDSTUK 4

De eerste beweging realiseren:

een succes verkoopt beter
dan een idee!



Voor de Management Makeover

Bart de Jong is tevreden. De nieuwe aanpak is helder, evenals de richting én hij heeft het commitment van het managementteam gekregen. Met Wim Halbertsma heeft hij afgesproken om de salesuitdaging gezamenlijk op te pakken. Met het MT besluit Bart de Jong om het hele traject meteen structureel aan te pakken in plaats van 'quick & dirty'. Om dit te realiseren worden met grote zorgvuldigheid een werkgroep en een stuurgroep samengesteld. De stuurgroep zal bestaan uit een aantal MT-leden en een lid van de Raad van Commissarissen. De werkgroep wordt gevuld met kritische mensen uit de diverse disciplines. Omdat het vooral gaat om een actievere houding naar de markt en meer rendement zijn dat vooral mensen van de afdelingen marketing en financiën. Ook gaat een ICT-medewerker een bijdrage leveren, zodat ze goede berekeningen kunnen maken.

Twee weken lang is er de nodige discussie wie in de bestuursgroep en de werkgroep moeten plaatsnemen. Vervolgens worden de uitverkoren mensen benaderd. Het resultaat is positief. Allen willen meedoen. Het is alleen erg moeilijk om een eerste datum te plannen om de werkgroep bij elkaar te krijgen. Dat komt vooral door de mensen van de financiële afdeling die met de grote projecten bezig zijn. Men vindt het belangrijk dat iedereen bij de kick-off aanwezig is. Het gaat immers om een project dat de toekomst van het bedrijf bepaalt! Uiteindelijk is het mogelijk om vier weken later iedereen bij elkaar te krijgen. Tijdens de kick-off zijn zowel de leden van de stuurgroep als de leden van de werkgroep aanwezig. Zij krijgen een uitleg over het project en de opdracht en de werkgroep krijgt de opdracht om met een plan van aanpak te komen.

Die reageert enthousiast, maar geeft wel aan eerst nog een grondige analyse te willen doen. Uiteindelijk krijgt de werkgroep daar twee maanden de tijd voor. Daarna zal de werkgroep binnen twee maanden met een plan van aanpak komen.

Dit zijn voor iedereen reële en haalbare tijdlijnen. De analyse krijgt de vorm van een complete bedrijfsdoorlichting, niet alleen op het punt van gedrag, maar ook op het gebied van processen en hulpmiddelen. Ook zal een aantal klanten in klankbordsessies worden geraadpleegd over het nieuwe concept. Tijdens de eerste sessie wordt een aantal werkvelden bepaald.



Voor de interne communicatie zal er een aparte nieuwsbrief komen. Ook neemt men het besluit om te gaan werken met een klankbordgroep, bestaande uit een vertegenwoordiging van medewerkers van de verschillende afdelingen. Hiermee hoopt men commitment te krijgen voor de nieuwe ideeën.

Dit betekent wel dat iedere deelfase in het project met twee weken moet worden verlengd. In die periode krijgt de klankbordgroep de gelegenheid om de voorstellen te beoordelen. Uiteindelijk wordt een tijdlijn van negen maanden afgesproken voor het uitwerken van het nieuwe concept. Dan is de 'nieuwe baby' geboren!

De aanpak van de Realisatiecoach

Het realiseren van de eerste beweging met impact is misschien wel de meest lastige stap in het totale proces. U kunt het vergelijken met het in beweging brengen van een zwaar-beladen kar. Zodra deze eenmaal in beweging is kost het minder moeite om hem in beweging te houden.

Uit diverse gedragsonderzoeken blijkt dat het veranderen en ontwikkelen van gedrag misschien wel de moeilijkste uitdaging is die u met uzelf kunt aangaan. Veel van de dingen die we doen zijn onbewust gedrag en slechts een klein deel (Ben Tiggelaar spreekt zelfs over slechts 5 procent) is bewust gepland gedrag. Bart de Jong staat, als elke directeur/manager die het gedrag van zijn medewerkers wil veranderen, voor twee belangrijke uitdagingen. Als eerste moet hij de organisatie in beweging zien te krijgen. De tweede uitdaging is om daarbij ook gebruik te maken van 95 procent onbewust gedrag. In dit hoofdstuk focussen we vooral op de eerste uitdaging.

I. Benut de kracht van een pilot

Het wordt soms wel erg groot aangepakt! Dat merken onze Realisatiecoaches vaak op het moment dat er een veranderslag vereist is. Begrijpelijk, want het gaat om ingrijpende veranderingen. Maar het gevolg is nogal eens dat het een langdurig proces wordt. Terwijl het voor de geloofwaardigheid juist van belang is om snel succes te laten voelen. Daarom is het belangrijk om snel beweging te creëren.

De doelstelling van de pilot: snel succes halen, om vervolgens de rest van de organisatie te overtuigen. Dat werkt nog beter als de pilot ook gekoppeld is aan een externe actie.

Een praktijkvoorbeeld:

Eén van onze klanten, een financiële adviesorganisatie, wil dat haar adviseurs niet alleen inhoudelijk adviseren, maar ook commerciële aan de slag gaan en een betere relatie bouwen met hun klanten. Maar niet iedere adviseur gelooft daarin en bovendien vraagt dit ander gedrag van hen. Daarom wordt de volgende aanpak gekozen.

In de twee vestigingen die wél graag willen, wordt een pilot georganiseerd met mensen waarvan we denken dat ze al het verst zijn qua commerciële attitude. Bij deze vestigingen wordt een pilot gedraaid van vier weken, startend met een trainingssessie waarin de medewerkers leren om op een klantgerichte

en commerciële manier relatieverdiepende gesprekken met hun klanten te voeren.

Een relatieverdiepingsgesprek ziet er als volgt uit:

Iedere adviseur:

- Voert maandelijks minimaal twee relatieverdiepingsgesprekken en rapporteert hierover per kwartaal aan de vestigingsleider.
 - Bereidt deze relatieverdiepingsgesprekken multidisciplinair voor aan de hand van een checklist.
 - Reikt de klant in ieder gesprek minimaal één idee aan.
 - Kent na afloop van het gesprek het antwoord op de volgende vragen:
 - Wat houdt de cliënt als mens bezig?
 - Wat zijn de businessissues en prioriteiten van de klant?
 - Welke multidisciplinaire kansen liggen er?
 - Welk rapportcijfer geeft de cliënt de relatie en wat zijn de Top Drie verbeterpunten?
 - Welke vervolgspraken zijn er gemaakt?
 - Legt binnen 48 uur na het gesprek de resultaten vast in de cliëntendatabase.
- Ook voor leidinggevenden is een dergelijke normenset ontwikkeld.

De eerste dag leren van de training de adviseurs hoe ze dit moeten doen. Tijdens die dag komen diverse weerstanden naar voren. 'Dit willen mijn klanten niet, want ze verwachten dat ik met inhoud kom'. Maar de adviseurs mogen over alles praten, behalve over inhoud. Zij krijgen te horen: 'Je hoeft niet met business thuis te komen. Het enige wat we willen is dat je checkt of je klanten dit écht niet willen'. Iedere deelnemer moet binnen vier weken met twee van zijn relaties een relatieverdiepingsgesprek voeren. En wat blijkt? Na een maand komen alle adviseurs enthousiast terug. In de praktijk is gebleken dat hun overtuiging niet klopt. Alle klanten hebben positief gereageerd en bovendien vinden de mensen het zelf ook leuk om deze gesprekken te voeren! Bijkomend resultaat is dat de gesprekken zo goed zijn verlopen, dat maar liefst 44 procent ook spontaan met businessvragen van klanten terug is gekomen. Dus ook het resultaat is positief.

De pilotgroep moet de resultaten na vier weken terugkoppelen en wordt gedurende deze periode intensief gecoacht. Dit laatste om ervoor te zorgen dat men er ook echt mee aan de slag gaat en dat de omgeving wordt gemobiliseerd om deze adviseurs in beweging te krijgen. Deze pilot is op twee verschillende vestigingen gehouden en heeft overal hetzelfde resultaat opgeleverd. Hierover is uitgebreid gecommuniceerd in de interne media. Ook is aan de mensen gevraagd om hun positieve ervaringen te delen met anderen. Hierdoor ontstaat er binnen de organisatie iets van: 'Wat gebeurt daar? Dat is zo inspirerend en succesvol, daar wil ik ook bijhoren'. En vervolgens is het een stuk makkelijker om de rest van het traject uit te rollen.

Een pilot lijkt in eerste instantie tijd te kosten. Maar uiteindelijk levert het veel tijd op bij de uitvoering. Een bijkomend voordeel is dat de ervaringen van een pilot helpen om de definitieve aanpak te verfijnen.

Enkele criteria voor een succesvolle pilot:

- Zorg dat de pilot wordt gehouden op een terrein waar de kans op succes het grootst is.
- Betrek de pilotdeelnemers erbij en geef aan dat zij het succes bepalen. Juist door de deelname aan de pilot, neemt ook de betrokkenheid toe.
- Zorg dat zoveel mogelijk succesfactoren aanwezig zijn, zoals betrokkenheid vanuit de leiding, Quick Wins een externe focus.
- Zorg voor een uitgebreid communicatieprogramma om de successen van de pilot te delen en vergeet hierbij ook niet de pilotdeelnemers zelf als ambassadeur. Pas dan gaat de uitspraak 'Een succes verkoopt beter dan een idee' echt werken.

In sommige organisaties roept het woord 'pilot' weerstand op. Een pilot suggereert dat het plan nog niet klaar is en het traject nog in een proefperiode zit. Wanneer u merkt dat dit in uw organisatie ook zo is, kunt u beter een andere benaming kiezen. Alternatieven zijn: kick-off, warming-up, start-up of pitstop.

2. Start met de Quick Wins

In het vorige voorbeeld is al aangehaald dat het belangrijk is om snel successen te halen, omdat hierdoor geloof in de nieuwe aanpak ontstaat. Daarom is het van belang om aan het begin van het traject een aantal Quick Wins te realiseren. Hoe komt u er nu achter wat de juiste Quick Wins zijn? Eén van de organisaties waarmee wij samenwerkten, hanteerde hiervoor de volgende formule:

$$\text{Oplosbaarheid} \times \text{Effect} = \text{Quick Win}$$

Met oplosbaarheid of realisatiekans wordt bedoeld dat activiteiten makkelijk te realiseren zijn, zoals de relatieverdiepingsgesprekken uit het vorige voorbeeld. Veel adviseurs komen toch al regelmatig bij hun klanten, zodat weinig extra inspanning nodig is.

Met effect wordt bedoeld dat de kans op resultaat erg groot is. Ook aan dit criterium voldoen de relatieverdiepingsgesprekken uit het voorgaande voorbeeld. Want veel organisaties verkopen makkelijker aan bestaande klanten dan aan prospects. Ook is bij bestaande klanten sneller succes te halen, omdat je hier makkelijker tot afspraken komt.



Het realiseren van deze Quick Wins vergroot dus het enthousiasme voor de aanpak. Immers, succes is leuk en smaakt naar meer! Ook hier is het weer van belang om kortetermijnafspraken met mensen te maken. Zo is bij de relatieverdiepingsgesprekken aan mensen gevraagd om al in de voorbereiding op de kick-off twee namen te selecteren van klanten met wie ze binnen twee dagen contact gaan opnemen.

Juist wanneer het gaat om dingen waar mensen tegenop zien is het van belang om een korte doorlooptijd te kiezen voor de actie. Zorg bij Quick Wins altijd dat de eerste beweging al binnen twee tot vijf dagen wordt gemaakt. Dan ontstaat er snel enthousiasme.

Bovendien dit heeft ook nog een ander effect. Juist wanneer mensen zaken eng vinden bouwt zich een spanning op naarmate de tijd tot aan het moment van toepassing langer duurt. Dus doe het uw mensen niet aan om gedurende langere periode deze spanning op te bouwen, maar doorbreek juist het natuurlijke uitstelgedrag door korte termijn deadlines te stellen. Dat heeft nog een derde voordeel.

U heeft als directie al binnen twee tot vijf dagen zicht op de daadwerkelijke beweging en dus ook op het succes van de Quick Win. Zo kunt u snel bijsturen wanneer dat nodig is, maar u kunt ook snel successen communiceren waardoor u tijd wint voor de implementatie.

Een ander belangrijk effect is ook al aangestipt. Wie snel beweging wil creëren, moet in de eerste bijeenkomst al direct de transfer maken.

Een praktijkvoorbeeld:

Een klant organiseert kennismettings om medewerkers te informeren over nieuwe regels op pensioengebied. De uiteindelijke doelstelling is dat deze medewerkers de regels met hun klanten gaan bespreken. Maar dit gebeurt veel te weinig. Samen met deze klant hebben we de meetings omgebouwd. De deelnemers krijgen de inhoudelijke kennis al vooraf toegestuurd. In de meeting moet iedere deelnemer hierover een inhoudelijke vijfminuten presentatie geven. Hierdoor hebben mensen serieuzer naar het materiaal gekeken. Ook is aan iedereen gevraagd om minimaal twee vragen voor te bereiden over deze inhoud. Tijdens de meeting is de materie niet meer opnieuw uitgelegd, maar is geoefend hoe men deze informatie aan klanten kan overbrengen.

Hiermee zijn twee dingen bereikt. Allereerst is de meeting veel actiever en leuker voor de mensen. Ten tweede is de eerste vertaalslag al in de meeting gemaakt, waardoor mensen daarna met meer zelfvertrouwen met klanten in contact kunnen treden.

Bovendien is voor de meeting aan iedere deelnemer gevraagd om vijf klanten te selecteren voor wie deze nieuwe inhoud interessant is. Tijdens de meeting is geoefend op hoe ze dit aan deze klanten

moeten communiceren. Mogelijke kennisgaten zijn ter plekke opgevuld door de kennisexpert die de meeting leidt. Het laatste uur in de meeting is besteed aan het maken van afspraken met deze vijf klanten. Zo is iedereen al met minimaal twee concrete toepassingsafspraken naar buiten gekomen. Verder is afgesproken dat de overige klanten binnen een week gebeld worden. Alle deelnemers hebben drie weken de tijd gekregen om de klantgesprekken te voeren over dit nieuwe item. Daarna zijn de gesprekken geëvalueerd in een opvolgmeeting. Hierdoor is iedereen de nieuwe inhoud veel sneller gaan toepassen en is bovendien het enthousiasme over het nieuwe pensioenproduct groter, wat ook nog eens commercieel resultaat heeft opgeleverd.

Het realiseren van deze Quick Wins vergroot dus het enthousiasme voor de aanpak. Immers, succes is leuk en smaakt naar meer! Ook hier is het weer van belang om korte-termijnafspraken met mensen te maken. Als u dus onderwerpen wilt communiceren die uw mensen ook zakelijk moeten toepassen moet u gelijk al in de eerste meeting de transfer naar de toepassing maken. Hierbij helpt het om de dingen samen te doen. Het laatste uurtje gezamenlijk bellen heeft waarschijnlijk veel meer effect dan alleen achter de telefoon gaan zitten. Dat is een kwestie van gezamenlijke inspiratie enerzijds, maar zeker ook van sociale controle. Het kan daarom bijvoorbeeld ook een idee zijn om 'buddies' aan elkaar te koppelen die elkaar tussentijds scherp houden.

Zoals al eerder gemeld is van ons gedrag en gedachten slechts 5 procent bewust, gepland. De andere 95 procent gebeurt onbewust, volautomatisch en gericht op prikkels uit het hier en nu: direct plezier verkrijgen en nu meteen pijn vermijden. Ons onbewuste gedrag zit veranderingen met resultaten op de lange termijn daarom danig in de weg. We zijn lang niet zo rationeel als we denken. Veel van onze verwachtingen en vooroordelen ontstaan op basis van één of enkele ervaringen. Dat was een van de conclusies uit het onderzoek van gedragswetenschapper Ben Tiggelaar. Betrek dus belangrijke mensen uit je omgeving bij je keuzes, hun steun is nodig om door te zetten.

Een extra voordeel is dat uw teamleden al tijdens de Quick Wins de beweging voelen. En juist dát geeft energie. Door de selectie van de criteria leiden Quick Wins ook tot snelle resultaten en dan heeft u twee belangrijke succesvoorspellers, te weten beweging en resultaat die de kans op blijvende gedragsverandering direct te pakken. Te vaak gaan bedrijven na het bepalen van een andere aanpak aan de slag met het formeren van werk-

groepen en andere procesmatige activiteiten. Eén van de effecten is dan vaak dat het (te) lang duurt voordat de rest van de organisatie de beweging en de successen voelt. Met als gevolg een afkoelend enthousiasme.

3. Mobiliseer de omgeving

Quick wins en pilots zijn manieren om de beweging op positieve wijze te starten. Echter, mensen zijn gewoontedieren. We vinden het daarom nogal lastig om voor nieuwe activiteiten in beweging te komen. Daarom helpt het om de omgeving te mobiliseren. Ben Tiggelaar heeft hier veel onderzoek naar gedaan. Wilt u stoppen met roken? Vertel dan aan iedereen dat u vanaf volgende week maandag stopt. De sociale controle zal veel groter zijn!

Een praktijkvoorbeeld (uit het bedrijfsleven):

In een organisatie krijgen alle binnendienstmedewerkers een flip-over in hun kantoor. Daarop schrijven ze welke (in- of externe) klant ze die week gaan benaderen en welke successen ze hierbij willen boeken. Iedereen die bij hen binnenkomt, stelt hier spontaan een vraag over.

Een ander treffend voorbeeld van het mobiliseren van de omgeving:

Bij een van onze relaties doen de commerciële medewerkers niet of nauwelijks aan acquisitie. Vreemd, maar blijktbaar is dit er in de jaren ingeslopen.

De manager regelt samen met zijn ICT-manager dat de medewerkers voor tien uur tien prospects moesten bellen. Deze tien-voor-tienregel wordt ondersteund door ICT. Een accountmanager kan pas in zijn Outlook als hij de tien belverslagen heeft ingevoerd van de gesprekken die hij met tien prospects heeft gevoerd. In het begin vinden de accountmanagers dit een kinderachtige maatregel. Maar als na twee weken blijkt dat uit de telefoontjes interessante kansen ontstaan (een succes verkoopt beter dan een idee) ziet iedereen de maatregel als een hulpmiddel in plaats van een straf.

Een ander voorbeeld is een screensaver die mensen scherp houdt of het ophangen van de klantbelofte achter de balie, waardoor je die continu voor je hebt.

In het kader van het mobiliseren van uw omgeving kunt u uw stafmedewerkers of uw leidinggevendenden mobiliseren door hen te vertellen wat u de komende periode wilt gaan doen en bereiken.

Een praktijkvoorbeeld:

Op het moment dat u zegt dat u wilt afvallen helpt uw omgeving u op de momenten dat u uw persoonlijke doelstelling om zeep dreigt te helpen. Zodra u een zak chips uit de kas pakt zal uw omgeving (mits ze u graag helpen en uw eerdere opmerking serieus nemen) u wijzen op het feit dat u wilt afvallen. Zij helpen u om uw voornemen om te zetten in actie. Hoe vervelend dat soms ook kan zijn! Uiteindelijk draagt het wel effectief bij aan het realiseren van uw ambities. Dus communiceer naar uw staf of naar uw leidinggevend. Het volgende voorbeeld is vast herkenbaar. U heeft uw leidinggevend verteld dat u de komende twaalf maanden schoon schip gaat maken en afscheid gaat nemen van de mensen die niet mee willen. Daar heeft u nu spijt van. Want uw leidinggevend vragen in ieder werkoverleg naar uw stoere voornemen. U voelt nu het gewicht van uw eigen uitspraak, doordat u uw leidinggevend heeft gemobiliseerd.

4. Verander de context

Mobiliseren van de omgeving is één. Maar omdat mensen gewoontedieren zijn, kost het ons veel moeite om nieuwe gewoontes aan te leren. Doet u eens het volgende experiment met uzelf.

Doe uw armen over elkaar.

Klaar?

Doe nu uw armen andersom over elkaar.

Wat ervaart u nu? Waarschijnlijk voelt dit wat ongemakkelijk. Dit is precies waarom mensen veranderen zo moeilijk vinden. Het voelt gewoon wat ongemakkelijk. Dit is precies de reden waarom we zo snel terugvallen in gewoontegedrag en waarom veranderen lastig is. Want om je nieuwe gedrag eigen te maken, moet je er bewust mee bezig zijn.

We weten inmiddels van Ben Tiggelaar dat slechts 5 procent van ons gedrag bewust is en 95 procent onbewust. Als we een verandering willen realiseren focussen wij ons meestal op die 5 procent, vaak door middel van trainingen en andere interventies. Eigenlijk laten we heel veel liggen wanneer we niets aan de 95 procent onbewust gedrag doen, want die kunt u namelijk ook beïnvloeden. Dat kunt u doen door de context te veranderen.

De groep is een zeer belangrijks contextelement dat enorm veel impact heeft op het gedrag in de organisatie. Dat komt omdat mensen sociale wezens zijn. Er zijn vier contextkrachten die uiteindelijk het gedrag van een groep sturen: leiderschap, structuur (regels, kaders, afdelingen, takenpakket), taak (zelfbeeld, begrip voor en van de klant en plaats in de organisatie) en omgeving (werkplek en tools op en rondom de werkplek). In dit boek focussen we vooral op leiderschap. In het boek 'Pimp je afdeling!' van Jeroen Busscher staan van al deze krachten goede voorbeelden weergegeven. De Realisatiecoaches van Intenza ervaren in de praktijk dat bij veranderprocessen vooral ingezoomd wordt op de krachten structuur en taak en onvoldoende op de kracht van leiderschap en de omgeving waarin gewerkt wordt. Terwijl juist deze twee krachten een enorme impact hebben.

U kunt op diverse manieren de context beïnvloeden.

Een praktijkvoorbeeld:

Eén van onze klanten wil dat er cross-selling wordt gepleegd. Na verschillende vruchteloze pogingen neemt hij zijn toevlucht tot de 95 procent-contextmaatregel. Het verkoopproces krijgt een andere invulling. Met zijn medewerkers bedenkt hij een nieuwe aanpak die moet terugkomen in ieder gesprek en ook in alle verslagen. Ook de offertes worden volgens deze aanpak opgebouwd, anders worden ze niet verstuurd.

Dit bedrijf heeft dus met elkaar de nieuwe werkwijze bedacht. De truc is dat in deze nieuwe werkwijze automatisch de cross-selling is opgenomen. Als de betreffende accountmanagers cross-selling toch nog 'vergeten', worden ze er wel aan herinnerd door de binnendienst. Want dan kan de offerte niet worden verstuurd. Binnen vier weken hanteert iedereen de nieuwe verkoopmethode.

Een praktijkvoorbeeld:

In een bedrijf moeten de managers meer aandacht aan klanten gaan besteden. Ze hebben hiertoe al trainingen gevolgd en op een goed moment besluiten ze met elkaar dat maandagochtend klantendag wordt. Op maandagochtend moet iedere manager twee klanten bezoeken. Dit wordt ook sterk gestimuleerd en gecontroleerd. Op maandagochtend mogen geen andere vergaderingen plaatsvinden. Men moet buiten de deur actief zijn. Van tijd tot tijd worden ook de agenda's hierop gecontroleerd.

Ook dit is een voorbeeld van een contextmaatregel: een vaste werkwijze voor iedereen. Op deze manier benut u dus ook de 95 procent onbewust gedrag. Vergelijk het met het

kopen van een nieuwe telefoon. Veel mensen zien daar tegenop omdat ze aanhikken tegen het lezen van de gebruiksaanwijzing, et cetera. Maar als uw oude telefoon kapot gaat, móet u wel mee met de werkwijze van het nieuwe telefoon. Allemaal voorbeelden van contextmaatregelen die ervoor zorgen dat je sneller het nieuwe gedrag eigen maakt.

Ook van belang: wanneer een bedrijf ander gedrag wil, moet dat niet alleen in een training aangeleerd worden, maar ook verankerd worden in de werkwijzen en processen. Anders laat zo'n bedrijf dus 95 procent van de veranderkracht liggen.

Een praktijkvoorbeeld:

Een van de Intenza-klanten wil toe naar een proactievere klantenwerving. Uit een analyse is naar voren gekomen dat het nodig is om minimaal één keer per maand nieuwe klanten te benaderen. Daarom gaan ze iedere vierde dinsdag van de maand met het hele bedrijf bellen om met klanten afspraken te maken. Tijdens die actie wordt ook het management gemobiliseerd om mee te bellen en om er een feest van te maken. Zo laten ze in sommige kantoren taart bezorgen, in andere wordt een bel geluid als er succes is behaald. Kortom, ieder kantoor vult op zijn eigen wijze in hoe men dit op een leuke manier kan doen.

Iedere vierde dinsdag van de maand worden zo klanten gebeld en de volgende ochtend voor negen uur wordt dit verwerkt in het systeem. Als men het systeem opstart, is dus meteen zichtbaar welk kantoor welke resultaten heeft behaald en dit wordt ook op een leuke manier gevierd.

Ook dit is een voorbeeld van het implementeren van een werkwijze om een omgeving te creëren die de proactiviteit stimuleert. In veel verandertrajecten zien we dat veel aandacht aan interventies wordt besteed, maar dat we eigenlijk de 95 procent-contextmaatregelen teveel laten liggen. Als we dit zouden benutten, zouden we veel meer effect halen.

Een praktijkvoorbeeld:

Bij een andere relatie hebben alle commerciële medewerkers in hun PC op de harde schijf een lijstje met topprospects. Deze lijstjes komen een keer per periode ter tafel. Na het overleg verdwijnen ze weer. U kunt zich voorstellen dat bij deze organisatie prospecting geen succes en zeker niet top of mind is. De directeur besluit tot de volgende 95 procent-actie. Hij koopt een groot

whiteboard en hangt daarop in de linkerkolom de logo's van de 25 grootste suspects (bedrijven waar hij graag zaken mee wil doen). In de kolommen ernaast staat de status van deze suspects: 'afspraak', 'tweede afspraak met besluitvormend team', 'presenteren offerte' of 'onderhandelen'. Het bord wordt naast de koffieautomaat gehangen en de commercieel medewerkers moeten hun prospects iedere week actualiseren. Als een prospect langer dan zes weken in het linkse lijstje staat wordt hij van het bord verwijderd. Prospects zijn vanaf dat moment veel meer gaan leven en letterlijk en figuurlijk op de agenda gekomen. Maar een bijkomend voordeel is dat uit allerlei hoeken hulp komt. Zo blijkt dat een secretaresse getrouwd is met de algemeen directeur van een van de grootste prospects! Zij had geen idee dat het bedrijf van haar partner op de wanted-lijst staat en het bedrijf wist niet dat de opening zo dichtbij was.

Door de context te veranderen neemt de kans op het gewenste gedrag toe, zonder dat u er als manager bij hoeft te zijn. Contextverandering werkt erg goed wanneer u op afstand uw teamleden aanstuurt.

5. Invullen van de 3 P's

Naast het feit dat wij gewoontedieren zijn maakt ook een ander aspect veranderen vaak lastig. Als van mensen nieuwe dingen worden gevraagd, voelt dat voor hen vaak ongemakkelijk en soms leidt dit zelfs tot angst. Bij veranderen neemt vaak de angst in de organisatie toe. Veelal willen wij niet alleen dat mensen de dingen anders doen, we willen eigenlijk ook dat ze het gelijk goed doen.

Vergelijk dit met het volgende voorbeeld: stel u bent rechtshandig en u voetbalt ook met rechts. Vervolgens komt er een nieuwe trainer die besluit dat hij meer veelzijdigheid in het team wil. Daardoor wordt het nodig dat iedereen tweebeinig kan voetballen. U moet dus uw voetbalcapaciteiten met uw linkse been ontwikkelen. In eerste instantie voelt dat onwennig en bent u er ook helemaal niet effectief in. Pas na verloop van tijd en na meer oefening gaat het gewoner en gemakkelijker voelen en merkt u ook dat u er beter in wordt. In veel organisaties wordt wel eens vergeten dat deze leercurve nodig is en wordt een verandering direct gerelateerd aan het kortetermijnresultaat. Dit maakt de verandering én de angst daarvoor extra groot. Daarom is het van belang om als leider bij een verandering de drie P's in te vullen en te accepteren dat het eerst even slechter moet gaan, voordat het beter wordt.

De eerste P staat voor Potentie.

Ga uit van het potentieel van mensen en moedig ze aan om die maximaal te benutten. Dit kunt u als leider van een bedrijf doen door mensen te complimenteren en vertrouwen te geven. 'Het is niet erg als dit eerst niet helemaal goed gaat, ik snap dat je dit moet ontwikkelen.' Geef ook complimenten als ze dit hebben gedaan. Let wel: complimenteer ze niet met het resultaat, maar met het feit dat ze het juiste gedrag hebben vertoond. U bereikt hiermee als leidinggevende dat uw mensen zich iets sneller comfortabel voelen bij nieuw gedrag. Zeker wanneer het in de feedback een positief effect heeft, zal uw medewerker de volgende keer makkelijker zijn comfortzone vergroten en dat positieve effect heeft u sowieso bereikt wanneer u de P van Potentie goed invult.

De tweede P is die van Protectie.

Medewerkers voelen zich veilig als ze weten wat van hen wordt gevraagd. Het helpt als u hier een bepaalde structuur aan vastkoppelt. In het voetbalvoorbeeld zou het kunnen helpen als de trainer heldere instructies geeft over welke voetbaltechnieken hij zijn met het linkerbeen wil zien gebruiken. Vervolgens kan hij dan een structuur aanbieden om dit te oefenen. Bijvoorbeeld: iedere ochtend oefenen we strafschoppen met links. Op deze manier neemt u mensen als het ware mee in de nieuwe werkwijze wat voor een stukje veiligheid zorgt van het leerproces. U geeft ze als het ware de ruimte om het leerproces te doorlopen, maar 'dwingt' ze aan de andere kant wel door de structuur om hiermee bezig te zijn.

De derde P staat voor Permissie en wel de permissie om fouten te maken.

Beloon mensen voor het feit dat ze het andere gedrag vertonen en verlang niet meteen dat dit tot resultaat leidt. Immers, men moet zich het nieuwe gedrag eerst eigen maken. Ondersteun mensen ook met oefening en training, zodat ze zich het nieuwe gedrag ook eigen kunnen maken.

Het is goed als u zich, voor de start van een traject, de vraag stelt: 'Hoe hebben we de 3 P's ingevuld?'. Wij hebben gemerkt dat leiders deze aspecten vaak vergeten bij verandertrajecten. Prof.dr. André Wierdsma van Nyenrode Business Universiteit heeft deze drie P's verwerkt in zijn oratie 'Leidinggeven aan co-creërend veranderen'. De P's komen uit het domein van transactionele analyse, onder meer beschreven in het handboek 'Transactionele Analyse' van Ian Stewart en Vann Joines.

6. Focus aanbrengen

U weet inmiddels dat slechts 5 procent van het menselijk gedrag bewust gedrag is. Daarmee weten we ook dat het niet helpt om tien nieuwe dingen tegelijkertijd van mensen te vragen. Dit moet je gedoseerd doen.

Een praktijkvoorbeeld:

Een leuk voorbeeld in dit kader: als u tegenwoordig bij het benzinestation van een bekend Nederlands merk afrekent, wordt u gevraagd of u gebruik wil maken van de weekaanbieding. Dit heeft heel wat voeten in de aarde gehad. De oliemaatschappij had de ambitie om meer commercieel gedrag in de tankstations te krijgen. Van alle ideeën die hiervoor zijn gelanceerd, bleek het focusidee van de kassavraag het meest succesvol. De boodschap 'je moet commerciëler zijn en meer verkopen' werd teruggebracht tot één focus. Op het moment dat klanten afrekenen, hoeft de kassier maar één ding te doen en dat is vragen: 'Wilt u nog gebruik maken van ons weekaanbieding?'

Dit is duidelijk, maar het heeft ook nog een ander effect. Als je bij iedere klant deze vraag stelt, wordt het heel snel een gewoonte. En daarmee komt het in het gebied van de 95 procent onbewust gewoontegedrag. De vraag van de weekaanbieding is bij de kassiers al een tweede natuur geworden. Natuurlijk helpt het om deze tweede natuur niet alleen af te spreken, maar ook een stukje controle in te bouwen. Dit zou men bijvoorbeeld kunnen doen door middel van een mystery visitor. Die checkt of de vraag gesteld en beloont mensen die dit inderdaad doen. Mensen die meer dan drie keer de vraag niet stellen worden hierop aangesproken.

Een ander voorbeeld van focus aanbrengen: u wilt als leidinggevende duidelijker zijn in het maken van afspraken. Dan zou u als focusmaatregel in de opening van ieder gesprek aan kunnen geven dat u aan het eind van het gesprek concrete afspraken wil maken. En u zou ieder gesprek af kunnen ronden met de vraag: 'Wie doet wat en wanneer en wat moet het resultaat zijn?' Als u zich drie weken focust op dit punt en het in ieder gesprek toepast, zult u merken dat het snel een tweede natuur wordt.

De meningen van gedragswetenschappers over de snelheid van het adopteren van nieuw gedrag lopen uiteen, maar allen zijn ze van mening dat goede ervaringen met gedrag de kans op adoptie vergroten. Door te focussen zorgt u voor veel ervaringen of belevingen

van het nieuwe gedrag in een relatief korte periode, wat de kans op adoptie vergroot. Dus wanneer u of uw medewerker in een korte tijd één gedragsaspect regelmatig succesvol hebben toegepast neemt de kans op het blijvend toepassen toe.

7. Scenariodenken

Inmiddels zijn al diverse succesfactoren om snel beweging te creëren de revue gepasseerd. Maar een belangrijke nog niet: het scenariodenken. Vaak laten wij de dingen over ons heen komen. We gaan pas nadenken over onze handelwijze als ongewenste situaties op ons pad komen. Ben Tiggelaar omschrijft dat als crisismomenten. Door vooraf al na te denken over je crisismomenten, 'wat kan mij weerhouden van deze activiteiten en hoe ga ik op dat moment handelen?', vergroten wij onze realisatiekracht.

Een voorbeeld: stel, u heeft zich voorgenomen om gezonder te leven. U weet dat u het moeilijk krijgt als u 's avonds alleen op de bank zit, terwijl u weet dat er een zak drop in de kast ligt. Doordat u van te voren al over dit crisismoment nadent, kunt u zorgen dat er géén zak drop in de kast ligt als u alleen thuis bent. Of: als die zak er toch ligt, gooit u hem in de vuilnisbak.

Een laatste optie: u spreekt af dat u iemand belt als u toch besluit om de zak drop aan te spreken. Die persoon zal u er zeker van proberen te weerhouden om van uw voornemen af te wijken.

Wie denkt in scenario's heeft meer grip op zijn eigen gedrag. Dit geldt overal, in de topsport, in het bedrijfsleven, et cetera. Een voorbeeld uit de topsport: Lance Armstrong wist dat de Alpe d'Huez een bepalende etappe was in de Tour de France. Hij wist ook dat hij deze beter kon beklimmen in goed weer dan wanneer het regenachtig of sneeuw was. Zelfs Lance Armstrong kan het weer niet bepalen, maar hij kan er wel op anticiperen. Hij zorgde ervoor dat hij in zijn voorbereiding op de Tour de France werd gebeld, iedere keer als op de Alpe d'Huez sneeuw of regen werd voorspeld en hij ging in deze omstandigheden de Alpe d'Huez beklimmen. Daarmee ontwikkelde hij ervaring en een goede tactiek om ook in regen en sneeuw zijn maximale snelheid te behalen. Uiteindelijk heeft dit hem een van zijn etappeoverwinningen in de Tour de France gebracht. Het is een mooi voorbeeld van vooraf nadenken over scenario's en crisismomenten om vervolgens te bepalen wat je ermee gaat doen.

Het scenariodenken helpt leiders om de grip op hun eigen gedrag en dat van hun mensen te vergroten. Stel, u houdt een kick-off en de doelstelling is dat mensen meer gaan netwerken. Nu kunnen er drie dingen gebeuren. Of men gaat netwerken en is niet effectief of men gaat

netwerken en is wel effectief of men start überhaupt niet met netwerken. Door vooraf al na te denken over hoe u als leiding met deze situaties omgaat, vergroot u uw grip op het gedrag.

Daarnaast helpt het om deze vragen ook aan de medewerkers te stellen. Wat zou er mogelijkwijs kunnen gebeuren waardoor jij niet je netwerkafpraak nakomt en hoe ga je dit voorkomen, of hoe ga je jezelf managen op het moment dat dit voorkomt?

Een praktijkvoorbeeld:

Een van onze Realisatiecoaches coacht een medewerker van een kwaliteitsafdeling die veel weerstand heeft tegen telefonisch nabellen van klanten om te checken of de klacht goed is opgelost. Elke keer geeft hij aan dat er geen tijd voor is. Zijn leidinggevende praat vervolgens met hem over zijn 'crisismomenten'. Eén daarvan is: 'ik heb een uur in mijn agenda gepland om te bellen, maar er komt altijd een spoedvraag van een klant of een collega tussendoor'.

Samen bedenken leidinggevende en medewerker een strategie voor dit crisismoment. Als deze situatie zich voordoet zal de medewerker met de manager bellen voordat hij besluit welke keuze hij gaat maken. Hiermee bereikt de manager dat de medewerker het proces doorbreekt en het keuzemoment niet voor zich uitschuift, maar dit bij de manager neerlegt. Zo kan deze nog invloed uitoefenen. De manager merkt dat de medewerker er nu echt niet meer onderuit kan en dat er ook daadwerkelijk gebeld wordt. Dit is een voorbeeld van het afstemmen van crisismomenten en vooraf nadenken over hoe daarmee om te gaan, zodat de realisatiekans van gedragsverandering wordt vergroot.

Leiders veronderstellen te vaak dat een duidelijke opdracht, instructie of afspraak voldoende is om dingen te laten gebeuren. Het enige wat hiermee bereikt wordt, is dat de leider de actie bij de ander neerlegt en op zijn eigen lijstje kan afvinken. Maar daarmee gebeurt het nog niet altijd.

Medewerkers ervaren soms onvoldoende protectie. Daarom durven ze bij het maken van de afspraak niet de lastige zaken die zij zullen tegenkomen naar voren te brengen.

Los van het gebrek aan assertiviteit, is het ook een vorm van naïviteit om te denken dat het toch wel gaat lukken. We zouden na alle mislukte realisaties toch wel beter moeten weten. Maar we blijven optimisten en hopen dat er een wonder gebeurt!

Wij weten uit ervaring dat dat een ijdele hoop is en dat het veel verstandiger is om voor de

start aandacht te besteden aan mogelijke scenario's. U bereikt er als leidinggevende ook mee dat u door hierover te praten goed kunt beoordelen of de ander 'comitted' is en of hij een goed inzicht heeft in de stappen die nodig zijn om de gemaakte afspraak te realiseren. Uw mensen komen minder voor verrassingen te staan en zijn beter voorbereid waardoor zij met meer zelfvertrouwen aan de realisatie beginnen. Het trainen en oefenen van de verschillende situaties en hoe hiermee om te gaan zijn interventies die u prima kunt benutten om het scenariodenken te ontwikkelen.

De manager na de Makeover

De Realisatiecoach geeft Bart de Jong de volgende tips:

1. Wacht niet lang met bewegen, maar start met een pilot om de nieuwe werkwijze te ontdekken. Immers, een succes verkoopt beter dan een idee.
2. Definieer de Quick Wins en start daarmee. Leg vooral de nadruk op externe acties, zodat snel successen voelbaar zijn in de organisatie.
3. Mobiliseer de omgeving, zodat mensen continu geconfronteerd worden met de nieuwe werkwijze en zichtbaar voelen dat er beweging is.
4. Zorg niet alleen voor communicatie, maar zorg vooral voor een nieuwe werkwijze die in de tools verankerd wordt.
5. Denk aan het invullen van de drie P's: Potentie, Protectie en Permissie.
6. Start met iets kleins waar je je op focust, wat iedereen iedere dag kan toepassen.
7. Benut het scenariodenken, zodat je vooraf oplossingen bedenkt voor mogelijke crisismomenten.

Dankzij de tips van de Realisatiecoach realiseert Bart zich dat zijn aanpak met de stuurgroep weliswaar grondig is, maar dat het veel te lang duurt voordat de medewerkers in de organisatie er iets van merken. Dat geldt natuurlijk niet voor de klankbordgroep, want die krijgt iedere maand twee weken de tijd om iets goed te keuren.

Voor de medewerkers op de werkvloer is het moment tussen aankondiging van de veranderingen en de daadwerkelijke output die zij daarvan merken in het dagelijkse werk veel te lang met de huidige gekozen negen maanden. Daarom kiest Bart de Jong voor een andere aanpak. Hij pakt de externe focus en organiseert samen met de afdeling Sales en Marketing een brainstorm.

Uit deze brainstorm destilleren ze drie Quick Wins waarmee ze starten om nog voor de zomer de eerste successen te merken. Ze starten met de meest succesvolle vestigingen.

Verder bedenken ze de volgende actie: iedere salesmedewerker brengt een bezoek aan bestaande klanten om de tevredenheid te toetsen. Hierbij hanteren ze de volgende scenario's:

1. De klant is rood, oftewel hij is ontevreden.
2. De klant is oranje, oftewel hij geeft een rapportcijfer van een 7.
3. De klant is groen, oftewel hij geeft een rapportcijfer van een 8 of meer.



Vooraf bedenken ze hoe ze dit gaan opvolgen. Rode klanten worden binnen een dag na het gesprek gebeld door een lid van het managementteam om aan te tonen dat ze de klacht serieus nemen en daarbij worden verbetermaatregelen aangekondigd. Dit wordt binnen een maand opgevolgd om de verbeterde resultaten te checken.

Scenario oranje: hier wordt met de verkopers afgesproken om een onderscheid te maken tussen klanten die potentieel groen zijn en klanten die dat niet zijn. Iedere accountmanager heeft de doelstelling om binnen twee maanden te zorgen dat een oranje klant groen is.

Per klant wordt een plan van aanpak gemaakt om dit te realiseren. Daarbij valt te denken aan aandachtsacties, maar bijvoorbeeld ook het brengen van toegevoegde-waarde-ideeën, waar de klant beter van wordt. Een voorbeeld hiervan is de introductie van de ene klant bij een andere met vergelijkbare bedrijfsissues. Hier wordt dus een programma opgestart met de naam 'van oranje naar groen'. Na twee maanden zal de betreffende accountmanager weer een gesprek hebben bij de klanten om opnieuw de tevredenheid te checken en vervolgafspraken te maken.

Scenario groen: met de groene klanten worden ambassadeursgesprekken gevoerd, ofwel hier wordt een 'klant werft klant' aanpak gehanteerd. Er wordt gekeken hoe @Team en de klant elkaars netwerk kunnen benutten.

Ook wordt afgesproken dat ieder MT-lid een salesmedewerker zal adopteren.

Ook voor de backoffice worden Quick Wins benoemd. Aan iedere klant die men aan de telefoon krijgt, wordt de vraag gesteld hoe tevreden hij is. Ook worden de klanten op de hoogte gebracht van een klantseminar over de nieuwe ontwikkelingen op de markt.

Klanten krijgen de mogelijkheid om een relatie mee te nemen naar dit seminar. Bij het seminar krijgt iedereen in het bedrijf een rol.

Door deze focus aan te brengen, leren de medewerkers van de backoffice om de tevredenheidsvraag structureel te stellen, want ze moeten dit in ieder gesprek toepassen. Ook spreken alle MT-leden af om minimaal een keer per week met de verkopers mee te reizen naar klanten.

Met de managers wordt afgesproken om zoveel mogelijk de coachgesprekken niet op het werk maar in de auto op weg naar klanten te doen. Verder gaat men structureel starten met de actie Tien voor Tien. Iedere maandagochtend zal iedere verkoper voor tien uur minimaal tien klanten bellen om afspraken mee te maken. Dit wordt geïmplementeerd als een structurele werkwijze.

Ook wordt de volgende werkwijze ingevoerd: aansluitend aan het werkoverleg van iedere afdeling zal vanaf nu een half uur ingevuld worden voor externe of interne klantactiviteiten.

Tijdens dit half uur zal iedere afdeling zijn klanten bellen om of aandacht te geven of een tevredenheidscheck te doen. Dit doet men in het bijzijn van elkaar, wetende dat het er anders waarschijnlijk toch niet van komt.

Daarnaast wordt per afdeling een persoon aangewezen voor de structurele werkgroep, want het structurele deel moet natuurlijk wél worden doorgevoerd. Deze werkgroep komt vierwekelijks bij elkaar. Op basis van de opgedane inzichten van de nieuwe aanpak brengen zij structurele punten in die door de ondersteunende afdelingen moeten worden uitgevoerd. Het gaat hierbij steeds om concrete opdrachten. Bijvoorbeeld: zorg ervoor dat binnen twee maanden punt x wordt opgeleverd, waardoor we binnen vier maanden punt y bereiken. Door deze aanpak merkt Bart de Jong dat hij tegelijkertijd twee dingen realiseert. Allereerst wordt de nieuwe werkwijze al meteen ingevoerd en bewegen mensen al snel. Ten tweede geeft hij de mensen de mogelijkheid om tijdens de nieuwe werkwijze te leren en ook die zaken op te pakken die structureel nodig zijn zonder dat het hele bedrijf daar negen maanden op moet wachten.

Er wordt dus niet eerst ontwikkeld, maar in de praktijk geleerd. De betrokkenheid van het MT in de uitvoering zorgt ervoor dat de mensen merken dat het niet alleen om hen draait maar dat ook de leiding betrokken aan de slag gaat. Door een aantal nieuwe zaken in de werkwijze te veranderen, zoals het half uurtje klantencontact en Tien voor Tien, komt er energie vrij in het bedrijf die Bart de Jong heel lang nodig heeft gemist.

Samenvatting

Het is bij een strategieverandering belangrijk om snel successen te halen, omdat hierdoor geloof in de nieuwe aanpak ontstaat. Een pilot is een goede manier om dit te realiseren. Bovendien draagt het bij aan de verfijning van de definitieve uitvoering. Quick Wins dragen bij aan een snelle succes en dus een snelle acceptatie.

$$\text{Oplosbaarheid} \times \text{Effect} = \text{Quick Win}$$

Mensen zijn gewoontedieren. We vinden het daarom nogal eens lastig om voor nieuwe activiteiten in beweging te komen. Daarom helpt het om de omgeving te mobiliseren. Door de context te veranderen, bijvoorbeeld een overlegstructuur, is het mogelijk om ook de 95 procent van het onbewuste gedrag te beïnvloeden. Om de angst voor falen bij een verandering te beperken is het van belang om als leiders bij een verandering de drie P's (potentie, protectie en permissie) in te vullen en te accepteren dat het eerst even slechter moet gaan, voordat het beter wordt.

Een gedragsverandering kan alleen gedoseerd doorgevoerd worden. Door te focussen zorgt u voor veel ervaringen of belevingen van het nieuwe gedrag in een relatief korte periode, wat de kans op adoptie vergroot. Ook door vooraf al na te denken over crisismomenten en hoe daarmee om te gaan vergroot u uw realisatiekracht.

■ HOOFDSTUK 5

Sturing:

manage niet de status,
maar leid de beweging!



De manager voor de Makeover

Sinds de kick-off van 'Op naar de Top!' zijn drie maanden verstreken. Bart ervaart nog weinig beweging binnen @Team en dat stelt hem teleur. Ook resultaten blijven uit. De salesmensen leggen naar zijn mening nog te weinig bezoeken af. Bovendien is het aantal offertes en opdrachten uit deze bezoeken te laag. Hij hoort bar weinig enthousiaste geluiden van klanten die de nieuwe wind in het bedrijf hebben opgemerkt. Wat hij gehoopt had, is nog niet gebeurd. Of hij nu de kantine binnengaat of door de wandelgangen loopt, het 'bruist' te weinig, vindt Bart de Jong.

Bart besluit dat de salesafdeling een extra impuls nodig heeft. Hij roept zijn management-team bij elkaar om samen te bekijken waar ze nu staan, drie maanden na de start.

Salesdirecteur Wim Halbertsma presenteert de resultaten van de afgelopen drie maanden ten opzichte van de doelstelling. Het team concludeert dat het aantal bezoeken structureel te laag is. De norm is acht. De accountmanagers hebben het aantal klantcontacten weliswaar verhoogd, maar blijven nog altijd steken op een schamele score van vier bezoeken per week. Ook komt het managementteam tot de conclusie dat de hitratio van de offertes 20 procent achterblijft bij de doelstelling én nog steeds geen stijgende lijn kent.

Het management van @Team analyseert gezamenlijk goed wat hiervan de oorzaak is en waarom 'Op naar de Top!' de afgelopen drie maanden onvoldoende van de grond is gekomen. Vervolgens stellen ze met elkaar een lijstje op de van de verbeterpunten:

- De salesmensen zullen indringender worden aangestuurd op het aantal bezoeken, waarbij acht ook écht de norm is. Dit zal gebeuren door aan het eind van iedere week in de agenda's van de accountmanagers te checken of inderdaad de beoogde acht bezoeken zijn gepleegd.
Is dit gebeurd? Dan krijgt de betreffende accountmanager een compliment. Staat de teller lager dan acht, dan volgt een persoonlijk gesprek met de betreffende accountmanager.
- Verder gaan ze vanaf nu werken aan een 'misseranalyse' van de offertes die niet tot een opdracht hebben geleid. Door middel van een gesprek met de klant wordt teruggekeken waar het in het verkoopproces verkeerd is gegaan. Dit met het doel om hiervan te leren voor de toekomst.
- Iedere accountmanager zal tweewekelijks op vrijdag rapporteren hoeveel offertes hij de afgelopen twee weken heeft verzonden en hoeveel daarvan tot een opdracht hebben geleid.



- In het salesoverleg worden de offertes en bezoeken als een apart agendapunt opgevoerd. De resultaten van de afgelopen vier weken worden afgezet tegen de beoogde doelen voor die periode. Ook zal de hitratio van de betreffende maand worden besproken, in combinatie met een brainstorm over wat hiervan is geleerd en wat er de komende maand beter kan.
- Deze maatregelen worden gekoppeld aan een concrete doelstelling: binnen drie maanden moet de offerteratio gestegen zijn van dertig naar vijftig procent.

Tijdens deze vergadering van het managementteam van @Team komt nog een ander punt naar voren. Er wordt intern veel gemopperd over de afdeling Financiën & Administratie. Financieel directeur Evert Broekema reageert verbaasd. Hier heeft hij anders niets van gemerkt. Hij toont een sturingslijstje dat hij zijn 'managementcockpit' noemt. Wat blijkt? Financiën & Administratie haalt wel degelijk al haar key-performance-indicatoren (kpi's)! Evert Broekema meldt dit feit met enige trots en reageert behoorlijk geïrriteerd op de kritiek. "Jullie hebben ook altijd wat te zeuren. Je moest eens weten hoe hard wij werken. Vorige week nog is een hele avond met het hele team overgewerkt!"

Bart de Jong laat zich daardoor niet uit het veld slaan en vraagt bij de overige teamleden door naar de klachten. Hij krijgt te horen dat mensen soms niet worden teruggebeld over hun vragen. Ook worden klanten soms onvriendelijk te woord gestaan door de medewerkers van de financiële afdeling. Bij nadere analyse blijkt ook waar dit aan ligt. Evert Broekema is de afgelopen periode redelijk veel afwezig geweest en geeft dus ook weinig sturing aan zijn mensen. Dit heeft te maken met zijn thuissituatie, waarvoor overigens iedereen begrip heeft. Zijn vrouw heeft een acute hernia, waardoor hij vaker vanuit huis werkt zodat hij ook de thuissituatie kan regelen.

Het managementteam heeft hiermee zelf vier weken geleden ingestemd. Alleen hebben zij toen niet nagedacht over mogelijke scenario's en hoe ze dit zouden gaan opvangen...

Evert Broekema krijgt het verzoek om de situatie in kaart te brengen en met een goede oplossing te komen. Zoals een financieel directeur betaamt stuurt hij sterk op performance-indicatoren.

Dat zijn voor de financiële afdeling: alle rapportages voor het einde van de maand bij het managementteam, de facturen moeten voor de vijftiende van de maand verstuurd zijn en de maximale debiteurentermijn is veertig dagen. Op basis van deze cijfers staan voor de financieel directeur alle stoplichten op groen. Maar hoe kan het dan dat de klachten over zijn afdeling toenemen?

Evert Broekema ervaart dat de performance-indicatoren weliswaar worden gehaald, maar dat het gedrag van zijn mensen niet aan de verwachtingen voldoet. Op dit punt realiseert hij zich dat hij eigenlijk niet echt beschikt over een mechanisme om het gedrag van zijn medewerkers te sturen en dat hij met zijn mensen weinig praat over wat hij op dit terrein van hen verlangt. De financieel directeur besluit om de klachten die er zijn in het eerstvolgende werkoverleg op de agenda te zetten en met zijn mensen naar de oorzaak te zoeken. Uit die analyse komen diverse oorzaken naar voren, zoals personeelstekort, 'onterechte' vragen vanuit de organisatie, 'foute' aanlevering door collega's van andere afdelingen en de werkdruk.

Evert Broekema realiseert zich op dat moment niet dat deze problemen vooral gaan over het gedrag van mensen op de andere afdelingen en niet over het gedrag van de mensen van de financiële afdeling zelf. Hij vindt dat zijn medewerkers plausibele oorzaken voor hun gedrag hebben genoemd.

Op basis van deze analyse besluit de sector Financiën & Administratie tot de volgende acties:

- Ze gaan mensen die zaken niet goed aanleveren helpen door hen op te leiden.
- Ze zullen de medewerkers vanuit de organisatie beter gaan 'opvoeden'. Vanaf nu wordt ieder verkeerd aangeleverd formulier direct teruggestuurd.
- Tijdelijke achterstanden worden weggewerkt door een uitzendkracht de te hoge debetsaldi na te laten bellen.
- Evert Broekema wijst iemand aan die tijdens zijn afwezigheid als vraagbaak kan dienen.

Met deze maatregelen zal het toch een stuk beter moeten gaan....

Opgelucht bespreekt Evert Broekema zijn plan van aanpak met Bart de Jong. Maar die reageert onverwacht. Hij wijst hem op zijn 'uitbarsting' in het managementteam. "Je zei letterlijk: 'Jullie hebben ook altijd wat te zeuren. Je moest eens weten hoe hard wij werken. Vorige week nog is een hele avond met het hele team overgewerkt!' Dat zijn geen woorden die je gebruikt als je moeite wil doen om je interne klanten te begrijpen en klantgericht te behandelen. Ik snap dat je onder druk staat, maar dat staan je mensen ook! Met dergelijke reacties geef je hen het verkeerde gedragsvoorbeeld. Je kunt je voorbeeldgedrag niet delegeren."

Evert snapt eigenlijk wel wat Bart bedoelt. Samen komen ze tot de ontdekking dat ook de verbeterpunten vanuit de afdeling vooral betrekking hebben op het bijsturen van het gedrag van hun interne klanten en niet op het gedrag van de financiële mensen zelf. Dit zal dus anders moeten...

Dit patroon is voor heel veel bedrijven herkenbaar. Bij tegenvallende resultaten wordt vooral harder gestuurd op de performance-indicatoren. Ook gaat men veel tijd steken in analyseren waarom het niet goed loopt. Maar de focus ligt dan niet op de beweging voor de toekomst.

Ook gaat men intensiever evalueren. Om achteraf tot de ontdekking te komen dat het wéér niet zo heeft uitgepakt als gehoopt. Het is menselijk gedrag om bij een analyse wat sneller te kijken naar oorzaken in de omgeving dan oorzaken bij jezelf. Maar het komt vaker voor dat de performance-standards worden gehaald, maar de manager (of erger nog de interne of externe klant) ontevreden is over het getoonde gedrag.

Bart de Jong vraagt de Realisatiecoach hoe dit tij te keren...

De aanpak van de Realisatiecoach

Sturing op drie 'knoppen'

Het functioneren van teams en individuen staat in managementteams en andere interne overleggen regelmatig op de agenda. Dan wordt vooral gekeken naar de stand van zaken met betrekking tot de kpi's. In veel gevallen gaat het daarbij om kwantitatieve doelstellingen. Er wordt een rondje langs de velden gemaakt en iedere verantwoordelijke vertelt hoe hij ervoor staat en wat hij de afgelopen periode heeft ondernomen om dit te realiseren. Als de doelen zijn gehaald ligt dat in de beleving van de verantwoordelijke altijd aan hemzelf. Als de doelen niet zijn bereikt, stelt de verantwoordelijke alles in het werk om de anderen ervan te overtuigen dat hij er écht alles aan gedaan heeft. Voor de meeste leidinggevendenden levert dit een lastige situatie op.

Wat wij ook veel zien is dat interventies, onder het motto 'het kan nooit kwaad', van toepassing zijn op alle betrokkenen. Hierdoor voelen degenen die erg goed presteren zich het slachtoffer van de mindere performers.

Voldoende redenen om te streven naar meer grip op de resultaten door continu te focussen op het leiderschap van de verantwoordelijke manager. Wanneer u hierin slaagt, heeft u als manager een veel grotere kans op succes. Ook zoomen we in dit hoofdstuk verder in op andere management-interventies en inzichten die u kunt toepassen om de gewenste beweging te realiseren. En dat op een manier die zorgt voor positieve energie in uw organisatie in plaats van het veelvuldige geklaag wanneer wordt gestuurd op kpi's.

Veel managers definiëren drie 'knoppen' waarop zij sturen. Allereerst de knop Resultaten. Dit wordt vaak genoemd outputgericht sturen, of zo u wilt management by hope. Immers, pas aan het eind van de rit (bij de resultaten) komt u er achter of u op koers zit. Als de resultaten tegenvallen, moet u dus achteraf gaan bijsturen. En even gecharcheerd geformuleerd: in de tussentijd 'hoopt' u dat het de goede kant op gaat...

Een tweede knop is die van Activiteitensturing. Zoals het aantal bezoeken, het aantal telefoontjes, etcetera. Het voordeel van deze wijze van sturing is dat u al vroeg in het proces op basis van de activiteiten in beeld heeft of er voldoende actie is. U kunt dus eerder (bij) sturen. Tegelijkertijd wordt deze manier van sturing ook wel omschreven als management



by fear, omdat vaak zo sterk wordt gestuurd op activiteiten dat medewerkers alleen nog in beweging komen wanneer er hard wordt gestuurd. Valt de sturingsdruk weg, dan vallen zij snel stil. De pure activiteiten-sturing kent ook relatief weinig ruimte voor persoonlijke invulling. Iedereen moet X bezoeken doen. Het maakt het proces wel erg 'grijpbaar' voor de manager.

De derde knop is die van het gedrag en de competenties. Hierbij ligt het accent niet op het 'wat' maar op het 'hoe'. De term die daarbij wel wordt gebruikt is management by development.

Door tussentijds in het proces te coachen op het 'hoe' kunt u als manager de uitkomst beïnvloeden. Door daarbij bovendien de kwaliteiten van uw mensen te ontwikkelen bereikt u ook een meer blijvend effect. Natuurlijk moet er altijd een gezonde balans tussen de drie knoppen zijn. Dat geeft de meeste kans op succes. Wat een gezonde balans is hangt natuurlijk af van de situatie.

Zo werkt in een bedrijf met veel professionals een sterke activiteitensturing meestal allergische reacties op wanneer er geen goede balans is met de coaching op competenties. Immers professionals zoeken ruimte voor hun eigen stijl.

Omdat gedrag juist de meest 'ongrijpbare' factor is focussen wij hieronder op hoe u deze factor beter kunt beïnvloeden. Er zijn bovendien al genoeg andere managementboeken die volstaan met adviezen om de sturing op resultaat en op activiteiten te optimaliseren!

1. Realiseer de groene golf van succes

Het eerste element van een effectieve gedragssturing heeft betrekking op het creëren van de groene golf van succes. Wellicht herkent u de volgende situatie (voor mensen die kinderen hebben of zelf kind zijn geweest!). Als uw kind thuiskomt met een rapport heeft u de natuurlijke neiging om te focussen op de onvoldoendes. Dat is een typische Nederlandse reactie. Wij leggen van nature meer de nadruk op wat slecht gaat, dan op wat goed gaat. Veel ouders maken regelmatig deze fout en gaan na het bekijken van het rapport meteen regelen dat hun kind bijles krijgt. Het effect is inderdaad dat de zwakke vakken iets verbeteren. Maar een bijkomend effect zal in veel gevallen zijn dat de scores op de sterkere vakken dalen. Een ander bijkomend effect is dat het plezier van het kind afneemt. Want het is uiteindelijk leuker om aan je talenten te schaven dan om alleen te focussen op je 'beperkingen'.

Ook is het van belang om de beweging er continu in te houden. Ook in het verkeer kost het minder energie als u in een gelijkmatige flow de verschillende groene stoplichten passeert.

Door te focussen op de zaken die in beweging zijn, komt u in een figuurlijke groene golf terecht. Het is de uitdaging om deze golf zo lang mogelijk te laten zijn. U kunt beter uw energie steken in het verdubbelen van uw succes, dan in het halveren van uw falen.

Dat geeft niet alleen meer energie, maar is ook makkelijker.

Ditzelfde geldt voor het managen van gedrag en het willen ontwikkelen van gedrag.

Hieronder treft u enkele voorbeelden aan hoe u 'de groene golf' van energie en succes kunt realiseren.

2. Focus op de talenten

Regelmatig horen onze Realisatiecoaches van ondernemers dat zij sceptisch zijn over de effecten van deze aanpak. Zij zijn van mening dat je van een professional mag verwachten dat hij zijn werk goed doet. Zo niet, dan focus je op hoe het beter kan. Rationeel gezien lijkt dit een prima basishouding. Maar zo werkt het niet!

Gedragswetenschapper Ben Tiggelaar heeft in verschillende onderzoeken de effecten van focussen op zwakke punten gemeten. Een van zijn onderzoeken heeft betrekking op een grote financiële dienstverlener en onderstreept de visie van Intenza.

Deze financiële dienstverlener wil het uitbrengen van offertes verbeteren. In overleg met de directie wordt besloten om hier gedurende twee kwartalen op te focussen. Normaal gesproken komen de commerciële mensen iedere week bij elkaar voor een evaluatie van de week. Besloten wordt om bij de evaluatiemethodiek meer vanuit de kracht (talenten) dan vanuit de beperking te gaan denken.

Omdat ook dit management twijfelt aan de impact van 'focussen op de sterke punten' wordt de totale verkooporganisatie verdeeld in twee vergelijkbare groepen. Bij Groep 1 staan in de wekelijkse evaluatie vragen centraal als 'Wat heb je deze week gedaan?' en 'Wat kan beter?' Groep 2 hanteert een andere evaluatiemethodiek. Hier ligt de focus op wat goed is gegaan. De standaardvragen zijn hier: 'Wat is deze week goed gegaan?' en 'Wat moeten we doen om het effect volgende week te verdubbelen?' en 'Wat zijn de succesfactoren waardoor het nu een succes is geworden?' en 'Hoe kunnen we die succesfactoren ook in andere situaties toepassen?'

De resultaten zijn zeer opvallend en overtuigend. Na zes maanden scoort de tweede groep maar liefst 64 procent beter dan de eerste groep. Bovendien is de sfeer in de tweede groep veel beter, zonder dat zij zich bewust zijn van het feit dat zij veel effectiever zijn. Ze hebben vooral veel plezier en zijn succesvol. Iedereen krijgt energie van deze groene-golf-aanpak.

Wanneer u als manager veranderingen wilt doorvoeren ziet u als eindverantwoordelijke natuurlijk altijd punten die nog niet goed lopen. Door op deze 'gebreken' te focussen remt u ongemerkt de gewenste verbetering. Juist in de beginperiode van de beweging is het van belang dat mensen energie krijgen van de beweging en de geboekte resultaten. Het uitvergroten van de successen, hoe klein ook, is van groot belang en heeft een belangrijk effect op de 'stille twijfelaars'. Op het moment dat zij successen ervaren, stappen ze over de psychologische drempel en gaan ook bewegen.

Ook in de topsport werkt dit principe. In het boek van Pieter Winsemius 'Je gaat het pas zien als je het door hebt' over Cruijff en leiderschap geeft Cruijff het zelfde aan. 'Je moet zorgen voor focus. Concentreer je spelers op hun talenten. Het is beter meesterschap te zoeken dan de beperking. Juist dingen die je goed kunt, moet je door oefening perfectioneren. Waar je domineert, voel je je altijd beter! In die vaardigheden moet je beter zijn dan je tegenstanders'.

Ook Jim Collins de auteur van 'Good to Great', gaat in zijn boek uitgebreid in op het zogenaamde egelprincipe als leidraad voor succes. Het egelprincipe is gebaseerd op drie vragen.

De antwoorden op deze vragen vormen bijna een garantie voor langetermijnsucces.

Deze drie vragen zijn:

- Waarin kan ik de beste in zijn?
- Waar ligt mijn passie?
- Waar kunnen we geld mee verdienen?

Collins noemt dit laatste de brandstof voor de organisatie.

Ook Collins' jarenlange en uitgebreide research wijst uit dat het focussen op de talenten, of de tieners zoals Ben Tiggelaar ze noemt, een belangrijke voorspeller van succes is. Dit ondanks de natuurlijke neiging van managers om dat juist niet te doen. Het op de agenda zetten van best practices en successen is om die reden dan ook een effectieve manier om iedereen de groene golf te laten voelen.

Een praktijkvoorbeeld:

Een manager heeft een medewerker die weinig succesvol is in het maken van telefonische afspraken. Hij heeft al van alles geprobeerd om hier verbetering in te brengen: een belscript, oefenen, meebellen. Niets lukt. Dan valt hem op dat deze medewerkerster zeer succesvol is in het presenteren van haar offertes aan klanten. 90 procent van haar offertes worden opdrachten!

Hij vraagt haar hoe zij dit doet. Door dieper doorvragen komen ze samen achter haar succesrecept (dat zij onbewust gebruikt). Voordat zij een offerte bespreekt, ziet zij de lachende gezichten van de klanten voor zich en verheugt zich al op het gesprek. Tijdens het offertegesprek creëert zij veel interactie door het stellen van vragen, het samenvatten van de wensen van de klanten en door flexibel mee te bewegen als er iets moet worden aangepast. Voordat zij afsluit stelt zij altijd de vraag: 'Is het op deze manier naar jullie zin?' En als het antwoord 'ja' is, maakt zij de opdracht rond. Is het antwoord 'nee', dan bekijkt ze met de klant welke zaken nog moeten worden aangepast, 'Want het gaat alleen maar werken als jullie er echt achter staan. Ik wil echt dat jullie alleen maar voor ons kiezen als dat voor jullie ook echt goed voelt.' Dit recept blijkt dus te werken.

De manager weet nu wat hij bij deze medewerkster verkeerd heeft gedaan. Hij heeft haar veel te veel in een standaard belscript-zonder-interactiemogelijkheden willen persen. Terwijl dat nou precies is waar zij slecht in is. Daarom vertelt hij haar: "Gooi dat script maar weg en ga maar op jouw succesmanier aan de slag met de acquisitietelefoontjes. Het maakt niet uit als een telefoontje langer duurt doordat je meer interactie hebt. En het is ook prima, wanneer iemand echt niet wil, dat je dezelfde bewoordingen gebruikt als wanneer je een offerte bespreekt."

De medewerkster gaat deze manier aan de slag, waarbij zij juist haar kracht benut in een voor haar lastige situatie. En het resultaat laat zich raden: binnen vier weken verdubbelt ze het aantal telefonische afspraken.

3. Manage niet de status, leid de beweging van morgen!

En als we het dan toch hebben over het zinvol benutten van uw energie... Veel management-tijd wordt besteed aan het managen van het verleden. Managers en hun medewerkers evalueren de afgelopen periode en dus de activiteiten die achter de rug zijn. Los van het feit dat de medewerkers deze focus vaak ervaren als een beoordeling waarbij zij zich moeten verantwoorden, geeft dit geen energie.

En wat is het eindresultaat? Met elkaar is veel tijd besteed aan het terugdraaien van een film die iedereen al heeft gezien. Daarmee is het team eigenlijk niet (veel) verder gekomen dan

voor de bespreking. Deze inefficiënte manier van bespreken komen onze Realisatiecoaches heel veel tegen. Veel overleggen gaan voor ongeveer 80 procent over terugkijken en als er nog tijd overblijft gaat 20 procent over de toekomst. Terugkijken geeft schijngeluk. Het zorgt ervoor dat u als manager onvoldoende grip krijgt op de gewenste beweging. Er zijn diverse manieren om meer grip te krijgen op toekomstig gedrag. Hiermee krijgt u bovendien een veel beter inzicht in het commitment van uw teamleden.

Natuurlijk dient u wel met respect voor het verleden een bespreking in te gaan, maar zonder hieraan veel tijd te besteden. De rapportcijfervraag kan u hierbij helpen. Vraag aan uw manager of medewerker om te beoordelen hoe hij of zij ervoor staat met een rapportcijfer tussen de 1 en 10. Het antwoord geeft aan of u en uw gesprekspartner op één lijn zitten. Stel: een medewerker zegt een 6. U vindt hetzelfde. Dan kunt u zeggen dat u beiden op één lijn zit en dat de uitdaging van dit gesprek is dat u samen gaat kijken hoe de medewerker in één maand van de 6 een 7 kan maken. Allereerst vraagt u welke ideeën hij heeft om deze stijging te realiseren. De reactie op deze vraag geeft u een goed inzicht in zijn beleving en commitment. Het kan best zijn dat de medewerker niet met goede oplossingen of acties komt, maar zijn antwoord geeft u wel een goed inzicht in zijn betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel.

Het kan natuurlijk ook dat u een verschil van inzicht heeft ten aanzien van de scores. Dat kunt u voorkomen door vooraf normen af te spreken, wanneer vinden wij dat het een 8 is? Zelfs als u dat vooraf onvoldoende heeft gedefinieerd, kunt u de energie beter niet stoppen in de discussie over wie gelijk heeft. Veel effectiever is het om ook nu direct op de toekomst te focussen. Geef als leidinggevende aan dat het goed is dat u het over dit onderwerp heeft, omdat er blijkbaar een verschil van inzicht is. Bepaal vervolgens met elkaar wat in beider ogen bereikt moet zijn om de score over een aantal weken op 7 of 8 uit te laten komen.

Ook nu is het slim om eerst de medewerker te vragen wat hij de komende periode gaat doen én met welk resultaat om voor jullie beiden een score van 7 of 8 acceptabel te maken. De medewerker vindt dat hij een 8 verdient en u vindt van niet?. Ga daar niet over in discussie! Laat u zich hier toch toe verleiden, dan leidt dat alleen maar tot een welles-nietes-gesprek. En na het uitwisselen van de bewijslast bent u nog geen stap dichterbij de oplossing gekomen. En daar draait het nu juist om...

Door u te focussen op de toekomst en de acties die uw medewerker gaat ondernemen, krijgt u een scherper inzicht in zijn basishouding, waardoor zijn gedrag (en zijn resultaten)

beter voorspelbaar zullen zijn. Deze methode werkt niet alleen goed in het leiden van de beweging en het gedrag van uw medewerkers, maar is ook effectief in gesprekken met klanten, relaties en partners.

In bovenstaand voorbeeldgesprek is de rapportcijfervraag toegepast als middel om de focus op de toekomst te leggen. Waar het om gaat, is dat u binnen uw team afspraken heeft over de methode die snel inzicht geeft in de status. Dit neemt u als startpunt voor het overleg waarbij u de energie niet besteedt aan het verleden maar aan toekomstige acties. Dit kunt u doen met de rapportcijfermethode, maar bijvoorbeeld ook met een stoplichtkleur.

Een voorbeeld van hoe u daaraan invulling kunt geven.

Een praktijkvoorbeeld:

Eén van onze klanten heeft het bewerken van potentiële relaties opgezet op basis van een lijst met tien effectieve en onderscheidende manieren om bij relaties aan tafel te komen. Enkele voorbeelden:

- Zorg ervoor dat u als accountmanager op de interne mailinglijst staat van de prospect.
- Bespreek de SWOT van de prospect en reik hem tips aan.
- Ontmoet prospects ook eens tijdens een evenement.

Deze activiteiten hebben een wegingsfactor gekregen. Het SWOT-gesprek scoort hoger dan de interne mailinglijst. Het bedrijf heeft bepaald dat een commerciële medewerker binnen een periode van negen maanden in staat moet zijn om van een prospect een klant te maken, door energie te steken in het bewerken van die prospect. Per maand dient elke commerciële medewerker een minimale hoeveelheid 'bewerkingspunten' te realiseren. Hiervoor zijn maandelijkse normen afgesproken (minimaal vijf punten per maand). Tevens is vastgesteld wat de scenario's zijn bij de diverse voortgangsscores. Ter voorbereiding op het werkoverleg levert de commercieel medewerker een update aan bij zijn leidinggevende. Stel: de medewerker is de afgelopen maand van vijf gestegen naar twaalf punten. Het overleg staat dan in het teken van de uitdaging voor de medewerker om van twaalf naar vijftien punten door te groeien. De focus in dit overleg ligt dus op groei en medewerkers helpen om deze groei te realiseren. Ook bij lage scores wordt de focus gelegd op de beweging. Doordat vooraf normen zijn gesteld voor 'go' en 'no go' kan een optie zijn dat er geen energie meer wordt gestoken in een bepaalde prospect waar ondanks alle inspanningen geen beweging in lijkt te komen. De prospect wordt dan weer suspect en de energie wordt gestopt in relaties die meer kans op succes bieden. De focus op de toekomst zorgt er tevens voor dat u sneller inzicht heeft in de mogelijkheid tot

verbetering van minder goed functionerende onderdelen. U wordt door deze methodiek minder verrast door activiteiten die achterblijven bij de verwachtingen.

Als u leiding geeft aan managers, maakt deze methode, het managen van de beweging, sneller zichtbaar of uw leidinggevend in staat zijn om hun targets te realiseren.

Een van onze relaties vergeleek deze aanpak met een auto. Je kunt heel veel energie stoppen in vertellen wat je gedaan hebt om de auto te ontwerpen en hoeveel pk hij heeft. Maar de energie voel je pas als je gaat rijden. Tijdens het rijden moet je vooral vooruitkijken en je focussen op de weg die voor je ligt, in plaats van alleen in de achteruitkijkspiegel te kijken. Kijk dus vooral vooruit!

4. Praat in output

Een ander element dat de effectiviteit van het handelen vergroot is de focus leggen op de output. Doe dat niet achteraf, want dat neigt te veel naar management by hope, maar vooraf. Dit geeft snel een goed inzicht of u en uw gesprekspartner wel hetzelfde willen bereiken en dezelfde doelen nastreven. Stel regelmatig in gesprekken de onderstaande vragen en u krijgt eerder inzicht in de slagingskansen van de gemaakte afspraak.

- Wat wil je over twee weken minimaal bereikt hebben?
- We zitten over één week weer bij elkaar. Wat moet dan wat jou betreft het resultaat zijn van onze afspraken?
- Wanneer ben je gelukkig?
- Stel: we vinden beiden dat je over één maand een 8 verdient. Wat is er dan bereikt?

Door de nadruk op de output te leggen focust u ook op de energie van de ander.

Te vaak worden gesprekken afgerond met onduidelijke afspraken, waardoor het voor u als leidinggevende ook lastig is om het gedrag en de gewenste beweging te managen.

Enkele voorbeelden zijn:

- Ik ga meer aandacht besteden aan de coaching van mijn mensen.
- Maak jij een analyse van de huidige aanpak.
- Focus de komende periode op de kwaliteit van de processen.

Bovenstaande afspraken lijken duidelijk, maar zijn het niet. Die duidelijkheid kunt u krijgen wanneer u als leider na het maken van de afspraak vraagt: "Wat wil je bereikt hebben als we elkaar over twee weken weer zien en het is afgerond?"

Hierna treft u de bovenstaande afspraken, maat nu concreet, duidelijk en meetbaar geformuleerd:

- Ik ga meer aandacht besteden aan de coaching van mijn mensen. Over één maand heb ik met iedere medewerker een coachingsgesprek gevoerd en is een vervolg gepland binnen een maand na het gesprek. Iedere medewerker kent zijn twee sterke en twee verbeterpunten.
- Ik maak een analyse van de aanpak en op basis daarvan bepaal ik welke drie Quick Wins we als eerste gaan aanpakken. Deze dienen binnen nu en één maand te zijn gerealiseerd. Dit moet dan al een zichtbare verbetering in de cijfers laten zien.
- Ik zorg ervoor dat de komende maand de mensen de procesbeschrijving volgen. Afwijkingen moeten met de mensen zijn besproken. Het aantal afwijkingen dient teruggebracht te worden tot 10 procent.

Het bekende SMART-principe kan u hierbij zeker helpen. SMART helpt u om effectieve afspraken te maken, waarbij de letters de criteria voor uw afspraken zijn, te weten Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realiseerbaar en Tijdgebonden.

5. Houd de doorlooptijd kort

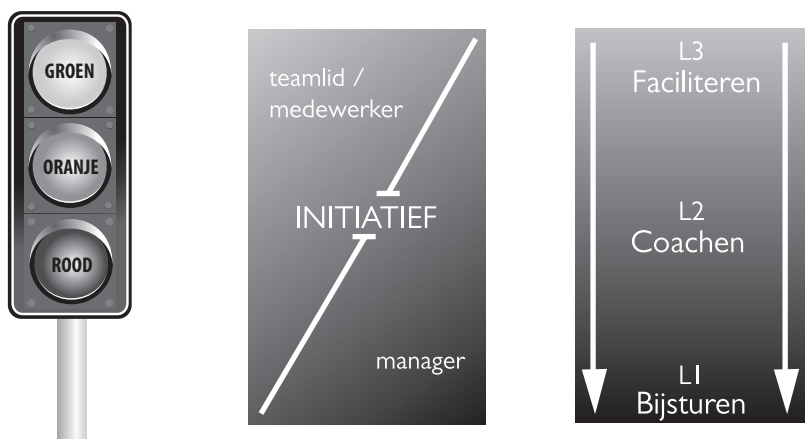
Er zijn verschillende manieren om de 'sense of urgency', de drang om in beweging te komen, te vergroten. Bijvoorbeeld door 'pijn' (uiteraard in de figuurlijke zin van het woord!) te realiseren. Het blijkt uit diverse onderzoeken dat mensen die pijn voelen of verwachten te gaan voelen tweeëneenhalf keer meer gemotiveerd zijn dan mensen die die prikkel niet hebben. Naast de gebruikelijke manieren om dit te doen (creëer een probleem, bedreiging, bouw een onzekerheid in) focussen de Realisatiecoaches van Intenza zich ook op het verkorten van de doorlooptijd van de afspraken. Als de doorlooptijd van de afspraak langer is dan één maand heeft dat automatisch tot gevolg dat de gevoelde 'sense of urgency' laag is. Soms wilt u niets liever dan dat de medewerker of manager snel na het gesprek met u of andere leidinggevers in actie komt. De kans hierop neemt af als hij een maand de tijd heeft om beweging te laten zien. U helpt de ander en vooral ook uzelf dan ook door afspraken te maken met een korte doorlooptijd. Wanneer u afsprekt wat iemand de komende week gaat aanpakken, voelt hij al bij het maken van de afspraak dat ieder uur dat hij niet beweegt de kans op realisatie verkleint.

6. Stem uw sturing af op de beweging die uw mensen maken

Niet iedereen laat dezelfde beweging (commitment) zien en toch hanteren we als management vaak dezelfde stijl voor alle medewerkers. Om effectief de beweging te leiden is het van belang dat uw sturingsconcept erop gericht is dat u de mensen de aandacht geeft die zij verdienen. De beweging van de medewerker bepaalt welke sturing van u gewenst is. Het gaat in eerste instantie om de beweging en in tweede instantie om de resultaten (impact). In veel organisaties ligt teveel het accent op de resultaten. Zolang de resultaten goed zijn, krijgt iemand een goede beoordeling en een bonus. Terwijl naast de output zeker ook de attitude en het gedrag bepalend zijn voor de continuering van de resultaten. Door ook te focussen op gedrag bereikt u als leidinggevende dat u continu bouwt aan een organisatie met de juiste mensen met de juiste mentaliteit aan boord. Een betere waarborg voor continuïteit in resultaten is er niet.

Het is van belang dat uw spelers voor de wedstrijd weten op welke manier u het proces gaat sturen. Vertel uw spelers vooraf uw verwachtingen. Deze transparante aanpak zorgt ervoor dat de teamleden elkaar aanspreken, waardoor de aanpak een zelfreinigend effect zal hebben.

Commitment blijkt uit beweging



Zoals u in het bovenstaande plaatje kunt zien onderscheiden we drie niveaus van beweging: niet bewegen (rood), wel bewegen, maar met onvoldoende effect (oranje) en beweging met voldoende effect (groen). Al uw managementenergie is erop gericht om zo snel mogelijk zoveel mogelijk teamleden groen te maken.

Om dat te bereiken is een aantal uitgangspunten in de sturing van belang:

- Beloon en faciliteer groen.
- Help oranje.
- Negeer rood.

Uw managementaandacht gaat vooral uit naar oranje. In percentages uitgedrukt is gemiddeld 20 procent groen, 70 procent oranje en 10 procent rood. In de praktijk vragen de rode medewerkers het meest om aandacht vragen en die krijgen ze (helaas) meestal ook. De groenen krijgen geen aandacht en zullen dan ook vaak onverwachts melden dat ze elders hun carrière gaan voortzetten.

Om dit te voorkomen is het stoplichtmodel als sturingsconcept bedacht. Ook topmanager Jack Welch van General Electric hanteerde een vergelijkbare methode, blijkt uit zijn biografie 'Waar het om gaat'. Zijn vitaliteitstheorie waarborgt de aandacht voor de beste 60 procent en niet voor de 'remmers' die juist uw groei tegen houden.

U kunt deze aanpak vergelijken met de vier sturingsfasen van situationeel leidinggeven. In onze aanpak ligt het accent vooral op de beweging en het commitment van mensen. Intenza is van mening dat je mensen pas moet gaan trainen en opleiden als zij aangetoond hebben dat zij het geleerde ook willen toepassen.

Groen

Heel belangrijk is dat u als leider groen gedrag belooft. Nu weten we dat vaak gedacht wordt aan financiële beloningen, maar dat is nu niet waar Intenza de focus op wil leggen. Vanzelfsprekend moet het financieel goed geregeld zijn, maar een bonus heeft slechts een beperkt beloningseffect. Na twee maanden voel je de beloning niet meer.

Het is van belang met de groenen een aantal gespreksmomenten in te plannen. De medewerker bepaalt welke onderwerpen op de agenda staan. U vraagt feedback en input over managementdilemma's of andere zaken waarover 'de groene' graag meedenkt.

Enkele andere voorbeelden van beloningen zijn:

- U kunt overwegen bijeenkomsten die voor oranje en rood verplicht zijn voor de groenen facultatief te maken.
- Toppers krijgen meer inspraak in de manier waarop zij zich willen ontwikkelen, bijvoorbeeld door middel van opleidingen.
- Wanneer groen met u wil sparren maakt u de agenda op korte termijn vrij.

- U vraagt groen welke innovatieve projecten hem aanspreken en waaraan hij een bijdrage wil leveren.
- De groene medewerker krijgt meer vrijheden om zijn relatiebeheer met klanten in te vullen en kan bij schaarste als eerste uit de middelen, bijvoorbeeld toegangskaarten, kiezen.
- Faciliteer intervisiebijeenkomsten met de mogelijkheid om externe sprekers in te huren.

Oranje

Uw coachings- en ontwikkeltijd moet vooral in de oranje medewerker gaan zitten.

Oranje wil wel, maar kan nog onvoldoende. U kunt hiervoor een scala aan mogelijkheden benutten zoals training, meereizen, meeluisteren, samen oefenen en voorbereiden, koppeling aan een groene collega, het aanwijzen van een mentor of persoonlijke externe coach, aandacht voor toepassing tijdens teamoverleggen, het aanreiken van interessante boeken, enzovoort. Ook hier is structuur en planmatigheid van belang. Organiseer als manager vaste momenten waarop u met oranje medewerkers aan de slag gaat, bijvoorbeeld iedere maandagochtend of vrijdagmiddag. En vergeet niet om outputgerichte afspraken te maken. Immers als u ontwikkeltijd investeert hoort daarbij de vraag: welke verbeteringen gaan we daarvan over twee maanden zien?

Rood

Om oranje te worden hoeft een rode medewerker alleen te laten zien dat hij ervoor kiest om de afspraken na te komen. Die beweging is cruciaal. Zolang de rode medewerker niet beweegt kiest hij voor een rode sturingsaanpak.

Het is verstandig om juist bij de rode medewerker te werken met korte doorlooptijden van afspraken en hem te laten rapporteren in plaats van te controleren.

Wat zijn dan mogelijke interventies die u kunt toepassen om rood de gepaste aandacht te geven? Enkele voorbeelden zijn:

- Hij levert iedere vrijdagmiddag een weekoverzicht in van de resultaten en daarbij ook planning voor de komende week. Wanneer de planning niet op orde is, dient de medewerker maandag om acht uur 's morgens bij u op kantoor te zijn om het alsnog in orde te maken.
- 'Leuke' en niet noodzakelijke activiteiten, zoals meedoen in een werkgroep of opleiding voor toekomstige functie, worden on hold gezet.
- Hij moet werken met een voorgeschreven weekindeling en activiteiten.
- Hij mailt u de voorbereiding van gesprekken 48 uur van tevoren.

In essentie is het van belang dat uw rode medewerker voelt dat hij geen management- en ontwikkelaandacht van u krijgt. We noemen dat emotioneel negeren. Pas als hij laat zien dat hij ervoor kiest om in beweging te komen krijgt hij aandacht.

Het is goed om vooraf een stappenplan met scenario's achter de hand te hebben voor als het gedrag van de rode medewerker niet verbetert. De medewerker dient deze scenario's te kennen. Er mogen geen verrassingen zijn tijdens de wedstrijd over de spelregels.

Het is van belang dat u regelmatig de balans opmaakt en uw spelers laat weten in welke sturingsgroep zij zitten. Het mooie van deze aanpak is dat u geen blijvende beloning of sanctie hanteert. Dit is bij een financiële bonus vaak lastig om later terug te draaien. Alle genoemde sturingsinterventies kunt u per direct weer aanpassen en daardoor heeft deze aanpak een meer sturende en regisserende werking dan een hogere salarisschaal.

Een praktijkvoorbeeld:

In dit voorbeeld ziet u het stoplicht sturingsconcept zoals dat is uitgewerkt door een lease-organisatie. Hun ambitie is om proactief gedrag in de organisatie te bevorderen. Om dit te stimuleren is een stoplichtmodel uitgewerkt. Er is een onderscheid gemaakt tussen de activiteiten die op organisatie-niveau (door HR) worden geregisseerd en activiteiten die de individuele manager zelf kan doen om zoveel mogelijk groen gedrag te krijgen. Hierna ziet u enkele onderdelen uit het sturingsconcept

GROEN

Onder regie van HR

- Zet groen bij het invullen van vacatures op voorsprong (zij komen het eerst in aanmerking).
- Bij nieuw op te zetten projecten en activiteiten waaraan mensen graag hun medewerking verlenen, krijgt groen voorrang.
- Eenmaal per maand organiseert HR een bijeenkomst voor de groenen met de directie (een lunch of vergadering op een inspirerende locatie).

Persoonlijke initiatieven managers

- Geef groen gedrag voelbaar meer vrijheden en benoem het ook (tekenbevoegdheid, beslissingen achteraf kunnen toelichten in plaats van vooraf om toestemming moeten vragen).
- Laat mensen voelen dat wanneer ze u als manager nodig hebben u er direct voor ze bent.
- Begin gesprekken altijd met onderwerpen die door de 'groene' medewerker aangedragen zijn.

ORANJE

Onder regie van HR

- Organiseer opleidingen op het gebied van proactiviteit.
- Zorg dat in alle opleidingen die ingekocht worden het centrale thema 'proactiviteit in de praktijk' wordt vertaald.
- Zorg dat in de inwerkprogramma's van nieuwe medewerkers veel aandacht is voor proactief gedrag.
- Koppel seniore groene medewerkers aan high potentials die oranje zijn.

Persoonlijke initiatieven managers

- Reis met externe medewerkers mee of zit bij gesprekken van interne medewerkers.
- Bereid samen gesprekken voor en besteed dan vooral aandacht aan scenario's en mogelijke situaties en hoe deze te overwinnen.
- Plan een vast leermoment in de week.
- Stimuleer dat de oranje met de groenen meegaan en van hen leren.

ROOD

Onder regie van HR

- Duurt rood gedrag langer dan vier weken, dan vindt een persoonlijk gesprek plaats waarbij HR aanwezig is of zelfs leading is.
- Van het gesprek wordt een verslag gemaakt en in het personeelsdossier opgeborgen.
- Bij geen verbetering na x-periode ontvangt de medewerker een schriftelijke waarschuwing.

Persoonlijke initiatieven managers

- Laat medewerkers rapporteren in plaats van zelf te controleren.
- Plan afspraken in op de minder gunstige tijden.
- Zorg dat je de rode medewerkers emotioneel negeert.
- Bij blijvend rood gedrag niet laten deelnemen aan niet noodzakelijke teamactiviteiten (zoals overleg, trainingen, etc.).

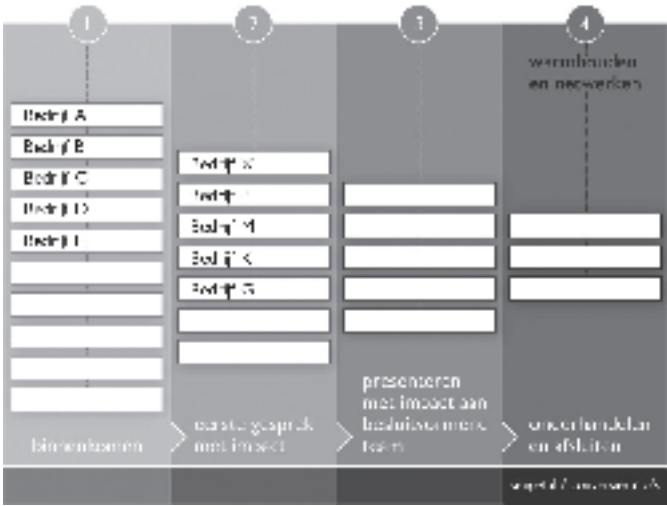


7. Visualiseer de beweging

We hebben het eerder in dit hoofdstuk gehad over de waarde van het leiden van de beweging. Het visualiseren van de gemaakte beweging als startpunt voor coaching, bijsturing of facilitering helpt u als manager om snel de focus op gedrag te leggen.

In onderstaande prospectbewerkingsmeter ziet u in één oogopslag waar het in het gesprek over zou moeten gaan.

Prospectbewerkingsmeter



In bovenstaand voorbeeld is de commercieel medewerker druk bezig met het aan tafel komen bij prospects en het voeren van gesprekken, maar de conversie naar de afsluiting en de order valt tegen. Hierover zou de coaching dan ook moeten gaan. ‘Hoe kan ik je helpen om de conversie te vergroten?’

Er zijn verschillende manieren om de beweging te visualiseren. Laat een medewerker in zijn Outlook-agenda de afspraken met prospects met een blauwe balk weergeven en met klanten met een gele balk. Dan ziet u in een oogopslag of de medewerker goed (groen) bezig is. En als dat niet zo is ziet u direct waarop hij begeleid zou moeten worden.

De manager na

Bart de Jong herhaalt voor zichzelf nog eens de tips van de Realisatiecoach. Focus op de toekomst en manage de beweging in plaats van de status. Maar ook: realiseer de groene golf met de bijbehorende elementen:

- De rapportcijfermethode: hoe gaan we ervoor zorgen dat we binnen vier weken een 8 scoren?
- De bewegingsmeter, te gebruiken bij accountmanagement en acquisitie met als essentie: de scores zijn gekoppeld aan zichtbare acties richting markt.
- Stel de outputvraag: wat willen we met deze actie binnen twee weken bereikt hebben en waaraan meten we het resultaat af?
- Maak afspraken met een korte doorlooptijd zodat de 'sense of urgency' hoog is en mensen sneller in beweging komen.
- De beweging bepaalt de sturing, ofwel het stoplichtmodel: rood wordt met korte termijn afspraken gestuurd naar oranje of negeren, oranje coachen om groen te worden, groen faciliteren en een 'voorkeursbehandeling geven' om te blijven stimuleren. Ofwel; behandel niet iedereen gelijk maar durf te differentiëren in de aansturing. Stuur hierbij niet alleen op output maar ook op gedrag.
- Visualiseer de beweging (het logobord, etc.).

De algemeen directeur van @Team gaat nu met de tips van de Realisatiecoach aan de slag. Hij start met de volgende tips: kijk vooruit, differentieer, visualiseer de beweging en realiseer de groene golf.

Kijk vooruit

Bart roept Salesdirecteur Wim Halbertsma bij zich. Samen besluiten ze om de salesmensen nu op een andere manier aan te sturen, waarbij minder wordt gekeken naar het verleden, maar vooral de focus ligt op de toekomst. De salesmanager zal niet meer achteraf evalueren hoeveel bezoeken er zijn gepleegd, maar aan het begin van de week vragen hoeveel afspraken de accountmanagers voor de komende week en de week erna hebben staan. Hij merkt dat dit veel confronterender is voor de mensen. Maar hij merkt ook nog een ander effect. Doordat deze vraag vooraf wordt gesteld, is er nog ruimte voor maatregelen. Als je alleen maar achteraf evalueert, kun je er hooguit nog een slecht gevoel over hebben.

Verder behandelt Wim Halbertsma het onderwerp hitratio van offertes op een andere manier in het werkoverleg. Hij stelt de salesmensen nu de vraag: "Welke offertes heb je uitstaan en wat zijn de acties die je gaat ondernemen om ervoor te zorgen dat deze offertes opdrachten worden?" Hierover wordt onderling gebrainstormd. Hij merkt dat bij de brainstorm goede ideeën ontstaan. Ook merkt hij dat er door het stellen van deze toekomst-gerichte vraag veel minder verdedigend gedrag ontstaat, maar dat er juist met elkaar wordt gefocust op de toekomst en wat er nog kan worden gedaan. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat de salesmanager in bepaalde gevallen samen met de accountmanager nog een extra gesprek voert bij de klant om het eindresultaat positief te beïnvloeden.

De outputvraag

Bij iedere actie stelt de salesmanager nu de outputvraag. 'Wat willen we bereikt hebben binnen een week na nu en waaraan meten we dat af?' Hier komen concrete ideeën uit naar voren, zoals 'Ik wil al mijn offertes nagebeld hebben en weten wat de klant goed vond en welke vragen de klant nog heeft. Deze vragen wil ik binnen 24 uur opvolgen om de klant daar alsnog een goed antwoord op te geven.' Dit is slechts een voorbeeld van waar de outputvraag toe kan leiden.

Maar er is nog een effect. Het verkoopteam besluit om de outputdoelstelling te koppelen aan het vieren van dit succes. Wanneer ze twee maanden op rij de doelstelling halen, zullen ze met het team iedere twee maanden een andere leuke activiteit of beloning kiezen, variërend van een leuk cadeautje tot een etentje, een interessant boek, etcetera. Iedere keer mogen twee andere teamleden een leuke en passende beloning bedenken. Alleen al het proces van het bedenken van deze beloning geeft het team enorm veel energie, merken Bart de Jong en Wim Halbertsma.

Korte-termijn-acties en afspraken

Wim Halbertsma controleert nu niet zelf, maar laat de accountmanagers iedere maandagochtend rapporteren welke beweging zij de vorige week hebben gemaakt en de komende week gaan maken. Bij twijfelgevallen past hij het principe toe van de kortetermijnafspraken, waardoor hij na twee dagen ziet of de accountmanagers inderdaad in beweging zijn gekomen. Voor de accountmanagers die na twee dagen te weinig afspraken hebben, wordt gelijk op woensdagochtend een belsessie georganiseerd om het aantal afspraken te verhogen.

Differentiëren

Accountmanagers die wel op target lagen, raakten in het verleden wat gedemotiveerd van het praten over resultaten die niet werden gehaald. Daarom besluit de salesmanager dat dergelijke overleggen voor groene accountmanagers voortaan facultatief zijn. De groene accountmanagers krijgen als ze dat willen extra adressen en faciliteiten aangereikt en worden uitgenodigd voor een bijeenkomst om hun succesrecept te presenteren aan de collega's.

De oranje accountmanagers zijn zij, die wél voldoende bezoeken plegen, maar nog niet op het gewenste resultaat zitten, krijgen een extra trainings- en coachsessie op die punten die zij persoonlijk nog moeilijk vinden. Ook benoemt iedere oranje accountmanager een persoonlijke doelstelling. Bijvoorbeeld: 'binnen nu en twee maanden wil ik mijn hitratio verhogen van 30 naar 35 procent. Iedereen komt in de sessie met concrete vragen, er wordt geoefend en de sessie wordt afgerond met het nabellen van offertes of het bellen voor afspraken. Hiermee wordt al gelijk resultaat gerealiseerd!

De rode accountmanagers worden anders behandeld. Zij krijgen weinig aandacht van de salesmanager en worden vooral gestuurd op het aantal bezoeken en kort bijgestuurd op het moment dat ze deze target niet halen. Verder wordt er in hen geen ontwikkelaandacht gestoken. Rood zijn de accountmanagers die niet in beweging komen, dus te weinig bezoeken plegen.

Bart de Jong merkt dat deze aanpak weliswaar leidt tot ongelijkheid in het bedrijf, maar dat dit een positief effect heeft. Twee weken later praat hij hierover met Wim Halbertsma. Die geeft aan dat hij veel minder tijd steekt in de rode accountmanagers en veel meer in de groene en oranje en dat hem dit veel meer energie geeft. Ook merkt hij het effect hiervan, met name bij de oranje accountmanagers, want hij ziet de hitratio oplopen! De rode accountmanagers klagen steen en been. Voor hen zijn er maar twee mogelijkheden: of ze gaan bewegen en worden op zijn minst oranje, of ze bewegen niet en gaan uiteindelijk weg. Zo gaan ze stap voor stap aan de slag om de gewenste beweging te realiseren!

Visualiseer de beweging

Op de afdeling komt een bord te hangen waarop per accountmanager wordt gemeld wie een verbetering heeft weten te realiseren in aantal bezoeken, aantal offertes en de hitratio van de offertes. Iemand die verbetering heeft gerealiseerd, krijgt een groene stip. Dit wordt wekelijks ververs, waardoor iedereen weer nieuwsgierig is wat het resultaat is. Het bord

wordt met de week groener! Naast het stippenbord, wordt een visualisatie van de eindbeloning gehangen. Zo staat de eerste keer een barbecue op het programma en dus prijkt op het bord een foto van een gezellig barbecuefeest.

Realiseer de groene golf

Enthousiast geworden door de positieve resultaten wil Wim Halbertsma zijn groene golf verder vergroten. Hij realiseert zich dat het niet zo effectief is om te vragen wat beter kan. Immers de essentie van de groene golf is dat je niet focust op de onvoldoendes (dus op wat er niet goed gaat) maar juist op de sterke punten! Daarom vraagt hij nu: 'Wat was je grootste succes afgelopen week en wat waren de succesfactoren?' Nadat iedereen de succesfactoren heeft verteld, stelt hij het volgende voor: "Adopteer een van deze succesfactoren en ga die de komende maand toepassen en formuleer daarvoor ook een verbeterdoelstelling voor jezelf." Door deze aanpak wordt er informatie uitgewisseld over interessante methodes en bovendien wordt deze kennis meteen omgezet in acties.

Van performance-indicator naar gedrag

Ook financieel directeur Evert Broekema heeft na het gesprek met de Realisatiecoach in de gaten dat hij het anders moet aanpakken. Hij roept zijn team weer bij elkaar. Voorafgaand vraagt hij zijn interne klanten welk rapportcijfer zij zijn afdeling geven op de onderdelen klantvriendelijkheid en proactiviteit. Hier komt een schamele 5 uit. Hij vraagt ook zijn medewerkers welk rapportcijfer zij denken dat ze hebben gekregen. Dat blijkt een 7 te zijn. Bij het zien van de 5 merkt hij dat de medewerkers de meting ter discussie willen stellen. Bijna stapt hij in de valkuil om de meting te gaan verklaren. Op het laatste moment realiseert hij zich de tip van de Realisatiecoach: Focus op de toekomst en kijk naar wat je zelf kunt doen. Dus zegt hij: "Jongens dit zijn onze klanten, het gaat er niet om of wij vinden dat ze gelijk hebben. Ik zou met jullie willen brainstormen over de vraag: hoe gaan we ervoor zorgen dat we binnen nu en twee maanden niet een 5 maar een 7 scoren bij onze klanten? En de ideeën die je bedenkt mogen alleen gaan over datgene waarop jij invloed kunt uitoefenen, dus over ons eigen gedrag en werkwijze." Dit criterium zet hij op de flip-over.

Uiteindelijk worden er tien ideeën geopperd, waaruit hij enkele Quick Wins selecteert: wat is gemakkelijk realiseerbaar en heeft een groot effect op de interne klanttevredenheid? Hier komt de volgende Top Vier uit:

- Ze besluiten om bij vragen of verkeerd aanleveren de interne klant te bellen en vriendelijk aan te geven hoe het wel moet. De dag erna zullen ze nabellen om te checken

of het inderdaad is gelukt. Enerzijds hebben zij zo meer grip op het juist aanleveren van de gegevens. Anderzijds worden ze zo als veel hulpvaardiger in plaats van controleachtig ervaren.

- Ze besluiten dat per dag iedereen een uur de tijd krijgt om zijn onafgewerkte zaken af te werken. Gedurende dat uur wordt de telefoon doorgeschakeld naar iemand anders, zodat ze altijd goed bereikbaar zijn.
- Voorlopig zal één keer per week worden overgewerkt om de achterstanden weg te werken. Dat zorgt voor meer rust tijdens de werkweek. Maar ze zullen het overwerken wel leuk maken! De eerste keer wordt het een pizza-overwerkavond, de volgende keer is er gebak, de derde keer wordt er een nekmasseur uitgenodigd voor de vermoeide nekken. Tijdens het bedenken van deze ideeën hebben ze al lol voor tien!
- Vanaf nu wordt de telefoon binnen drie keer overgaan opgenomen en als men niet direct een antwoord weet op een bepaalde vraag, wordt aangegeven: 'Ik ga het overleggen met mijn collega en bel je binnen een uur terug.'

Deze oplossingen worden nog getoetst aan het gedragskompas TOP. Ze komen tot de ontdekking dat het inderdaad strookt met de kwaliteiten klantgericht, ondernemend en TOP kwaliteit.

Ook spreken ze met elkaar af dat de meting binnen twee maanden opnieuw wordt gedaan.

Als het inderdaad een 7 is krijgt iedereen kaartjes voor de Efteling voor het hele gezin!

Als de medewerkers van de financiële afdeling 's avonds thuis komen merken zij dat er een bos bloemen is bezorgd bij de partner met de tekst: 'We weten dat het druk is en er vaak wordt overgewerkt. Met deze bloemen willen we je bedanken voor je support!'

De ochtend na de meting vindt iedere medewerker van de financiële afdeling een sprookjesfiguur op zijn bureau met de tekst: 'Een klanttevredenheid van een zeven. Geen sprookje maar werkelijkheid!'

De volgende ochtend zet de financieel directeur zijn telefoon aan. Hij heeft maar liefst vijf dankberichten voor de bloemen. Daarmee heeft hij echt de verwachtingen overtroffen!

'Nu hoef ik ze nooit meer uit te leggen hoe extra aandacht geven voelt,' bedenkt hij.

Hij beslist dat hij zijn thuiswerkschema vanaf nu gaat veranderen. In plaats van één thuiswerkdag per week zorgt hij dat hij iedere ochtend op het werk is. Hij verdeelt zijn thuiswerkdag over twee middagen. Gelukkig gaat het ook thuis steeds beter!

Samenvatting

Veel managers definiëren drie 'knoppen' waarop zij sturen.

- Resultaten.
- Activiteiten.
- Gedrag en competenties.

Deze drie knoppen moeten in balans zijn. Er zijn verschillende manieren om de ongrijpbare factor gedrag te beïnvloeden:

1. Realiseer de groene golf van succes.
2. Focus op de talenten.
3. Manage niet de status, leid de beweging van morgen!
4. Praat in output.
5. Houd de doorlooptijd kort.
6. Stem uw sturing af op de beweging die uw mensen maken.
7. Visualiseer de beweging.

■ HOOFDSTUK 6

Ontwikkelen van uw mensen:

duurzaam resultaat!



Voor de Management Makeover

Met alle maatregelen die genomen zijn merkt Bart dat het zijn management steeds beter lukt om meer beweging binnen @Team te creëren. Een moment om te vieren! Maar ook om met elkaar te werken aan het zo effectief mogelijk bewegen (Eerst doen, dan beter doen, weet hij van de Realisatiecoach). Hij roept zijn managementteam bij elkaar voor een evaluatie. Samen proberen ze een antwoord te vinden op de vraag: wat gaat er goed en waaraan moeten we nog meer aandacht geven om het beter te doen?

Het algemene gevoel is dat mensen inderdaad bezig zijn met TOP-gedrag. Het managementteam is blij met de beweging, maar nu moet écht de volgende slag gemaakt worden. Want op een aantal afdelingen is de effectiviteit nog te laag. Op de binnendienst is men bijvoorbeeld wél bezig met het consequent versturen van afspraakbevestigingen. Maar de teksten van die bevestigingen kunnen veel wervender. Hetzelfde geldt eigenlijk voor de afdeling Verkoop. Het beoogde aantal bezoeken wordt inmiddels door het merendeel van de verkopers gerealiseerd, maar het aantal offertes wat uit deze bezoeken voortkomt is nog veel te laag. Bovendien is ook de cross-sell-ratio nog te laag. Te vaak wordt nog puur een ICT-opleiding geadviseerd voor een nieuw CRM-systeem, terwijl het advies rondom de implementatie van een nieuw pakket nog te weinig wordt mee-verkocht. Financieel directeur Evert Broekema geeft aan dat ook op de financiële afdeling een beweging is ontstaan, want er blijven nu minder zaken liggen en er wordt ook sneller gereageerd op vragen vanuit de organisatie. Wat echter nog steeds beter kan is de manier waarop er wordt gereageerd. Nog steeds zijn er klachten over een wat 'klantonvriendelijke' houding van de medewerkers van de financiële afdeling. Zo bespreekt iedere manager zijn afdeling en wordt duidelijk waar de ontwikkeluitdaging per afdeling ligt.

Het management besluit een trainingsbureau in de arm te nemen. Bij diverse afdelingen wordt een intake gedaan om vervolgens een tweedaagse training te geven. Na een evaluatie van de bijeenkomst vertrekken alle @Team-managers met een positief gevoel. Ze besluiten om dit in ieder geval in het huidige budgetjaar te doen, omdat ze een grote budgetpost hebben opgenomen voor het veranderprogramma.

Academy

Het management komt tot de conclusie dat @Team de laatste jaren structureel te weinig heeft gedaan aan opleidingen. Dat is niet in lijn met de beoogde 'Topkwaliteit voor klanten'. Daarom krijgt de Rick van der Burgt, de Directeur Operations, de opdracht om samen met het trainings-bureau de mogelijkheden te onderzoeken van een @Team Academy voor alle medewerkers. De managers besluiten dat iedere medewerker ieder jaar twee opleidingsdagen op vaardigheidsbasis zal gaan volgen en twee dagen op het gebied van vakkennis. Hiermee willen ze als bedrijf in zijn geheel op een hoger niveau komen.

De aanpak van de Realisatiecoach

Bart de Jong bespreekt dit plan vervolgens met de Realisatiecoach. Deze complimenteert hem met het feit dat hij de gewenste beweging nu aan het realiseren is en dat hij ook inziet dat er inderdaad iets moet worden gedaan aan de ontwikkeling van de mensen. Maar ook krijgt hij een pluim omdat hij niet alleen heeft gedacht aan de opleidingen voor dit jaar maar ook al verder denkt in een Academy.

Bart heeft ook een duidelijke vraag voor de Realisatiecoach. “Ik heb het zelf meerdere keren meegemaakt. Je volgt een training, bent enthousiast maar na verloop van tijd eb't het toch weer weg en uiteindelijk is het effect dan te laag. Hoe kunnen we dit voorkomen?”

Dit beeld zult u als manager ook wel herkennen. Er zijn nog maar weinig slechte trainingen, maar er zijn wél veel trainingen die slechte resultaten opleveren. Dit heeft alles te maken met het menselijk gedrag. Training is namelijk een interventie waarmee je vooral de 5 procent bewust gedrag beïnvloedt. Daarom is het van belang om ook goed na te denken over verankering van het gewenste gedrag door middel van de eerdergenoemde ‘contextmaatregelen’. Dat zijn maatregelen in de omgeving van het individu die het gewenste gedrag stimuleren. De Realisatiecoach reikt Bart een aantal praktische suggesties aan.

1. Focus in de ontwikkelinterventie op de beweging op de werkplek

Allereerst is het van belang om hetgeen is geleerd tijdens de training meteen tot een werkwijze te transformeren op de werkplek. Dat betekent dat in de training al de nodige ‘beweging’ moet worden verwerkt. Stel dat de afdeling verkoop een training volgt om effectiever te zijn in het opvolgen van offertes. Dan zal dit vervolgens als een standaard werkwijze ingevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld door te beslissen dat iedere offerte binnen één week wordt nagebeld. Nog effectiever is het om dat meteen te koppelen aan een wekelijks gezamenlijk ‘offerte-nabel-uur’. Daarbij moet de nieuw geleerde werkwijze ook in de praktijk worden toegepast. Daarom is een training met intervallen (van 4 of 6 weken) slimmer dan een tweedaagse training achter elkaar.

2. De manager als coach op voorsprong

Daarnaast is het van belang ook de coaching te laten aansluiten bij de training. De deelnemers worden op de werkplek door hun manager gecoacht op het geleerde en deze spreekt ook dezelfde 'taal'. Om dit mogelijk te maken is het bijvoorbeeld een idee om voorafgaand aan iedere training een verkorte sessie met de managers te doen en af te spreken hoe zij in de dagelijkse praktijk hierop gaan coachen. Zoom dan met name ook in op de elementen die eerder in het boek aan bod zijn geweest, zoals: hoe gaat de manager zelf inspireren, hoe gaat hij de omgeving mobiliseren, enzovoort.

3. Outputgericht ontwikkelen

Trainen en ontwikkelen is leuk, maar zolang het vrijblijvend blijft en het effect niet wordt gemeten heeft u er weinig aan. Dit kunt u doorbreken door met iedere deelnemer af te spreken welke verbetering hij binnen zes maanden na de training zichtbaar wil realiseren. Bijvoorbeeld: de hitratio op offertes stijgt van X naar Y, de klanttevredenheid op het onderdeel 'snel terugbellen' stijgt van X naar Y, ik ben minimaal drie keer spontaan geïntroduceerd of ik heb minimaal twee keer een compliment van de klant gekregen. Juist door hiervoor een wat langere periode na iedere trainingsdag te plannen, krijgen de mensen de ruimte om zich te ontwikkelen en gaat de ontwikkeling nog door nadat de feitelijke interventie al is gestopt.

4. De managers voorop

Het managementteam van @Team heeft het vooral over een ontwikkelprogramma voor medewerkers, maar hoe zit dat op managementniveau? Ook bij het ontwikkelen van mensen geldt dat de managers vooropgaan en dat zij zelf ook met een ontwikkelinterventie aan de slag te gaan. Dit kan door middel van persoonlijke coaching, training, enzovoort.

Een praktijkvoorbeeld:

Een ICT-bedrijf wil 'upgraden'. Men start met een ontwikkelassessment waartegen veel weerstand ontstaat omdat de medewerkers het als een afrekeninstrument zien. Deze houding is op zich niet zo vreemd want in het verleden heeft dit bedrijf de nodige reorganisaties meegemaakt. Saillant detail is dat iedereen aan het ontwikkelassessment deelneemt en hierover een nagesprek heeft waarin de persoonlijke ontwikkelroute werd besproken. Iedereen, behalve het managementteam... U kunt zich wel voorstellen dat dit de realisatie enorm heeft geremd.

5. Omgeving mobiliseren

Het helpt wanneer mensen op de werkplek worden 'herinnerd' aan de 'ingetrainde' werkwijze of het werken aan hun ontwikkelpunten. Dat kan door de inrichting van de werkplek zelf, maar bijvoorbeeld ook door het aanpassen van dagelijkse tools. Jeroen Busscher geeft in zijn boek 'Pimp je afdeling!' aan dat de omgeving een contextfactor is die enorme impact op mensen heeft en die vaak te weinig wordt benut voor het beïnvloeden van gedrag. Ook vele gedragswetenschappers onderschrijven dit.

Een aantal voorbeelden uit de praktijk van onze Realisatiecoaches.

Samen met één van onze relaties hebben wij een nieuwe methode bedacht om meer uit events te halen. Deze methode is verwerkt in het handboek 'Events' wat vervolgens bij ieder event wordt gehanteerd. Hierdoor is het resultaat dat uit events wordt gehaald gestegen.

Een Intenza-relatie in de financiële dienstverlening wil dat er meer multidisciplinair wordt gewerkt. Eén van de maatregelen die men hier heeft genomen is het fysiek bij elkaar zetten van mensen van verschillende disciplines. Zo leert iedereen elkaar beter kennen. En dat maakt het introduceren van collega's natuurlijk een stuk makkelijker.

Stel: u wilt dat uw adviseurs breder adviseren. Een van de Intenza-relaties kampte met dit probleem. Een onderdeel van de gekozen aanpak is het anders opbouwen van het standaard format voor offertes, waarbij de totale klantbehoefte in de offerte als eerste wordt verwoord. Iedere offerte die niet op de nieuwe manier is opgebouwd, wordt door de binnendienst teruggestuurd. In het begin levert dit natuurlijk veel gemopper op, maar na een half jaar is het effect van de totale aanpak (dit is slechts een onderdeel) dat er veel meer een totaaladvisering op gang is gekomen.

U past dus als het ware hulpmiddelen en werkwijzen in de praktijk aan de nieuwe werkwijze aan. U kunt het mobiliseren van de omgeving ook in gang zetten door tijdens de trainingsperiode de resultaten extra bij te houden. Door bijvoorbeeld op een whiteboard wekelijks te vermelden wat de actiepunten zijn waar iemand mee aan de slag gaat, wat de beoogde doelstelling is en dit wekelijks te evalueren. Het mobiliseren van de omgeving zit dus in de dagelijkse dingen die de werknemer, maar ook de manager, in zijn omgeving aantreft, waardoor hij gestimuleerd wordt om het nieuwe gedrag vast te houden.

6. Externe focus

Een opleidingsinterventie is mooi, maar de praktijk moet uitwijzen of dit ook leidt tot een betere performance bij klanten. Deze externe focus kunt u echter ook al aanbrengen in uw interventie zelf. Stel: u combineert een training op het gebied van klantgerichtheid met een externe actie waarbij alle klanten worden benaderd om de klanttevredenheid te bespreken. Hierdoor ervaren de deelnemers het effect van het geleerde direct in de praktijk, waardoor zij meteen worden overtuigd van het nut. Bovendien verdient u op deze wijze meteen uw interne investering terug door middel van een externe invulling. Een andere methode met een externe focus om de mensen extra scherp te houden op de ontwikkelde vaardigheid is een 'mystery visit' in het verlengde van een opleidingsinterventie. Zo weten de deelnemers dat de opgedane vaardigheden ook worden gecheckt in de praktijk. Het kan zelfs extra goed werken als deze 'mystery guest' meteen na het bezoek zijn ervaringen nabespreekt met de betreffende medewerker, zodat deze ook persoonlijke feedback krijgt.

In het kader van 'managers voorop' is het extra effectief wanneer de manager bij dit gesprek aanwezig is en men niet alleen terugkijkt, maar ook hier focust op de toekomst en de beweging. Bijvoorbeeld door de bevindingen van de 'mysteryvisitor' meteen te vertalen in een actieplan om het geleerde nog verder te perfectioneren in de praktijk. En vervolgens na twee maanden de verbetering te meten.

7. Fundamentals

Ieder bedrijf heeft een aantal fundamentele vaardigheden die men per functie zou moeten kennen. Zo hebben onze Realisatiecoaches met een van onze klanten een concept ontwikkeld van een korte dagelijkse training van maximaal dertig minuten. Hierbij wordt wekelijks een item uitgekozen en aan het begin van de week wordt gedurende een kwartier op deze vaardigheid geoefend.

In dit geval gaat het om een restaurant. De ene week wordt er voor werktijd geoefend op het omgaan met gasten die gerechten vragen die uitverkocht zijn. De andere week wordt geoefend op upselling, ofwel het vragen naar 'welk gebak wilt u bij de koffie?'. Door op deze manier gedoseerd en wekelijks te focussen op basisvaardigheden die dagelijks nodig zijn in het bedrijf, houdt u uw mensen scherp. Deze methode is voor iedere organisatie geschikt, maar vooral voor organisaties waar het lastig is om mensen voor een hele dag training uit het werkproces te halen.

8. De game als ontwikkeltool

Een andere manier om te ontwikkelen is de game. Een essentieel kenmerk van een game is dat gewerkt wordt met een live-situatie, waarbij bijvoorbeeld een echte klant in de tegenrol zit en teams een oplossing voor de klant voorbereiden en deze ook moeten presenteren. Vervolgens krijgen ze van de echte klant een terugkoppeling. Deze werkwijze kan de geloofwaardigheid en klantgerichtheid binnen een bedrijf enorm vergroten, waarbij u tegelijkertijd werkt aan een betere binding met uw klant. De game als opleidingstool wordt tegenwoordig steeds meer ingezet.

9. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid

Vaak horen onze Realisatiecoaches bedrijven klagen over het feit dat hun medewerkers te weinig verantwoordelijk nemen voor hun eigen ontwikkeling.

Een praktijkvoorbeeld:

Een van de Intenza relaties heeft jarenlang veel aan training gedaan, maar is teleurgesteld over het grote aantal last-minute-afmeldingen en het lage uitvoeringspercentage van de toepassingsopdrachten. Natuurlijk kunt u zich hierbij afvragen hoe het zit met de eigen verantwoordelijkheid. Met deze organisatie is afgesproken om te gaan werken met intakegesprekken. Deze intake-gesprekken fungeren eigenlijk als commitmentcheck (zie Hoofdstuk 3: Van willen naar kiezen), omdat commitment in woorden makkelijker is dan in daden.

In voorbereiding op deze gesprekken krijgen de deelnemers de vraag om hun leerdoelen vooraf per mail te melden. Als dit niet wordt gedaan, geldt dit als een eerste teken van het gebrek aan commitment. Als zo iemand toch zegt wel mee te willen doen, wordt de volgende korte termijn-afsprake gemaakt. 'Zorg dat je jouw leerdoelen voor het einde van de dag alsnog op de mail zet.' Als dat weer niet gebeurt, is de tweede ronde een teken van te weinig commitment. Want commitment blijkt uit beweging en niet uit woorden.

In het gesprek zelf wordt aan deelnemers gevraagd waar ze mogelijk tegenaan lopen bij de uitvoering van de opdrachten in de training en hoe ze zullen handelen als dit voorkomt. Hierdoor kunnen er ook afspraken worden gemaakt over scenario's voor deze momenten. Zo is op voorhand al afgesproken wat de consequenties zijn van onvoorbereid naar de training komen. Er is bijvoorbeeld een afspraak dat deelnemers die zich niet kunnen voorbereiden dit melden bij hun coach en dat de coach dit afstemt met de trainer. Zo wordt het feit dat iemand zich niet voorbereidt gelegd op de plaats waar het hoort, namelijk op de werkplek. Bovendien wordt zo ook een extra drempel ingebouwd.

Als er geen plausible reden voor is dat iemand zich niet heeft voorbereid op de training betekent

dit de eerste keer een waarschuwing en de tweede keer verwijdering uit de trainingsgroep. Immers, gedrag verandert alleen wanneer je er consequenties aan verbindt. Door deze aanpak is het opkomstpercentage gestegen van 80 naar 95 procent en de toepassing van de opdrachten van 50 naar 90 procent.

Het uitgangspunt: je hoeft niet mee te doen aan deze training, maar als je deelneemt zijn er bepaalde 'spelregels'. De training is een hulpmiddel om je werk beter te doen. Mocht je er niet voor kiezen om mee te gaan in deze training, dan is dat jouw keus. Echter, de performanceindicatoren blijven onverdeeld van toepassing, maar je maakt alleen geen gebruik van je ontwikkelmogelijkheid.

10. Meereizen

Vaak wordt gegrepen naar training als enige opleidingsinterventie, terwijl opleiding rondom de werkplek en door de eigen manager enorm belangrijk is. Ook het meekijken met collega's kan enorm leerzaam zijn. Onze Realisatiecoaches adviseren managers vaak om mee te reizen. Dan ervaart u daadwerkelijk hoe iemand het doet en waar hulp nodig is.

Ook helpt het om ongepland mee te gaan. Want als u van tevoren aankondigt dat u meegaat, zult u altijd zien dat de voorbereiding perfect is, dat de klant welwillend is, et cetera. Het ongepland meegaan geeft u meer zicht op hoe het werkelijk gaat. Dit geldt overigens ook richting uw managers. De directeur van een bedrijf in standbouw ging ongepland eens bij een werkoverleg zitten van één van de managers. Toen hij zag wat hier gebeurde werd hem in een keer duidelijk waarom het op deze afdeling niet optimaal liep en kon hij dit ook bespreekbaar maken bij de betreffende manager. Zo konden zij samen een aantal concrete verbeteracties ondernemen.

Als het gaat om coaching tijdens het gepland bijzitten of meereizen (wanneer het een klantbezoek betreft) dan wordt uiteraard vooraf bepaald waarop de coachee zich wil ontwikkelen. Na afloop hebben we dan vaak te neiging om als manager meteen feedback te geven, maar als u zelf het goede voorbeeld wilt geven met betrekking tot openstaan voor feedback pakt u het anders aan. U stelt dan als eerste de vraag: 'Welke tip heb je voor mij?' Zo creëert u een open sfeer.

Verder helpt het wanneer de vraagstelling is gerelateerd aan de doelstelling. Dus niet alleen 'Hoe vond je dat het ging?', maar vooral 'Wat was je doelstelling voor dit gesprek', 'Wat heb je bereikt en hoe is dat in zijn werk gegaan?'

Ook helpt het om gedragsgerichte vragen te stellen, dus niet 'hoe vond je dat het gesprek ging?' maar 'welke vraag heb je gesteld om te achterhalen wat de doelstelling van de klant

was met het gesprek?' Hiermee laat u de medewerker ook zelf ervaren wat hij op gedragsniveau doet en voorkomt u dat u 'blijft hangen' op het perceptieniveau van de medewerker. In de topsport is het fieldcoachen of coachen langs de lijn een bekend en onmisbaar fenomeen. In bedrijven maken wij hiervan veel minder gebruik, terwijl het ons een schat aan informatie oplevert over de huidige werkwijze, de sterke punten en de verbeterpunten in plaats van de 'mooie verhalen' die onze mensen en ook wijzelf als leiders regelmatig weten te produceren. De kansen tot effectiviteitsverbetering liggen dus letterlijk 'op straat'.

De manager na de makeover

Na deze tips van de Realisatiecoach besluit Bart de Jong om een aantal zaken anders te doen.

Het managementteam voorop

Bart roept nogmaals zijn managementteam bij elkaar en vraagt ook aan hen wat zij zelf nog moeten ontwikkelen. Hij begint daarbij met zichzelf. Dat hij soms wat ongeduldig is en nogal sturend kan zijn in de aanpak en dat hij het vermogen wil ontwikkelen om eerst mensen zelf met een idee te laten komen, maar hierbij vervolgens wel deadlines te stellen voor de aanpak. Zo haalt het team van iedere manager de persoonlijke leerpunten op. Daarna kijken ze welke kwaliteiten in het team aanwezig zijn om elkaar hier over en weer op te coachen. Ook besluiten ze om zelf een training te volgen op de gemeenschappelijke leerpunten. Dit zijn: contracteren op concrete afspraken en het voeren van coachgesprekken, waarbij het lerend vermogen van de medewerkers wordt gestimuleerd.

Outputgericht

Ook stellen ze de resultaten op waaruit moet blijken of dit is gelukt. Bart formuleert bijvoorbeeld dat hij, als hij om feedback vraagt aan zijn mensen, in 50 procent van de gevallen te horen moet krijgen dat hij het inderdaad beter doet. Hierbij hanteert hij dus niet zichzelf als meetlat, maar de beleving van de ander. Zo worden de ontwikkelpunten van de managers duidelijk.

Mobiliseren van de omgeving

Verder vormen de managers duo's die elkaar scherp zullen houden (mobiliseren van de omgeving) op de persoonlijke leerpunten. Ze spreken hiervoor een structuur af. Een keer per twee weken zullen de duo's met elkaar lunchen en vooruitkijken op hoe zij de persoonlijke leerpunten gaan toepassen. Ze zullen iedere keer starten met de persoonlijke rapportcijfervraag. 'Hoe vind ik zelf dat ik het heb gedaan en waaruit blijkt dit?' 'En welke signalen heb ik uit mijn omgeving hiervoor gehad?'

Contextmaatregelen

Ook spreken ze af om eens per twee maanden in een specifiek leeroverleg ervaringen met de eigen ontwikkeling uit te wisselen. Verder zal iedere manager binnen vier weken de maatregelen vastleggen die hij gaat nemen om de geleerde zaken voor zijn mensen te verankeren tot een werkwijze. Hierbij wordt gebruik gemaakt van contextmaatregelen

en maatregelen om de omgeving te mobiliseren. Want de managers weten dat wanneer ze dit toevoegen het effect van de training vele malen groter zal zijn.

Coaches op voorsprong

Verder zullen ze de trainingen van de medewerkers laten voorafgaan door een coach-op-voorsprongssessie, waarbij zij vooral focussen hoe ze op het geleerde zullen coachen. De ervaringen hiermee zullen tweemaandelijks in het managementteam worden besproken waardoor men ook op dit terrein van elkaar leert. Verder spreken ze af dat ze per kwartaal de persoonlijke en afdelingsvorderingen zullen bespreken. Ook spreken ze af om hier een beloning aan te koppelen. De afdeling die per kwartaal de grootste sprong weet te maken wordt getrakteerd op een leuk personeelsuitje. Op deze manier gaat iedereen met veel energie naar huis.

Samenvatting

Training beïnvloedt vooral de 5 procent van het menselijk bewuste gedrag. Door middel van 'context maatregelen' kunt u het gewenste gedrag verankeren. Dit zijn maatregelen in de omgeving van het individu die het gewenste gedrag stimuleren. Onderstaande aandachtspunten kunnen u op weg helpen:

1. Transformeer de training meteen tot een werkwijze op de werkplek.
2. Laat ook de coaching aansluiten bij de training.
3. Zorg voor outputgericht ontwikkelen, door het effect te meten.
4. Ook bij het ontwikkelen van mensen geldt dat de managers vooropgaan en dat zijzelf ook een ontwikkelinterventie ondergaan.
5. Het helpt wanneer mensen op de werkplek worden 'herinnerd' aan de 'ingetrainde' werkwijze of het werken aan hun ontwikkelpunten.
6. De praktijk moet uitwijzen of opleiding ook leidt tot een betere performance bij klanten. Deze externe focus kunt u echter ook al aanbrengen in uw interventie zelf.
7. Ieder bedrijf heeft een aantal fundamentele vaardigheden die men per functie zou moeten kennen.
8. De game, waarbij gewerkt wordt met een live-situatie, is een adequate ontwikkeltool.
9. Medewerkers moeten ook zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling.
10. Opleiding rondom de werkplek en door de eigen manager is enorm belangrijk. Meereizen is hiervoor een goede manier.

■ HOOFDSTUK 7

Verankeren en pleziermanagement:

mobiliseer de energie!



Voor de Management Makeover

Bart de Jong wil tijdens het veranderproces binnen @Team wel de goede sfeer in de organisatie behouden. Hij zet dit op de agenda van de managementteamvergadering en de managers komen met een aantal ideeën om dit te bereiken. Tegelijkertijd wil hij toe naar maatregelen die ook zorgen voor structurele verankering van het ingezette proces. Ze zullen bij alle medewerkers op het thuisadres een presentje laten bezorgen met een redelijk serieuze brief met een persoonlijke aanhef. In deze brief zullen ze nog eens uitleggen wat precies de maatregelen zijn, maar de essentie van de brief zal vooral zijn 'we gaan er met z'n allen tegenaan.' Deze verrassende actie zal zo worden uitgevoerd dat alle medewerkers dit presentje op zaterdagochtend thuis ontvangen.

Ook besluiten ze om actieposters te maken voor op de werkplek. Er wordt een aantal originele spreuken verzonnen en de posters zullen iedere maand worden ververs.

Ook zullen ze een groot personeelsfeest houden om in ieder geval de familiesfeer binnen het bedrijf nog sterker te benadrukken. Na enige discussie komen ze erop dat ook het thuisfront erbij moet worden betrokken en zo kiezen ze uiteindelijk voor een familiesportdag. Ook in zijn managementteam wil Bart wat meer plezier brengen en ze besluiten met elkaar om de teamspirit te verbeteren door twee dagen te gaan abseilen in de Ardennen. Ook wordt er een teambuildingsactiviteit per afdeling bedacht. 'Met deze maatregelen moet er toch zeker meer plezier in het bedrijf gaan komen', denkt Bart zelf.

Verankering

Voor de structurele verankering krijgt de directeur Operations Rick van der Burgt opdracht om samen met financieel directeur Evert Broekema alle processen opnieuw te beschrijven, in lijn met de nieuwe werkwijze. Het geheel wordt een handboek dat ook een rol krijgt in het inwerk-programma van nieuwe medewerkers.

Ook de functieomschrijvingen moeten worden aangepast, evenals het relatiemanagement-programma (wat er nu nauwelijks is). Ook moet de marketing sterk worden verbeterd.

Bovendien moet de nieuwe werkwijze worden verwerkt in alle brochures, op de website, etcetera.

De Management Makeover

De aanpak van de Realisatiecoach

Zoals u heeft kunnen lezen is het voor Bart de Jong, net als voor veel andere managers, erg lastig om het proces dat is gestart ook leuk te houden en mensen blijvend te enthousiasmeren en in beweging te houden. Een belangrijk managementdilemma is om de energie van de start er het hele proces in te houden.

De Realisatiecoaches van Intenza hebben in hun praktijk het positieve effect gezien van leiders die veel aandacht besteden aan werkvormen en het organiseren van plezier in het ontwikkeltraject. Een goede reden om in dit boek een hoofdstuk te wijden aan de wijze waarop u werkvormen en pleziermanagement kunt benutten en organiseren om de impact van het doen te vergroten. Daar managers vaak gebruikmaken van collectieve interventies in de vorm van bijeenkomsten of vergaderingen starten we hiermee in dit hoofdstuk. De methodieken en interventies die genoemd worden zijn ook effectief om het gewenste gedrag te verankeren.

Overlegmomenten

Bij veel interventies en overlegmomenten in organisaties (al dan niet gekoppeld aan veranderprocessen) ontbreekt het aan aan leer-, energie- en realisatie-impulsen.

Enkele belangrijke inspiratieremmers

1. Het is de show van de manager of het hoofdkantoor: er is nauwelijks interactie en dynamiek. Hierdoor verslapt de aandacht van de deelnemers.
2. Veel lastminute-afmeldingen.
3. De focus is teveel intern gericht.
4. Weinig overleggen beginnen en eindigen op tijd. De voorzitter wacht met starten totdat de laatkomers ook binnen zijn. Degenen die op tijd zijn worden dus 'gestraft', de laatkomers worden 'beloond'.
5. Veel tijd wordt besteed aan het terugblikken op de afgelopen periode.
6. Een belangrijk deel van de agenda gaat over factoren waar de deelnemers geen invloed (meer) op kunnen uitoefenen.
7. De deelnemers hebben niets voorbereid, waardoor de output laag is.

8. De opzet van de vergaderingen is iedere keer hetzelfde.
9. Er worden teveel procesafspraken gemaakt met een onduidelijke output.
10. Er heerst geen inspirerende sfeer.
11. Actielijsten worden langer omdat afspraken niet worden nagekomen. Iedereen ergert zich hieraan, maar gezamenlijk houdt men het in stand.
12. Veel overleggen hebben de sfeer van een collectief werkoverleg. Mensen worden beoordeeld en veroordeeld op basis van hun prestaties tot dat moment.
13. De deelnemers ontvangen in overleggen geen handvatten om beter te presteren en zo makkelijker hun doelen te realiseren.
14. De voorzitter werkt hard en de rest rust uit!

Figuur 1: enkele belangrijke inspiratieremmers in overlegsituaties

De conclusie? Veel overleggen en andere interventies zijn eerder energievreters dan dat zij energie en inspiratie geven aan de deelnemers. Zulke overlegmomenten creëren dan ook weinig beweging en energie in de organisatie. Gevolg is dat de opkomst daalt evenals het nakomen van de afspraken die zijn gemaakt in het overleg. Maar het kan ook anders...

In de praktijk blijkt dat onderstaande succesfactoren leiden tot effectieve meetings die voor alle deelnemers een bron van inspiratie zijn.

10 succesfactoren voor inspirerende meetings

1. Focus op groei en toekomst: 80 procent van de bijeenkomst moet bestaan uit vooruitkijken.
2. Een sterke voorbereiding door alle deelnemers.
3. Alleen agendapunten waar controle en invloed op mogelijk is.
4. Afwisseling in werkvormen: zorg voor de 3 V's (Veranderen, Verbeteren en Verrassen).
5. Stimuleer het 'trots-op-gevoel'.
6. Zorg voor een inspirerende en professionele agenda.
7. Fun geeft energie!
8. Delen van best practices én flops.
9. Laat mensen bewegen, want bewegen geeft energie
10. Hanteer duidelijke normen en wees als voorzitter hét voorbeeld.

Figuur 2: 10 succesfactoren voor inspirerende meetings

Naast deze elementen in het werkoverleg zijn er nog veel meer manieren waarop u meer inspiratie en plezier in uw organisatie kunt injecteren. Veel van onze opdrachtgevers onderschrijven het effect hiervan, maar vinden het tegelijkertijd moeilijk om in te vullen, door inspirerende elementen aan hun aanpak toe te voegen. Daarom reiken wij u in dit hoofdstuk diverse voorbeelden aan die u in uw organisatie kunt toepassen. Natuurlijk is de reeks van voorbeelden niet uitputtend.

U kunt bepaalde ideeën aan de situatie van uw eigen organisatie aanpassen. En misschien inspireren onze voorbeelden u wel tot een geheel eigen invulling! De voorbeelden zijn goed bruikbaar in alle fasen en stappen van het proces. Het is goed om voor de aanvang van uw aanpak na te denken over de vragen 'Hoe zorgen wij ervoor dat de mensen energie krijgen tijdens de verschillende interventies?' en 'Hoe houden we het leuk?'

Het helpt om per activiteit drie stappen te onderscheiden, namelijk de voorbereiding, de uitvoering zelf en de opvolging. Te vaak ligt alleen het accent op de tweede fase. Om de fun-factor in de tweede fase optimaal in te vullen en de output te vergroten zijn de eerste én de derde fase cruciaal. Vergelijk het met de vakantie. Je hebt de vakantie zelf, maar ook de voorpret én de napret!

Het opstellen van jaarplannen

Wat gebeurt vaak? Beleidsmakers, managers dus, bereiden een plan voor en presenteren dit aan collega's. Collega's mogen op het plan schieten en vervolgens maakt men met behulp van brainstormsessies keuzes, waarna de eigenaar teruggaat om zijn plan aan te passen. De opbrengst is een papieren tijger die wel de goedkeuring van de directie krijgt, maar vervolgens in de beruchte bureaula verdwijnt.

Hoe kunt u al bij het opstellen en afstemmen van de jaarplannen meer energie opwekken en zo komen tot plannen met een hogere realisatiekans?

Organiseer met alle managers een bijeenkomst die ervoor zorgt dat men de toegevoegde waarde van het team ervaart. Door de input van het team te benutten bereikt u als management dat de acceptatie van de plannen (en daarmee de kans op realisatie) wordt vergroot.

Vooraf

Geef vooraf aan welke doelstelling de organisatie nastreeft met het te ontwikkelen plan. Laat het managementteam (of andere deelnemers) vooraf aangeven waarin zij naar hun

eigen mening uitblinken, waar hun grootste kans ligt en wat hun grootste management-dilemma is met betrekking tot het realiseren van de beoogde doelstelling. Deze input mag maximaal één A4 zijn. Het resultaat verzamelt u en stuurt u vooraf toe aan alle deelnemers. Hierdoor kunnen zij zich beter voorbereiden om hun collega's te helpen met het oplossen van mogelijke dilemma's en het optimaal benutten van de genoemde kansen.

Tijdens

In een caféachtige setting is een gezellige sfeer gecreëerd. De teamleden presenteren elk in vijf minuten hun plan. Alle collega's noteren op groene post-its suggesties om de genoemde kansen nog slimmer te benutten. Deze collectieve bijdrage zorgt voor veel positieve energie. Hét bewijs dat delen leidt tot vermenigvuldigen!

De toehoorders hebben nog twee stapeltjes met post-its, namelijk een oranje en een rode. Op de oranje briefjes noteren zij de onderwerpen waarover ze graag met de presentator van gedachte willen wisselen om de onderlinge afhankelijkheden goed af te stemmen.

Een praktijkvoorbeeld:

Onlangs hebben wij deze aanpak toegepast bij een van onze klanten, een metaalgroothandel. De afdeling logistiek en magazijn wilde graag met de verkoopdirecteur praten, toen bleek dat hij een nieuw product wilde introduceren. Op de oranje post-it werd genoteerd 'afstemming over nieuw product'.

Op de rode post-its noteert de luisteraar de onderwerpen waar hij het niet mee eens is of zaken die kunnen leiden tot 'kannibalisme' met andere onderdelen van het bedrijf. Na de vijfminutenpresentaties gaan de presentatoren aan een tafel zitten en start de speeddating. De managers krijgen iedere tien minuten andere deelnemers aan de beleids-sessie op bezoek. Tijdens de speeddate staan de oranje en rode onderwerpen op de agenda en men mag alleen in de toekomstige tijd praten. Dus niet: 'Vorig jaar ging het ook al fout en nu noteer jij het weer.' Beter is: 'Wat moeten wij afspreken om het dit jaar wel goed te laten gaan?' Door deze toekomstfocus ontstaat tijdens de speeddate een sfeer van energie en samenwerking.

Opvolging

De beleidsmakers sturen na afloop een chocoladetelegram naar hun collega's en bedanken hen voor de vele storting op hun emotionele bankrekening. Tevens ontvangen alle aanwezigen binnen 24 uur de op basis van de feedback aangepaste plannen terug.

Best Practices benutten bij het maken van plannen

Hieronder volgt een ander voorbeeld van een meer interactieve en inspirerende aanpak om tot beleid te komen. Hier is de managementuitdaging om meer gebruik te maken van de best practices van het afgelopen jaar.

Vorbereiding

De deelnemers moeten vooraf antwoord geven op de volgende vraag: 'Wat was in de realisatie van jouw plan van dit jaar de grootste succesfactor?' Zij leveren hun succesfactoren in bij degene die de sessie voorbereidt. Voorbeelden van succesfactoren zijn 'Wij gingen als management voorop' of 'We hebben veel tijd besteed aan het oefenen en intraineren' of 'We hadden continu de focus op de dingen die goed gingen'. De twintig meest voorkomende succesfactoren worden verzameld en elk afzonderlijk op een gekleurde kaart gezet.

Tijdens

De sessie start met een korte introductie van twee minuten per succesfactor. Na veertig minuten zijn de best practices uitgewisseld. Vervolgens worden de plannen voor het nieuwe jaar gepresenteerd. Na dit onderdeel krijgen alle aanwezigen een kaart ter grootte van een placemat waarop de vier kwartalen van het nieuwe beleidsjaar staan. Tevens ontvangen zij een set kaarten met de twintig succesfactoren. Nu moet iedereen per succesfactor concrete activiteiten formuleren en daarmee de kans op een succesvolle realisatie vergroten. Iedere aanwezige kiest een aantal succesfactoren die hij in het komende jaar gaat inzetten en verdeelt deze over het beleidsjaar.

Opvolging

De verschillende succesroutes worden de volgende dag aan alle betrokkenen gepresenteerd. Elk kwartaal worden sessies georganiseerd waarbij steeds twee succesfactoren centraal staan.

Bewegingsmeter: van praten naar realiseren!

In veel besprekingen wordt veel tijd besteed aan het bijpraten van de collega's over de activiteiten die men ondernomen heeft. Dit kost (te) veel tijd en brengt u en uw collega's niet veel verder.

Met het volgende voorbeeld wil de manager de focus verschuiven van plannen maken naar beweging in de markt en een effectieve monitoring hiervan.

Vorbereiding

Dit voorbeeld heeft een commerciële uitwerking, maar kan ook naar andere aandachts-terreinen worden omgebogen. De deelnemers leveren vooraf hun voortgang in door op de geformatteerde sheet in te vullen hoeveel beweging ze hebben gemaakt.

Prospectbewerkingsmeter

IK...	Weging	Score
1. sta op interne mailinglijst	1	
2. heb gesproken met mensen die er werken	1	
3. ken de directeur persoonlijk	2	2
4. heb de SWOT van de relatie besproken	4	4
5. ontmoet relatie regelmatig tijdens netwerken	2	
6. heb relatie op ons relatie-event gesproken	3	
7. heb een intakegesprek gevoerd	4	
8. heb een offerte/proposal uitgebracht	6	
9. heb hem gesproken tijdens congres	3	3
10. heb een mailtje met tip toegestuurd	1	



Tijdens

Tijdens de meeting (dat kan een één-op-één-overleg zijn of een teamoverleg) wordt alleen gesproken over de mogelijkheden om de score de komende weken te verhogen. Collega's denken hierover mee.

Opvolging

Iedere medewerker geeft na afloop aan welke tips hij heeft gekozen en welke stappen hij binnen 24 uur na het overleg heeft gezet.

Benut incentives voor kleine successen

U kunt hierbij denken aan chocoladetelegrammen, bioscoopkaarten, autowassen, gebak. Juist door de kleine successen op een inspirerende wijze te belonen en er aandacht aan te besteden ervaren mensen het proces als leuk. En dat geeft energie! Sowieso blijkt dat een directe of snelle response (incentive) op een geleverde prestatie een groot effect heeft op het toekomstig gedrag.

Het hoeven niet allemaal 'cadeautjes' te zijn. Aandacht van u als manager of aandacht voor de gemaakte beweging is zeker net zo effectief. Er is namelijk geen effectiever management-instrument dan aandacht.

Een van onze klanten, een ICT-detacheringsbedrijf past het volgende toe:

Een praktijkvoorbeeld:

"We hebben een goed jaar gedraaid. Het vieren van de kleine successen is voor ons een belangrijk inspiratiemoment. Daarom hebben we een masseur ingehuurd en kreeg iedereen een stoelmassage. Om ons succes te vieren benutten we leuke kleinigheidjes zoals een flesje wijn, een avondje bioscoop. Dingen die wij en onze mensen zelf leuk vinden. Door het klein en bereikbaar te houden, lijkt het alsof het doel makkelijker te realiseren is.

Op ons beeldscherm hebben we een plaatje geplakt dat visualiseert waar we het allemaal voor doen. Dit werkt niet alleen bij ons, maar ook bij onze mensen. Ik stuur een van onze accountmanagers elke week een mailtje met een italiaanse tekst of een wijnetiket. Want zij heeft zichzelf een heerlijke fles Italiaanse wijn beloofd als zij haar maandoelen realiseert!"

Samenwerking bevorderen door wederzijds begrip

Veel bedrijven klagen over de gebrekkige samenwerking tussen verschillende afdelingen. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe u hiermee om kunt gaan. Nu wordt dit vaak opgelost met bijeenkomsten waarbij de collega's elkaar informeren. Dit leidt zelden tot het gewenste effect.

Beleven is effectiever dan praten. Daarom heeft een van onze relaties ervoor gekozen om beide afdelingen elkaars werk te laten beleven.

De afdeling Marketing krijgt drie maanden voor de bijeenkomst een briefing. Het team krijgt een format aangeleverd en tien witte t-shirts. De opdracht is om voor de geplande datum zoveel mogelijk geld op te halen voor een goed doel door de t-shirts te verkopen. Ze mogen de t-shirts 'pimpen'.

De marketeers worden ingedeeld in verkoopteams van vijf leden. Ze krijgen allen een eigen verkoopgebied in het centrum van Amsterdam toegewezen. De meest creatieve verkoopconcepten worden bedacht en uitgevoerd. Zo wordt een kunstenaar benaderd om van ieder t-shirt een kunstwerk te maken en laat het team bekende Nederlanders de t-shirts signeren.

De verkoopprestaties lopen uiteen van 500 tot 15.000 euro. Maar tijdens de evaluatie blijkt dat slechts één van de 25 teams zich heeft gehouden aan het vooraf aangeleverde verkoopformat. Frappant, want dat is nu juist waar de marketeers zich altijd enorm over opwinden. Sales houdt zich in hun ogen zelden tot nooit aan de opgegeven formats.

In de debriefing geven de marketeers aan dat ze door de actie veel meer begrip hebben gekregen voor het standpunt van Sales. Ze hebben ook ervaren hoe lastig verkopen is en hoeveel doorzettingsvermogen je daarbij nodig hebt. Een bijkomend effect van deze competitieve aanpak is dat de marketeers dit als erg stimulerend hebben ervaren. Maar ze hebben ook gemerkt dat door de competitie teams tijdens de race niet bereid waren om best practices te delen. Ze hielden hun successen liever verborgen! Op basis van deze inspirerende dag zijn veel verbeteracties gedefinieerd om de samenwerking tussen sales en marketing te verbeteren. Bovendien is aan het eind van de dag een cheque van ruim 75.000 euro overgedragen aan het goede doel!

In dit voorbeeld ligt het accent niet op praten, maar op doen. De afdeling Sales heeft een vergelijkbare 'proef' doorlopen waardoor zij een beter inzicht hebben gekregen in de werkzaamheden van de marketeers.

Zo veel mogelijk in de groene golf van succes!

Uw uitdaging als leider is om zo snel mogelijk zo veel mogelijk van uw teamleden in de 'groene' golf van succes te krijgen. De eerste weken zijn daarbij cruciaal. Zoals al verschillende malen in dit boek is aangegeven wordt het succes van een marathon niet in de laatste, maar in de eerste kilometers bepaald. Als u op een leuke manier uw 'lopers' kunt helpen een ritme op te bouwen dan heeft u daar tijdens de rest van uw marathon veel plezier van. En de lopers ook!

Enkele manieren om met veel plezier dit doel te bereiken zijn:

- Organiseer pitstops buiten de gouden uren. Het doel van de pitstop is net zoals in de Formule 1 om op een snelle en efficiënte manier het vervolg van de race te registreren. Een voorbeeld hiervan is dat de deelnemers aan het proces vooraf hun dilemma of bewegingsremmer inleveren. Ze geven dan in het kort aan waar ze tijdens hun symbolische race tegenaan lopen en wat ze zelf al gedaan hebben om dit te verhelpen. Alle deelnemers aan de pitstop ontvangen vooraf deze input en kunnen zo al nadenken over mogelijke oplossingen.

In de Formule 1 is de cruciale succesfactor tijdens een pitstop het samenspel en dat geldt ook hier. Tijdens de pitstop storten alle teamleden op de emotionele bankrekening van hun collega's door met suggesties en oplossingen te komen. Er wordt geen tijd verspild aan vertellen wat gebeurd is, de focus ligt op het verbeteren van de komende prestaties. Pitstops geven veel energie en zorgen voor toegevoegde waarde. Zo ontstaat binnen het bedrijf op een natuurlijke manier de gewoonte om elkaar te inspireren.

- Maak een format (powerpoint) en stuur dit format met de afsprakenlijst mee.

Vragen die op dit format kunnen staan zijn:

1. Waar ben je het meest trots op?
2. Geef jezelf een rapportcijfer?
3. Wat ga je doen om te groeien naar een 9?
4. Op welke vraag wil je van je collega's een antwoord of tip hebben?

Ieder teamlid vult de antwoorden op de vragen in. Degene die zijn input het eerste aanlevert krijgt als eerste de beurt en de meeste zendtijd. Als leidinggevende belooft u 'groen' gedrag en het succes van het overleg wordt vooraf door u geregisseerd. Tijdens het overleg krijgt degene die als eerste heeft ingeleverd zeven minuten, de nummer twee krijgt vijf minuten en de nummer drie drie minuten. De nummers vier tot en met acht krijgen twee minuten en de overige teamleden krijgen geen zendtijd. Tijdens hun onderdeel mogen zij zelf bepalen waarover ze het willen hebben.



Het energieniveau in de groep is hoog, evenals de output, want de deelnemers registreren dit zelf. Zij bepalen namelijk waaraan ze aandacht willen besteden en iedereen heeft de vragen vooraf gezien en zijn bijdrage kunnen voorbereiden.

- Geef mensen vooraf een managementdilemma mee en verdeel ze in enkele groepen. Iedere groep vertegenwoordigt een toonaangevend consultancybureau, zoals McKinsey, The Boston Consulting Group, et cetera. De groepen krijgen de opdracht om als externe adviseurs hun oplossing voor het dilemma te presenteren. Vooraf spreekt u met uw team af dat de best gekozen aanpak of een combinatie van verschillende aanpakken gekozen gaat worden.

Deze methode helpt ook om het van en aan elkaar leren te stimuleren.

Creëer een cultuur van leren en delen

Een bekend Chinees spreekwoord zegt dat je je kwetsbaar moet opstellen, wil je kunnen groeien. Juist het van en aan elkaar leren kunt u als leidinggevende zo organiseren dat dit met plezier gebeurt. U kunt bijvoorbeeld een top- en floggalerie starten, waarbij u altijd als eindverantwoordelijke uw persoonlijke grootste flop van de afgelopen week toelicht. De insteek van de toelichting is dan altijd: 'Wat kunnen jullie van mijn flop leren en hoe voorkomen we in de toekomst dat deze fout door anderen nog een keer wordt gemaakt?'

Naast de werkvormen kunnen andere aspecten zoals de locatie ook de energiefactor positief beïnvloeden en de impact van uw handelen vergroten.

Locaties die inspireren

U kunt in tegenstelling tot wat mogelijk gebruikelijk is de start van een project houden bij McDonald's in plaats van een luxe vijfsterrenlocatie. Daarbij kunt u aangeven dat wanneer bepaalde milestones worden behaald de locatie waar men overlegt meegroeit en het uiteindelijke doel is een toplocatie.

Organiseer het Succes Museum

Wanneer u bezig bent met een bepaald traject is het zinvol om halverwege het traject de medewerkers te vragen een bijdrage te leveren aan het Succes Museum.

Laat iedere medewerker een attribuut inleveren waarop hij zakelijk erg trots is en laat hem zijn motivatie erbij vermelden. Deze successen hangen gedurende een aantal weken in de ruimte waarin u overleg hebt. De ruimte zal een gevoel van succes ademen.

Wisselen van locatie: De Inspiratiecarroussel

Wanneer u een aantal punten met uw medewerkers wilt bespreken kunt u overwegen om de Inspiratiecarroussel te gaan lopen. Wanneer u bijvoorbeeld zeven agendapunten heeft, start u met agendapunt één in horecagelegenheid één. U heeft per agendapunt één uur. Dan gaat de eierwekker af en wandelt u naar een volgende, dichtbijgelegen locatie voor agendapunt twee. Deze onderbreking van vijftien minuten zorgt ervoor dat de hoofden weer leeg zijn voor het nieuwe agendapunt. In een nieuwe locatie zitten de teamleden vaak naast andere collega's.

Het team maakt een frisse start met een nieuw agendapunt. Door de vele verplaatsingen lijkt u tijd te verliezen, maar het vergroot de effectiviteit tijdens het overleg, want het onderwerp móet in een uur worden afgerond.

Bovenstaande voorbeelden zijn slechts een greep uit de vele praktijkvoorbeelden van de Realisatiecoaches. Het regisseren van de fun kost energie en u moet er tijdig over nadenken. Wij hebben ervaren dat de impact van pleziermanagement verrassend groot is ten opzichte van de traditionele aanpak waarbij het accent ligt op de inhoud en te weinig op een inspirerende aanpak!

Naast deze interventies is het ook belangrijk om te bedenken hoe u er op en rond de werkplek voor gaat zorgen dat deze 'context' een positieve bijdrage levert aan het proces waarin u en uw medewerkers zitten. U kunt hierbij denken aan elementen die continu zichtbaar zijn of waarbij de medewerkers zelf betrokken worden in het continue proces van verbeteringen. Voorbeelden van zichtbare context-elementen zijn een routekaart, een succesbord, het wisselen van werkplek, het werken met trofeeën die goed zichtbaar zijn. Het ophangen van een grote inspiratiekalender waarop iedere dag, week of maand een slogan staat die van toepassing is op het gewenste gedrag. Deze elementen stimuleren het gewenste gedrag en houden het proces ook levendig. Maar ook kunt u denken aan andere zaken op en rondom de werkplek die voor afwisseling zorgen zoals het wisselen van werkplek ieder kwartaal, het wisselen van kamergenoot, enzovoort.

U kunt medewerkers mede-eigenaar maken van de continue verbetering door ze bijvoorbeeld klanten te laten bellen om te vragen hoe zij in de ogen van de klant kunnen verbeteren op het gebied van proactiviteit, 'mystery calls' of 'mystery visits' of door hen verslagen te laten lezen

en op basis daarvan verbeterprioriteiten te laten bepalen. Besteed extra aandacht aan het opleuken van het proces en geniet van de energie die door uw bedrijf bruist!

Enerzijds zorgt het 'opleuken' van het proces voor een blijvende energiestroom binnen uw bedrijf. Anderzijds zult u natuurlijk ook door meer structuurmaatregelen het veranderproces dat u qua gedrag heeft ingezet moeten verankeren in de vorm van bijvoorbeeld aanpassingen in de functieomschrijvingen, opleidingsprogramma's, performance-indicatoren, het opnemen van gedragselementen in functioneringsgesprekken, een vertaling van de nieuwe werkwijze in proces (-beschrijvingen) en handboeken, inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers, de opzet van uw sollicitatieprocedure, de wijze waarop u invulling geeft aan uw relatiemanagement, enzovoort. Daar dit allemaal maatregelen zijn die meer naar de 'harde' en logische kant gaan en in de praktijk ook makkelijker en vaak automatisch worden toegepast besteden wij hieraan in dit hoofdstuk slechts beperkt aandacht. De filosofie van Intenza is: eerst bewegen! Want bewegen leidt tot succes en dat betekent focus op gedrag. Immers: al is het plan nog zo goed, het is het gedrag dat het hem doet!

De manager na de Makeover

Na het gesprek met de Realisatiecoach realiseert Bart de Jong zich dat pleziermanagement niet alleen inhoudt het doen van extra dingen als cadeautjes en personeelsfeesten, maar dat het er juist om gaat om in de zakelijke momenten meer energie en plezier te brengen, met name ook op en rond de werkplek.

Hij brengt het onderwerp opnieuw in het managementteam. In voorbereiding hierop vraagt hij ieder MT-lid in een mail: 'Wat zijn gemeenschappelijke momenten die jullie met je mensen hebben? En op welke manier zou je op deze momenten meer fun, meer energie, maar ook meer beweging en activiteit kunnen creëren? Bereid hiervoor per moment minimaal drie ideeën voor.' Ook vraagt hij welke suggesties zij hebben om op en rondom de werkplek meer elementen van energie toe te voegen. Zijn derde vraag heeft betrekking op incentives. Hij vraagt naar ideeën om goede prestaties op een leuke manier te belonen en te stimuleren.

Door deze vragen vooraf zijn de MT-leden al op voorhand aan het denken gezet. Bart de Jong heeft van de Realisatiecoach geleerd dat dan ook de output van de bespreking groter zal zijn. En dat blijkt ook! Wanneer ze als managementteam bij elkaar komen, is hij aangenaam verrast om te horen hoe verschillend de managers de voorbereiding hebben aangepakt. Eén MT-lid heeft thuis met zijn gezin hierover gebrainstormd. Daar zijn hele leuke ideeën uitgekomen. Een ander heeft dit met zijn team gedaan. Weer een andere manager heeft een collega opgezocht en samen hebben zij hun ideeën geformuleerd. Het laatste MT-lid heeft dit voor zichzelf gedaan. Wanneer Bart dit merkt, besluit hij om ook de verschillende werkwijzen om te komen tot ideeën als agendapunt op te nemen. Hij heeft inmiddels geleerd dat ieder agendapunt ook een duidelijke output moet hebben, dus in het overleg bespreken ze meteen dat het uitwisselen van deze verschillende methodieken moet leiden tot minimaal drie tips waar zij in de dagelijkse praktijk hun voordeel mee kunnen doen.

Zij wisselen de tips en de wijze waarop de ideeën tot stand zijn gekomen onderling uit en komen tot de volgende vier tips voor de toekomst:

1. Overleg met een buitenstaander. Deze komt vaak met frisse ideeën.
2. Betrek je medewerkers, zodat zij al kunnen aangeven wat in hun ogen werkt en al op voorhand enthousiast worden.
3. Wanneer je met anderen overlegt, zorg dan wel dat je zelf ook minimaal twee ideeën hebt bedacht om te voorkomen dat de ideeën alleen van de ander komen.
4. Bepaal op voorhand een aantal criteria waaraan de ideeën die je uiteindelijk gaat kiezen zouden moeten voldoen zodat je objectief een keus kunt maken.

De laatste tip passen ze meteen toe bij de keus van de geopperde ideeën:

1. De ideeën moeten werkgerelateerd zijn en er moet bijvoorkeur een 'lerende' werking van uitgaan.
2. De focus moet liggen bij het bevorderen van actie en beweging.
3. De ideeën moeten zorgen voor fun, inspiratie en energie.
4. Ze moeten inpasbaar zijn in dagelijkse routines en hierdoor een maximaal effect hebben.
5. Ze moeten relatief makkelijk te realiseren zijn.

Vervolgens wisselen ze de verschillende ideeën uit.

Coachgesprekken

Een manager komt met een voorstel voor een hele nieuwe opzet van de coachgesprekken. In het vervolg zal de medewerker van tevoren een mail krijgen met de vraag wanneer het coachgesprek voor hem succesvol zal zijn. Ook wordt hem gevraagd om een best practice voor te bereiden waarmee anderen hun voordeel kunnen doen. Hierbij wordt met name gevraagd: 'Wat waren de drie belangrijkste succesfactoren en hoe zouden anderen deze kunnen benutten?'. Ook worden de managers uitgedaagd om de coachgesprekken een meer externe focus te geven. Daar waar mogelijk zullen de coachgesprekken niet op kantoor gevoerd worden. Bij verkopers kan bijvoorbeeld de tijd onderweg benut worden voor het coachgesprek, wanneer de salesmanager met zijn verkoper naar klanten reist.

Momenten benutten

Een andere manager komt tot de ontdekking dat hij vooral tijdens de formele momenten aandacht geeft aan zijn medewerkers. Uiteindelijk komen zij op acties die juist op informele momenten plaatsvinden. Zo zal deze manager een aantal informele momenten bepalen, bijvoorbeeld de tweede dag van de week, waarbij hij tussentijds belt om zijn mensen succes te wensen. Ook zullen er op onverwachte momenten verrassingen op de bureaus verschijnen met de mededeling 'maak er een fantastische week van!' Ook zal deze manager bepaalde momenten in het jaar benutten om leuke acties richting zijn mensen te doen. Bijvoorbeeld als de klok verzet wordt: 'Je hebt nu een uur extra de tijd. Benut dat uur om twee klanten extra te verrassen.

Veel succes!' Andere mogelijkheden: een attentie op de langste dag van het jaar of een bloemetje op het bureau met Valentijn.

De bel

Een ander idee is het luiden van een bel wanneer er een succes wordt behaald. Een succes is een nieuwe opdracht of een compliment van een tevreden klant. De bel (een enorm groot en opvallend kitscherig ding) komt op een zichtbare plaats bij iedere afdeling te hangen.

Werkoverleg

Ook het werkoverleg zullen zij op basis van de tips van de Realisatiecoach aanpakken. Zo wordt bijvoorbeeld besloten dat het overleg voortaan afwisselend wordt geleid door de medewerkers zelf. Door te werken met wisselende voorzitters bereiken zij dat iedereen meer betrokken is, omdat ze zelf ook een keer in de rol van voorzitter zullen komen. Bovendien leren de mensen zo om beter gesprekken te sturen. Ze benoemen daarbij ook meteen de valkuil, namelijk dat de manager helemaal niet meer participeert in het overleg. Daarom wordt aangegeven dat de manager wel een actieve rol moet blijven spelen.

Ook zullen ze in ieder overleg minimaal één leeronderwerp opnemen en één actieve werkvorm. Verder zal in het overleg de focus op de toekomst worden vergroot. Wat de afgelopen periode is gedaan wordt kort als mededeling gemeld. Maar het accent ligt op 'wat zijn de activiteiten waar we de komende weken mee aan de slag gaan?' Vervolgens wordt gebrainstormd over hoe iedereen daar beter mee om kan gaan en dilemma's worden op bepaalde punten in de toekomst gedeeld. Daarbij wordt meteen afgesproken hoe het succes gevierd gaat worden: gebak, een bioscoopbon, enzovoort.

Ook de agenda van het overleg wordt aangepast. Deze bestaat vanaf nu uit vier kolommen: onderwerp, inbrenger, output en gevraagde voorbereiding. De agenda start altijd met een inspirerende opening.

Eén keer per kwartaal zal het overleg plaatsvinden op een aparte locatie of op een aparte tijd. Iedere keer zullen twee medewerkers van het team iets apart voorbereiden voor dat kwartaaloverleg. Op deze manier moet het overleg een inspirerende accelerator worden van het gewenste gedrag.

Verder wil het managementteam van @Team gaan werken aan de overlegdiscipline. Ze gaan de overlegnormen met elkaar bepalen en hiervan een poster laten maken die aan de wand hangt bij elk overleg, waardoor ze met elkaar al werken aan slimmer overleg.

Vanaf nu begint en eindigt ieder overleg op tijd. De mensen die te laat komen, worden na afloop van het overleg persoonlijk hierop aangesproken door de betreffende manager. Ook spreken zij af dat een overleg niet langer dan een uur mag duren. Sommige afdelingen splitsen het overleg. De ene twee weken gaat het over kwaliteit en de andere twee weken gaat het over operatie. Door deze afwisseling in onderwerpen blijft het overleg verfrissen.

Natuurlijk wordt ook het MT-overleg vanaf nu op basis van deze aanpak gevoerd!

Incentives

De @Team-managers bedenken andere manieren om de mensen te stimuleren en belonen. Afhankelijk van de doelstelling die ze met een bepaalde activiteit voor ogen hebben, kiezen ze voor een incentive.

Ze houden hierbij het principe van de Tour de France aan. Het uitgangspunt is dat iedere etappe iemand anders moet kunnen winnen, zodat niet alleen de koplopers gemotiveerd blijven. Daarbij is het van belang om niet alleen te denken aan de 'eindbeloning' maar vooral te bedenken hoe je tussentijds de mensen kunt prikkelen.

Ze verzinnen het volgende:

Als wij met 25 procent onze doelstelling overtreffen is de beloning een reisje naar Euro Disney. In ieder werkoverleg doen de managers iets met het thema Euro Disney. Ze houden een landkaart naar Parijs bij, waarop per overleg zichtbaar is hoever men is gevorderd en wat de afstand nog is tot het einddoel. Dit wisselen zij af met onderscheidende activiteiten. Zo vindt iedereen bij het tweede overleg een Disney-petje op zijn stoel.

Een maand later ligt er een Donald Duck met de tekst 'Kom op! Denk aan die 25 procent overtreffen'. Op deze manier hebben ze met elkaar ongelooflijk veel lol, terwijl tegelijkertijd de doelstelling makkelijker wordt gerealiseerd.

Ze zullen ook meer gaan werken met kleine persoonlijke stimulansen. Zo is er een medewerker die zichzelf een etentje bij een Frans restaurant heeft beloofd op het moment dat zij een bepaalde doelstelling bereikt. De manager stuurt haar minimaal een keer per week een mailtje met een franse tekst of een wijnetiket. En als ze haar maanddoelen bereikt ontvangt ze een mandje met franse kaasjes op haar bureau.

Evalueren

Het MT besluit om maandelijks te evalueren hoe dit loopt. Tijdens deze evaluatie zullen ze niet alleen terugkijken, maar ook vooruitkijken waarbij ze met elkaar uitwisselen welke maatregelen ze de komende maand gaan toepassen. Tot slot gaan ze het overleg afsluiten met een concrete actiepuntenlijst.

Het actiepunt voor iedere manager wordt om binnen drie dagen na het overleg op één A4 uit te werken welke elementen zij gaan toepassen voor de komende maanden. Dit zullen ze toesturen aan de rest en de volgende keer worden de eerste acties geëvalueerd. Hiervoor moeten zij zelf een originele vorm bedenken. Op deze manier leren ze van elkaar en worden deze voornemens ook meteen in acties vertaald. Aan het eind van het overleg gaat iedereen met veel energie naar huis.

Op het moment dat ze 's avonds thuiskomen, treffen ze een chocotelegram aan op het thuisadres, afkomstig van Bart de Jong. 'Het was een inspirerende MT-meeting. Dat smaakt naar meer. Bedankt voor je input!' Met deze verrassing ervaren de MT-leden welke impact een dergelijke verrassing op het thuisadres heeft. Bart ontvangt nog dezelfde avond een aantal leuke sms'jes van zijn managementteam. 'Ik hoef hen nooit meer uit te leggen wat de impact is van positief verrassen', denkt hij. Maar hij is toch extra verrast wanneer hij dat weekend een bloemetje ontvangt op zijn thuisadres van alle MT-leden met de tekst 'Ook jij verdient het om verrast te worden!'.

Samenvatting

Veel managers vinden het moeilijk om mensen blijvend te enthousiasmeren en in beweging te houden. U kunt werkvormen en pleziermanagement benutten en organiseren om de impact van het doen te vergroten. In dit hoofdstuk hebben wij u verschillende tips en methodieken aan de hand gedaan om meer energie en plezier te brengen in zakelijke momenten als overleggen en het opstellen van jaarplannen.

Het regisseren van de fun kost energie en u moet er tijdig over nadenken. Wij hebben ervaren dat de impact van pleziermanagement verrassend groot is ten opzichte van de traditionele aanpak waarbij het accent ligt op de inhoud en te weinig op een inspirerende aanpak!

Dankwoord

We willen de onderstaande bedrijven bedanken voor het feit dat ze de afgelopen jaren met Intenza hebben samengewerkt en zo hebben zij voor inspiratie gezorgd voor dit boek:

365 | Aegon | ABAB | Acture | ADP Nederland | ASM Europe | AtWork Jobcoaching | Avéro Achmea | Bastion Hotels | BMA Nederland | Brunel | Client ICT Groep | Content | Creyf's Uitzendbureau | Van Doorne Advocaten | DutchLease | EDCR | Florius Hypotheken | GE Artesia Bank | GGN | Gielissen Exhibitions & Interiors | Goudse Verzekeringen | Interstep | ING Bank | ING Car Lease Nederland | ING Car Lease Belgium | J.E. StorkAir | Kolibrie Horeca Payrolling | de Jong & Laan | MarketResponse | Marktplaats | Maxflex uitzendbureau | Ministerie van Verkeer & Waterstaat | MCB Nederland | MKB Nederland | Movares Nederland | Nationale Nederlanden | NOM | Novisource | NVM | Onkenhout & Onkenhout | Ordina | Paramedisch Centrum Leo Verton | Persoonality | PDZ Uitzendbureau | PricewaterhouseCoopers | Rabobank | RCI Financial Services | Rentokil Initial | Repay Payroll | Ricas Safety | St. Ives | SAP | Schiphol Group | SNS Bank | SNS Reaal | Staples Nederland Holding | Synpact | Tempo Team | Tijhuis & Partners | transavia.com | United Restart | United Service Group | UMCG | UWV | Victor Buyck Steel Construction | Volkswagen Pon Financial Services | Waternet | Yarden | Zwitserleven

Daarnaast willen wij Hetty van Hal bedanken voor de inspiratie die zij ons heeft gegeven gedurende haar periode als managing partner bij Intenza.

- Blekkingh, Bas W. (2006), *Authentiek Leiderschap, Ontdek en leef je missie*. Den Haag: Academic Service.
- Busscher, Jeroen (2007), *Pimp je afdeling*. Schoonhoven: Academic Service.
- Collins Jim (2006), *Good to Great*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Covey, Stephen R. (1993), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Bibliotheek.
- Goldstein, Noah J. Martin, Steve J. en Cialdini, Robert B. (2008), *Overtuigingskracht; 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden*. Uitgeverij Nieuwezijds: Amsterdam.
- Intenza (2006) *Gedrag als succesfactor, 10 Live-cases van toporganisaties*. Intenza Consulting Group: Doorn.
- Kets de Vries, Manfred (2004) *Leiderschap Ontrafeld*. Schoonhoven: Academic Service.
- Knoope, Marinus (2000), *De creatiespiraal*. Nijmegen: Uitgeverij KIC.
- Robbins, Anthony (2004) *Je ongekende vermogens*. Utrecht: Kosmos.
- Tiggelaar, Ben (2005) *Dromen, durven, doen*. Het Spectrum: Utrecht.
- Tiggelaar, Ben (2003). *Doen*. Het Spectrum: Utrecht.
- Welch, Jack (2004) *Waar het om gaat*. Spectrum: Utrecht.

Mario Bierkens MBA en Petra Kerrebijn



Mario Bierkens en Petra Kerrebijn adviseren en begeleiden als partner van Intenza directies bij het realiseren van hun ambities. Zij treden daarbij op als

sparringpartner en executive coach van CEO's, MT's en Raden van Bestuur van diverse ondernemingen. Mario's specialisatie is de ontwikkeling van het management tot leiders. Petra is gespecialiseerd in het in beweging krijgen van mensen door hun persoonlijke belemmeringen te overwinnen. Hun klanten bevinden zich vooral in de zakelijke en financiële dienstverlening in Nederland en België. Enkele voorbeelden hiervan zijn: ING Bank, ING Car Lease, PricewaterhouseCoopers, Tempo Team en Schiphol Group. In alle gevallen was ander gedrag van de leidinggevendenden en de medewerkers nodig om de ambitieuze plannen te realiseren. Hun kracht en passie ligt in het inspireren en mobiliseren van mensen om datgene te doen wat nodig is om ambitieuze plannen te realiseren. Gezamenlijk verzorgen zij zo'n 75 maal per jaar presentaties voor grotere groepen over leiderschap en hoe managers hun plannen met meer impact kunnen realiseren. Mario wordt vaak beschreven als betrokken, scherp, humoristisch en snel, met een continue focus op bewegen en het resultaat. Petra's aanpak kenmerkt zich door praktijkvoorbeelden, scherpheid, diepgang en humor. Wat beiden typeert is de inspirerende aanpak. Omdat zij beiden al ruim 15 jaar als zelfstandig ondernemer actief zijn en hiervoor ook zelf in diverse managementrollen hebben gewerkt bij zakelijke dienstverleners begrijpen zij als geen ander de dilemma's van leiders en wat er komt kijken bij ondernemerschap. Dit is het tweede boek dat zij samen schrijven. Na het eerste boek 'Gedrag als succesfactor. 10 live cases van toporganisaties' ligt dus nu 'De Management Makeover. Vergroot uw Realisatiekracht!' voor u. Mario Bierkens schreef al eerder het boek 'Doorlopend succesvol verbeteren'. "Met dit boek willen wij leidinggevendenden meer grip geven op hun eigen gedrag en dat van hun medewerkers. Want er is geen krachtiger wapen om plannen te realiseren dan dit gedrag," aldus Mario Bierkens en Petra Kerrebijn.

De Management Makeover

Vergroot uw realisatiekracht!

Zakelijk en privé formuleren we regelmatig mooie ambities, voornemens en plannen. Slechts 25 procent daarvan realiseren we ook écht. Weinig? Dit boek biedt u handvatten om de kans op succes vele malen groter te maken! 'De Management Makeover' schetst herkenbare situaties en dilemma's. Een boek vol praktische tips en voorbeelden om plannen en ambities effectiever te realiseren.

'De Management Makeover' is geschreven door de Intenza-partners Petra Kerrebijn en Mario Bierkens. De andere partners hebben als klankbordgroep gefungeerd en hun praktijkervaringen toegevoegd. Intenza begeleidt organisaties bij het realiseren van ambities naar voelbaar resultaat waarbij de focus ligt op het realiseren van het gewenste gedrag.

Dit zeggen wetenschappers en topmanagers over 'De Management Makeover':

"Inspirerend. Juist door de eenvoud en de praktische, heldere benadering krijg je het gevoel: dit kan ik en dit wil ik ook!" *Ben Tiggelaar, onderzoeker en auteur van o.a. Dromen, Durven, Doen*

"Een praktijk waarin iedereen die het anders, beter wil zich herkent, vervlochten met theorie. Zet aan tot denken, zet aan tot doen!" *Mirjam Sijmons, lid hoofddirectie van ANWB*

"Vanuit eigen ervaring weet ik dat het succes van een veranderingsproces afhankelijk is van de mate waarin de medewerkers in staat zijn hun gedrag aan te passen. En de wijze waarop aan dat proces leiding wordt gegeven. Intenza beschrijft in dit boek een bewezen aanpak gebaseerd op jarenlange ervaring bij dit soort processen, waaronder bij onze organisatie. De pragmatische aanpak en de focus op daadwerkelijke gedragsverandering spreken mij het meeste aan. Ik kan iedere manager dit boek aanbevelen." *John Pannekeet, partner PricewaterhouseCoopers*

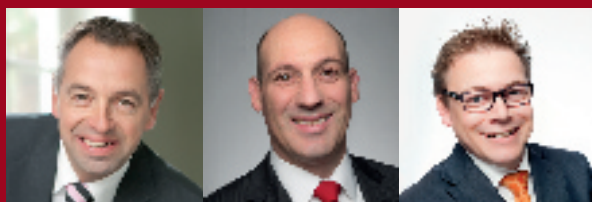
De auteurs



Mario Bierkens

Petra Kerrebijn

Overige partners Intenza



Ruud Aben

Kees van Leeuwen

Freek Donkers

