10 tips
voor managers en ondernemers



Hoe vergroot je het klantgerichte gedrag van je medewerkers?

"Buiten winnen, is binnen beginnen"

Een uitgave van MeerBlijeKlanten.nl

VOORWOORD

Organisaties die zich richten op het krijgen van meer blije klanten hebben de toekomst.

Daar geloven wij in.

Want dit zijn organisaties die snappen dat de focus altijd naar buiten moet zijn gericht. Op de klant.

Of zoals Sam Walton (Oprichter van Walmart) ooit zei:

— **“There is only one boss: the customer. And he can fire everybody in the company, from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.”**

Maar hoe is dit nu bij jouw organisatie? Hebben jouw medewerkers deze overtuiging ook? En hoe krijg je je medewerkers in beweging zodat zij zich klantgerichter gaan gedragen? Wat is jouw rol hierin als ondernemer en/of manager?

In dit boekje lees je 10 concrete tips die jou gaan helpen om de klantgerichtheid binnen jouw organisatie te vergroten. De tips zijn bewust kort en bondig beschreven. Zodat je niet veel tijd kwijt bent aan het lezen ervan en daardoor wel genoeg tijd over houdt om de tips te implementeren☺.

Ik wens je veel leesplezier en inspiratie toe. En bovenal wens ik jouw organisatie meer blije klanten toe!

Wil je een keer doorpraten over de tips? Laat het me dan vooral weten.



Hans Zomer
Oprichter van MeerBlijeKlanten.nl
hans@meerblijeklanten.nl
06-51837131



INHOUDS-OPGAVE

1. HERKEN JE DIT? – – – – – – – – – – – – – – – – – 6

2. 10 TIPS VOOR MANAGERS & ONDERNEMERS 10

1. Richt je op je belangrijkste klant – – – – – – – – – 12
2. The floor knows best – – – – – – – – – – – – – – – – 14
3. Houd het vuur warm – – – – – – – – – – – – – – – – 16
4. Knipoog niet naar het meisje in het donker – – – – 20
5. Verhoog de bewustwording in klantbeleving – – – 22
6. No pain, no gain – – – – – – – – – – – – – – – – – – 24
7. Het zijn de kleine dingen die het doen – – – – – – 26
8. Buiten winnen, is binnen beginnen – – – – – – – – 30
9. Zorg voor de juiste selectie aan de poort – – – – – 32
10. Stel heldere, haalbare en heilige doelen – – – – – 38

1. HERKEN JE DIT?



Iedere ondernemer of manager wil dat zijn bedrijf of organisatie succesvol is. Een effectieve manier om dit te bereiken, is door je te focussen op het krijgen van meer blije klanten. Want blije klanten komen vaker terug. Ze besteden bovendien meer per keer dat ze bij je komen. En ze zijn de promotors van jouw bedrijf in hun netwerk. Wat uiteraard resulteert in meer klanten.

Het motto is: 'Als je buiten wilt winnen, moet je binnen beginnen'. Bij de medewerkers dus. Vooral bij de medewerkers die het meest direct contact hebben met de klant. Als je de medewerkers meekrijgt in een klantgerichtheidstraject, dan ligt er een wereld vol blije klanten aan je voeten.

Maar hoe komt het dan toch dat veel klantgerichtheidstrajecten mislukken? Dat bedrijven vol energie starten en vaak eindigen als een langzaam dovende nachtkaars? Dat medewerkers zich uiteindelijk helemaal niet klantgerichter gaan gedragen?

Dit heeft met name te maken met het feit dat klantgerichtheid vaak een 'managementdingetje' is. Bovenin het bedrijf wordt besloten dat we 'klantgerichter' moeten gaan werken. Dat we de klant centraal moeten stellen. Er worden adviseurs en trainers ingevlogen die het management influisteren welk nieuw gedrag effectief is en vervolgens worden de medewerkers getraind in dit nieuwe gewenste gedrag.

Maar in de praktijk blijkt vervolgens dat het resultaat van de trainingen niet verbijsterend hoog is. Het gros van de medewerkers vertoont na de training niet het gewenste klantgerichte gedrag. Ze gaan door met waar ze mee bezig waren. Met als gevolg een (ietwat) gefrustreerde managementtop en een geslonken bankrekening.

Een klantgerichte mindset creëren bij je medewerkers is echter helemaal niet zo moeilijk. Ze hoeven het alleen maar voor zich te zien. Of zoals Walt Disney ooit zei: "If you can dream it, you can do it". Maar waarom lukt het veel bedrijven dan niet om dit klantgerichte gedrag bij de medewerkers tussen de oren te krijgen?

— Waarom staan de medewerkers niet te springen om zich KLANTGERICHTER te gaan gedragen?

De belangrijkste oorzaken van het niet meekrijgen van de medewerkers lees je op de volgende pagina.

1. Ze vinden van zichzelf dat ze al klantgericht werken en zijn zich er niet altijd van bewust hoe ze de klantbeleving positief kunnen beïnvloeden;
2. Ze weten niet goed wat wordt verstaan onder 'klantgericht(er) gedrag';
3. Ze ervaren niet dat klantgerichter werken hen wat oplevert;
4. Ze worden niet continu gestimuleerd door het management om dit klantgerichter gedrag te laten zien;
5. Ze hebben niet de juiste bevoegdheid en middelen om te doen waarvan zij denken wat goed is voor de klant;
6. Ze zien het klantgerichte gedrag niet terug bij hun manager, de directie, enzovoort;
7. Ze ervaren niet dat hun input ertoe doet.

Wil jij je medewerkers wel meekrijgen in het vergroten van het klantgerichte gedrag? En daardoor succesvoller worden als team, bedrijf of organisatie? Zorg er dan voor dat je deze 'weerstanden' ombuigt! Maar dat is logisch...

— DE VRAAG IS HOE?

In dit boekje gaan we hier dieper op in, middels 10 handige tips.

2. 10 TIPS VOOR MANAGERS & ONDERNEMERS

TIJD VOOR 10 TIPS DIE JE METEEN KUNT TOEPASSEN:

1. Richt je op je belangrijkste klant
2. The floor knows best
3. Houd het vuur warm
4. Knipoog niet tegen het meisje in het donker
5. Verhoog de bewustwording in klantbeleving
6. No pain, no gain
7. Het zijn de kleine dingen die het doen
8. Buiten winnen, is binnen beginnen
9. Zorg voor de juiste selectie aan de poort
10. Stel heldere, haalbare en heilige doelen

RICHT JE OP JE BELANGRIJKSTE KLANT

— “WIE IS EIGENLIJK JOUW KLANT?”

Deze vraag stel ik regelmatig aan managers.

Het antwoord dat ik vaak krijg is onderstaande:

- De stakeholders;
- De Raad van Bestuur;
- Andere afdelingen, clusters, etc.
- De bewoners, bedrijven;
- De markt;

Ofwel: allemaal ‘externe’ klanten.

Het valt me telkens weer op dat één groep steevast NIET direct wordt genoemd.

De groep die het belangrijkst is om de gewenste resultaten te boeken...

JOUW EIGEN TEAM

Jouw teamleden zijn de belangrijkste klanten voor jou als manager. Het zijn joúw interne klanten.

Als je als manager jouw idee, voorstel, verandering, doel of gewenst resultaat niet aan hen weet 'te verkopen', dan gebeurt er weinig tot niets. Dan zul je de 'externe klanten' nooit tevreden of blij kunnen maken. Je teamleden zijn dus je belangrijkste klanten. En wat willen klanten? Aandacht, aandacht en nog eens aandacht!

Luister naar je teamleden, vul hun verwachtingen in (of beter nog: overtref die verwachtingen), kom je beloftes na, zorg ervoor dat jouw plaatje juist hen wat oplevert. Door jouw wens te verkopen aan je interne klant, zal je externe klant krijgen wat hij wil.

— Dus wil je BUITEN WINNEN,

dan moet je BINNEN BEGINNEN.

THE FLOOR KNOWS BEST

Vraag jezelf eens af: wie heeft het meest contact met de klant? Jij als manager of je medewerkers? Vermoedelijk de laatste groep. Je medewerkers horen van klanten wat er speelt. Ze krijgen de complimenten, maar ook de klachten. Je medewerkers weten als geen ander waar jullie klant behoefte aan heeft.

In hoeverre luister jij naar je medewerkers? Behandel je ze als je klant? Neem je hun opmerkingen serieus? En doe je er ook nog wat mee?

OPDRACHT

Nodig je team eens uit om over de volgende vragen na te denken:

1. Wat verwachten onze klanten (minimaal) van ons?
2. Hoe denken jullie dat onze klanten onze prestatie hierin beoordelen? (Beoordeel iedere verwachting met een ontevreden, tevreden, blij.)
3. Kijk nu eens naar de verwachtingen waar geen 'blij' achter staat en verzamel ideeën hoe we deze verwachting om kunnen buigen naar wel een 'blij'.

Je zult met deze korte oefening zien dat je medewerkers heel veel ideeën hebben om de klantverwachting te overtreffen. De kunst voor jou is om hieruit het laaghangend fruit te plukken. Dus bij welke ideeën kun je gelijk actie ondernemen? Hoe meer je het laaghangend fruit plukt en activeert, hoe groter het vertrouwen van je team dat je er daadwerkelijk 'iets' mee doet.

Hoe hoger het vertrouwen dat ideeën serieus worden genomen, hoe gemotiveerder zij zijn om nog vaker hun ideeën kenbaar te maken. **Et voilà: de weg naar meer blije klanten is ingeslagen!**

Let hierbij wel op dat het ook andersom kan werken. Hoe minder jij doet met hun ideeën, hoe minder zij in de toekomst hun ideeën kenbaar zullen maken. En dat is zonde, want zo mis je een relatief makkelijke weg naar meer blije klanten.

— Dus:

WAAR KIES JIJ VOOR?

HOUD HET VUUR WARM

Er zijn genoeg bedrijven die met een flinke dosis enthousiasme starten. Ze beginnen met de meest fantastische kick-offs, waarbij diverse klantgerichtheidstrainingen worden ingekocht en een (dure) spreker ingehuurd wordt om de boel wat op te leuken, te enthousiasmeren en te inspireren. Dan zou je toch verwachten dat de organisatie vol gas er tegenaan gaat en dat het gas er vervolgens op blijft? Nou, in de praktijk blijkt dat eerste vaak wel te gebeuren, maar dat laatste in veel gevallen niet.

Op de een of andere manier zakken dit soort trajecten vaak weg. Is er na verloop van tijd van het begin-enthousiasme niet zoveel meer te merken.

De Wet van de Theepot

Wees gerust, het is volstrekt normaal dat de begin-energie minder wordt. Ik noem deze wetmatigheid zelf graag de **'Wet van de Theepot'.**

De start is vaak vol passie, enthousiasme en vol energie. *De pot met thee is goed op warmte.* Soms nog een beetje te heet om te drinken, maar okay. Na verloop van tijd ebt de aandacht voor de klantgerichtheid een beetje weg. Het is er nog wel, maar niet iedereen doet er met evenveel enthousiasme meer aan mee. *De thee begint minder warm te worden.* Omdat vervolgens niemand echt actie onderneemt om de energie in het klantgerichtheidsprogramma weer terug te brengen of er in te houden, merken de nog energieke mensen ook dat bij hen de energie weglekt. Als niemand meedoet, waarom zou ik dan het vuur uit mijn sloffen lopen. *De thee is koud geworden.* Uiteindelijk geeft de organisatie het op. *De thee wordt weggegooid,* het klantgerichtheidsprogramma is een stille dood gestorven. Gevolg: medewerkers geloven niet meer in nog een nieuw soortgelijk programma (uiteindelijk wordt er toch niets mee gedaan) en erger nog: jouw klanten gaan dit ervaren als ze in contact staan met jouw medewerkers.

TIP 3


50
40
30
20
10
0
10
20

ENERGIE WORDT HOE DAN OOK MINDER

Energie neemt hoe dan ook af. De hete pot met thee koelt hoe dan ook af. Het is echter de kunst om de pot met thee niet koud te laten worden. De kunst is om het klantgerichtheidsprogramma warm te houden. En dat kost energie. Veel energie. Maar als jullie het met z'n allen willen, dan kan het.

De vraag is alleen hoe? Hoe kun je ervoor zorgen dat de energie erin blijft zitten? De pot met thee warm blijft? Dat de medewerkers blijven ervaren dat het programma goed is voor henzelf en klanten? Essentieel hierbij is dat jij als manager blijft geloven in het klantgerichtheidstraject. Dat je blijft aanmoedigen. Laat het bij iedere dagstart, overleg, teamsessie naar voren komen. Benoem wat er goed gaat. Vraag naar tips en ideeën van je medewerkers.

— Kortom, zolang jij als manager of ondernemer de focus houdt op het verhogen van de KLANTGERICHTHEID, blijft het TOP OF MIND bij je medewerkers.

4 KNIPOOG NIET NAAR HET MEISJE IN HET DONKER

Een veelgemaakte fout bij managers: ze knipogen naar het meisje in het donker. Ofwel, ze zijn hard aan het werk om de ideeën die zijn opgehaald op de werkvloer te implementeren. Ze vergeten vaak alleen één belangrijk onderdeel hierin: ze koppelen de implementatie niet aan de opgedane ideeën.

Een klein voorbeeld

Tijdens een workshop bij een supermarktketen werd er geopperd dat het heel klantgericht zou zijn als er voor de kinderen mini-winkelwagentjes zouden komen. Met als gedachte: als de kinderen het naar hun zin hebben in de supermarkt, dan geldt dat ook voor de ouders. Blijven ze langer? Dan kopen ze waarschijnlijk meer.

Goed idee dus! Diezelfde avond was de districtmanager ook aanwezig. Hij was degene die de mini-winkelwagentjes

kon bestellen. Wat hij ook direct deed. Hij blij, de medewerkers blij. Of toch niet?

Want wat hij niet vertelde, was dát hij ze besteld had. Achter de schermen is hij meteen in actie gekomen, maar voor de schermen zag niemand dit terug. Een gemiste kans voor de districtmanager, zou je zeggen. Nadat hij zich hiervan bewust werd, vertelde hij de groep dat hij zojuist de mini-supermarktwagentjes besteld had. Een groot applaus klonk vanuit de medewerkers.

Wat de districtmanager hier precies deed? Hij deed het licht aan. Hij liet zien dat hij de ideeën uit de groep serieus nam en er direct iets mee deed.

Met als gevolg dat de medewerkers het vertrouwen kregen dat er ook echt iets met de geopperde ideeën gedaan wordt. Dit versterkt direct de motivatie om vaker ideeën te uiten. Belangrijk is dus dat je als manager allereerst de ideeën van je mensen serieus neemt. Onderneem acties én deel wat de acties naar aanleiding van input zijn. Koppel dus altijd de actie die je onderneemt aan het idee van je medewerkers.

VERHOOG DE BEWUSTWORDING IN KLANTBELEVING



Soms is het niet willen gewoon een kwestie van niet weten. Veel medewerkers willen zich best richten op het verhogen van de positieve klantbeleving. Ze weten alleen niet altijd hoe ze dit moeten doen. Als jij ze hier bewust van maakt (of laat maken), dan vergroot je het inzicht. En inzicht vergroot over het algemeen het enthousiasme.

Het belangrijkste inzicht dat je je medewerkers kunt meegeven, is dat een positieve klantbeleving vooral te maken heeft met de klantverwachting.

De formule hiervoor is

KLANT-BELEVING = PRESTATIE − DE KLANT-VERWACHTING

Ofwel:

- Presteer je onder de klantverwachting?
  Dan creëer je een **ontevreden** klant.

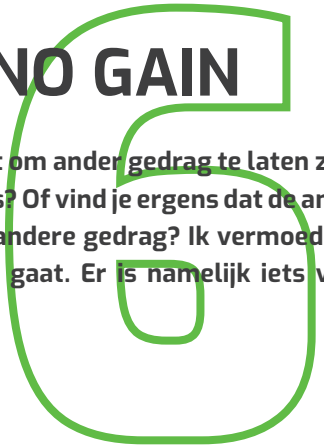
0 Presteer je gelijk aan de klantverwachting?
Dan creëer je een **tevreden** klant.

+ Presteer je boven de klantverwachting?
Dan creëer je een **blije** klant.



Belangrijk hierbij is dat je dus wel de (minimale) verwachting van de klant kent. Deze verwachting kennen je medewerkers gegarandeerd. Zij hebben immers het meest direct contact met de klant. Aan jou de schone taak om deze verwachtingen bij ze 'op te halen' en je medewerkers ideeën te laten genereren hoe ze deze verwachting blijvend kunnen overtreffen.

NO PAIN, NO GAIN



Stel dat iemand je vraagt om ander gedrag te laten zien. Doe je dat dan klakkeloos? Of vind je ergens dat de ander de boom in kan met dit andere gedrag? Ik vermoed dat je niet zomaar overstag gaat. Er is namelijk iets voor nodig om te veranderen.

Dat zijn twee dingen.

1. **Je moet voldoende 'PIJN' ervaren als gevolg van je huidige gedrag.**

2. **Je moet voldoende 'VERLANGEN' ervaren naar een nieuwe uitkomst als gevolg van je gedrag.**

**Voel je de pijn en verlangen niet,
dan verander je niet.
Zo simpel is het.**

Zo ook bij een veranderingsproces in een team.

Ervaart het team niet dat klantgerichter gedrag hen wat oplevert of dat het huidige gedrag hen pijn doet? Dan kun je als manager inspireren, motiveren, enthousiasmeren of dreigen wat je wilt, maar je team zal niet veranderen.

Je teamleden komen alleen in beweging als zij zelf de pijn ervaren en het verlangen hebben deze pijn op te lossen. Aan jou de taak als manager deze pijn bloot te leggen en het verlangen te activeren.

Hierbij kun je je teamleden twee vragen stellen:

1. Wat kost het jou als jij je niet richt op het krijgen van meer blije klanten?
2. Wat motiveert jou om je te richten op het krijgen van meer blije klanten?

Het antwoord op vraag 1 activeert 'de pijn'. En van pijn willen we over het algemeen zo snel mogelijk af.
Het antwoord op vraag 2 activeert 'het verlangen'. En naar iets moois willen we vaak zo snel mogelijk toe.

HET ZIJN DE KLEINE DINGEN DIE HET DOEN

“Het zijn de kleine dingen die het doen, het zijn de kleine dingen die het doen”. Dit zongen Saskia en Serge vroeger al. En het is nog steeds heel actueel.

Zeker bij het vergroten van de klantgerichtheid.

De gemiddelde medewerker haakt af bij teveel stress. En stress ontstaat als je hier bent en daar wilt zijn. Anders gezegd: als je als manager te grote stappen wilt maken in het veranderingsproces, dan haken medewerkers af.

Bijna iedere medewerker vindt het fijn om iets nieuws te leren of uit te voeren, waarbij zo min mogelijk ingespannen moet worden. Dit bereik je het snelst door het (heel) klein maken van de klantgerichte acties. Dit wordt ook wel *kaizen* genoemd.

Belangrijk is dat je helder voor ogen hebt waar je heen wilt met je team of bedrijf als het gaat om klantgerichtheid. Hoe ziet jouw klantgerichte organisatie er in de toekomst uit? Welke stappen moeten worden ondernomen? Deel

vervolgens deze stappen op in kleine, te overziene, deelstappen. Stappen die iedere medewerker kan zetten.

Als voorbeeld

Laat iedere medewerker een klant in de winkel begroeten. Of neem de telefoon altijd binnen vier keer overgaan op. Of sluit een telefoongesprek altijd af met de zin: "Bent u zo op de goede manier geholpen, of heeft u nog een andere vraag?". Zo kun je er nog wel meer bedenken. Waar het dus om gaat is dat het voor je medewerkers stapjes zijn die ze makkelijk kunnen uitvoeren én kunnen volhouden.

En weet dat een gemiddelde gedragsverandering, zo wijst onderzoek uit, zo'n 21 dagen duurt. Na gemiddeld 21 dagen iedere dag toepassen, is er een nieuwe verbinding gemaakt in de hersenen. Vanaf dan wordt het gedrag een vanzelfsprekendheid. Zit dit gedrag er goed in, dan kun je doorgaan met de volgende gedragsverandering. Trap niet in de valkuil dat je te snel wilt gaan als manager. Mensen hebben nu eenmaal de tijd nodig om aan iets te wennen én kunnen niet multitasken *(hoewel we soms denken van wel)*.



Dus stapje voor stapje. Met een helder vizier op het te behalen doel. Een mooi ingrediënt voor het wel laten slagen van een klantgerichtheidstraject.

Gea Krechting, Het Financieele Dagblad

Bij het FD heeft iedere medewerker een 'toolbox' die hij of zij in kan zetten om de klant tevreden te stellen. Een medewerker kan zonder overleg met de leidinggevende besluiten om de klant een boek, een bloemetje of een kaartje te sturen, als extra service. Daarnaast mag men tijdens een gesprek besluiten om bedragen kwijt te schelden als de situatie hierom vraagt. Sturing hierop vindt heel bewust achteraf plaatst om de medewerker een gevoel van vertrouwen en empowerment te geven.

BUITEN WINNEN, IS BINNEN BEGINNEN

Regelmatig stel ik aan deelnemers van trainingen en lezingen de vraag: "Noem eens een voorbeeld van een klantgericht bedrijf." Vaak komen dan Coolblue, Bol.com of IKEA naar voren. Bijna nooit wordt het bedrijf genoemd waar ze zelf werken.

Best opmerkelijk toch? Wat weerhoudt mensen ervan om hun eigen bedrijf te noemen? Dit heeft mijns inziens te maken met onderstaand plaatje. Want wat valt je op aan de uitkomsten van onderstaande getallenreeks? Lees ze hardop voor als je ze bekijkt.

4 X 3 = 12	5 X 3 = 15	6 X 3 = 19	7 X 3 = 21

En wat valt je op? Naar alle waarschijnlijkheid valt het je op dat de uitkomst van 6 x 3 verkeerd is.

Was het je ook opgevallen dat de andere uitkomsten wel goed zijn? Of had je je focus op de 19? Jouw klanten zien ook vaker de foute dan de overige uitkomsten. Ofwel: ze kijken vaker naar wat niet goed gaat, dan naar wat wel goed gaat.

En niet alleen kijken je klanten hier op deze manier naar, ook jouw teamleden doen dit. Ook zij kijken gemiddeld genomen vaker naar wat niet goed gaat, dan naar wat wel goed gaat. Als manager heb je hier een belangrijke rol in. Hoe meer jij kijkt naar wat wel goed gaat, hoe meer jouw medewerkers dit ook gaan doen. Hoe meer zij dit doen, hoe positiever de energie wordt binnen je team.

Deze positieve energie heeft zijn uitstraling op jullie klanten. Of ze telefonisch of face-to-face contact met jullie hebben, maakt dan niet uit. Denk er maar eens over na: als de lente in aantocht is, bekijken we de wereld allemaal net wat positiever. Zijn we vaak net wat vrolijker. Nemen we de dingen net wat minder zwaar op. Zo werkt het bij jullie én zo werkt het bij jullie klanten. Hoe meer zij benaderd worden vanuit een positieve houding, hoe positiever zij aankijken tegen jullie dienstverlening. Hoe minder 'erg' zij fouten vinden. Hoe positiever ze over jullie praten in hun netwerk.

TIP

En dat is precies wat Coolblue, Bol.com en IKEA voor elkaar hebben gekregen. Het is niet voor niets dat zij zo vaak genoemd worden als een erg klantgericht bedrijf, terwijl ze echt niet altijd beter zijn dan hun concurrent.

9 ZORG VOOR DE JUISTE SELECTIE AAN DE POORT

Sollicitatiegesprekken. De een vindt het fantastisch om te doen en de ander ziet het meer als een noodzakelijk kwaad.

Eén ding is zeker: als manager voer je meestal niet iedere dag sollicitatiegesprekken. Gelukkig maar, want anders kom je niet meer toe aan andere belangrijke werkzaamheden, toch?

De vraag is: Hoe kun jij als manager succesvol(ler) sollicitatiegesprekken voeren? Welke vragen kun je stellen om de sollicitant beter te doorgronden? Hoe zorg je ervoor dat überhaupt de juiste mensen solliciteren?

Hieronder drie tips die jou gaan helpen bij het voeren van succesvolle sollicitatiegesprekken. Zie hier de stappen:

TIP 1: Maak een helder en overzichtelijk plaatje van jouw ideale team;

TIP 2: Stel meer vragen die over de mens gaan en dus minder over de inhoud;

TIP 3: Praat minder, luister en vraag meer (door).

Onderstaand een uitwerking van de stappen:

TIP 1: Maak een helder plaatje van jouw ideale team

> "Kunt u me misschien vertellen welke kant ik op moet?", vraagt Alice. "Dat hangt er heel erg vanaf waar je heen wilt," zei de Kat. "Dat kan me niet zoveel schelen," zei Alice. "Dan doet het er niet toe welke kant je opgaat," zei de Kat. *Uit: Alice in Wonderland, Lewis Caroll*

Zo is het ook met het plaatje van jouw ideale team. Als jij dat niet helder voor ogen hebt, dan ben je (of je HR-afdeling) niet in staat om de juiste vacaturetekst te schrijven. Dan ben je ook niet of minder goed in staat om, min of meer gefundeerd, te bepalen of een sollicitant binnen je team past. Dan ben je ook niet of minder goed in staat om überhaupt met je team naar welk resultaat dan ook te koersen.

Het plaatje van je team helder hebben, is dus key. Daarom ook tip 1.

Hoe maak je dit plaatje? Wat ik zelf een handige manier vind, is te werken met de logische niveaus van Bateson. De logische niveaus zijn opgebouwd uit zes elementen:



Beschrijf per element hoe dat er voor jou als manager uitziet. De 'ik' in het plaatje vervang je door 'mijn team'. Hoe nauwkeuriger je de elementen beschrijft, hoe helderder je plaatje wordt. En mocht je dit niet al te soft vinden: het maken van een moodboard met plaatjes en teksten kan je hierbij goed helpen.

Op basis van dit plaatje kun je nu vrij gemakkelijk je vacaturetekst schrijven.

- Waar komt de persoon in te werken?
- Welk gedrag wordt van hem/haar verwacht?
- Waar moet hij/zij goed in zijn?
- Waar gelooft hij/zij in, waar is hij/zij van overtuigd, volgens welke normen en waarden leeft hij/zij?
- Welke rol gaat hij/zij vervullen?
- Wat gaat hij/zij bijdragen aan het team?

TIP 2: Stel meer vragen die over de mens gaan en dus minder over de inhoud

Vaak gaan de vragen die gesteld worden in een sollicitatiegesprek over de inhoud en worden er vragen gesteld waarop de sollicitant sociaal wenselijk kan antwoorden. Als de sollicitant snel schakelt en goed luistert, dan kan hij of zij jou hierdoor (on)bewust op het verkeerde spoor zetten.

Tenminste, tot voor kort. Want nu je je plaatje heel helder voor ogen hebt, lukt dat niet meer. De kunst is nu alleen om de juiste vragen te stellen bij de juiste elementen. Onderstaand geef ik je een aantal voorbeeldvragen die je kunt stellen per element.

- **Omgeving:** Hoe ziet jouw ideale werkomgeving eruit? Veel of weinig kleur? Modern of bijvoorbeeld traditioneel ingericht? Staat de muziek vaak aan? Werk je liever in een hokje of een kantoortuin?
- **Gedrag:** Wie is een goede vriend(in) van je en waarom is hij/zij dit? Wat doet hij/zij waardoor jij al lange tijd met hem of haar bevriend bent?
  Wat moet ik of moeten wij doen zodat jij met gillende sirenes het team en/of dit bedrijf verlaat en nooit meer terug wilt komen?

- **Vaardigheden:** Stel dat ik je vriend/vriendin/partner zou vragen om drie kwaliteiten van je te benoemen, welke drie zou hij of zij dan direct zeggen?
  Als jijzelf jouw beste adviseur zou zijn, welke advies zou jij jezelf dan geven waardoor je nog beter wordt in dat wat je nu doet?
  Welke werkzaamheden besteed je het liefst zo snel mogelijk uit of stel jij het liefst uit?
- **Overtuigingen:** Wat is voor jou belangrijker: de jacht (het proces, de weg naar het resultaat toe) of de vangst (het resultaat)? Of beide?
  Iedereen heeft wel ergens spijt van. Waar heb jij (het meest) spijt van en waarom?
- **Identiteit:** Stel je een voetbalteam voor, welke rol speel jij het liefst? Die van coach, keeper, verdediger, spelverdeler of spits en waarom?
- **Missie:** Waarom ben ik hartstikke gek als ik jou niet aanneem?
  Wat vind jij belangrijk en misschien wel het belangrijkst aan het werken in een team?

De sollicitant zegt overigens (bijna) nooit zomaar iets. Er is altijd een reden voor. Om hierachter te komen, stel je achter elke vraag, de 'waarom-vraag'. Het antwoord dat je dan krijgt (of niet), zegt veel over de innerlijke wereld van de sollicitant.

TIP 3: Praat minder, luister en vraag meer (door)

Van deze stap zijn veel managers zich niet bewust. Misschien jij ook wel niet. Ik heb echter bij veel sollicitatiegesprekken mogen zitten als selectie-adviseur en het is me opgevallen dat vaak de manager (jij als de interviewer dus) meer aan het woord is dan de sollicitant én dat er niet altijd even goed wordt doorgevraagd door de manager.

Mocht je dit bij jezelf herkennen en wil je hier wat in veranderen, houd je dan aan de volgende 'interview-regels'. De sollicitant is 70% aan het woord, jij 20% en 10% is er stilte in het gesprek. Ieder antwoord dat de sollicitant geeft, beantwoord je met de 'waarom-vraag'. Vat een antwoord samen, toets of dit klopt en vraag, waar mogelijk, door. Deze drie 'interview-regels' lijken misschien simpel, maar ik weet uit ervaring dat het 'in the heat of the moment' toch best lastig is om zelf niet te gaan praten.

Ik hoop van harte dat bovenstaande je gaat helpen om succesvoller te zijn in de 'selectie aan de poort', zodat jij daardoor (nog meer) in staat bent om te bouwen aan jouw ideale en succesvolle team!

10 STEL HELDERE, HAALBARE EN HEILIGE DOELEN

Wil jij dat je teamleden zich meer betrokken voelen bij het klantgerichtheidstraject?

Stel dan heldere, haalbare en heilige doelen!

Een tijdje geleden heb ik een klein onderzoek gedaan. Aan zowel managers als teamleden heb ik gevraagd of het stellen van doelen belangrijk is én hoe helder deze doelen zijn voor zowel de manager als het teamlid.

Beide 'groepen' geven aan dat doelen stellen erg belangrijk is.

En nu komt het opmerkelijke...

Op de vraag aan managers of ze denken dat hun teamleden de doelen helder voor ogen hebben, geven ze dit op een schaal van 0 – 10 aan als gemiddeld een 8.

De teamleden geven echter, op de vraag of ze weten wat teamdoelen zijn, gemiddeld een 3.

Opmerkelijk, nietwaar?



— De gemiddelde MANAGER denkt dus dat de DOELEN HELDER zijn en het gemiddelde TEAMLID heeft werkelijk GEEN FLAUW IDEE.

Gea Krechting, Het Financieele Dagblad

De ambitie van het FD is om een baken voor beslissers te zijn; onafhankelijk, relevant en toonaangevend. Bij een nulmeting van het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat slechts een klein gedeelte op de hoogte was van deze ambitie. Dat terwijl vrijwel iedereen deze speerpunten wel belangrijk vond. Daarop is besloten om de ambitie van het FD niet alleen in een presentatie in de instroomtraining te benoemen, maar constant te herhalen. Bij werf, training, en uiteraard ook op de werkvloer. Met iedere keer weer de uitleg waaróm deze ambitie zo belangrijk is. Hierdoor is het voor medewerkers gemakkelijker om hun werk als onderdeel van het grotere geheel te zien.

Misschien geldt dit ook wel binnen jouw team(s);-)

Betrokkenheid ontstaat pas wanneer teamleden weten waar ze aan werken en vooral waar naar toe.

Want zou jij ergens 'ja' op zeggen, als je niet weet waar jouw 'ja' toe leidt? Of wat je bereikt met jouw 'ja'?

Je doet jezelf en je team een groot plezier als je heel helder voor ogen hebt wat je wilt (het liefst samen met je team bepaald), of dit haalbaar is voor je team (zodat ze niet bij voorbaat al hun schouders laten hangen) en dat het doel dat je stelt heilig is. Ofwel: dat ze ervan uit mogen gaan dat het doel het doel blijft.

Het hebben van een heilig doel is hetzelfde als bij voetbal. Moet je voorstellen dat Ronald Koeman nu tegen de spelers zegt van het Nederlands Elftal: "Jongens, ik weet dat ons doel was ons te kwalificeren voor het EK, maar ik heb besloten dat we het EK links laten liggen en ons gaan richten op het WK"

Dat zouden de spelers toch niet pikken? En toch gebeurt dit regelmatig in teams. Door welke omstandigheid dan ook, verandert het doel ineens. Dit is killing voor de motivatie van je team.

Als je eenmaal het doel hebt gesteld, houd je hier dan ook aan. Ga ervoor. Of je het haalt, weet je van tevoren niet altijd (dat weten de spelers van het Nederlands Elftal ook niet), maar één ding weet je dan wel zeker: je team weet waar ze het voor doen EN dat ze op jou kunnen bouwen!

Ik hoop van harte dat de 10 tips gaan bijdragen aan jouw succes. Dat ze bijdragen aan het in beweging krijgen van jouw medewerkers. Met als doel: het krijgen van meer blije klanten!

Kun je hulp gebruiken bij het in beweging krijgen van je medewerkers en wil je hier met ons over doorpraten? Bel dan gerust met Hans Zomer op **06-51837131** of stuur een e-mail naar **welkom@meerblijeklanten.nl**

Hans Zomer

—— **"Your employees come first. And if you treat your employees right, guess what? Your customers come back, and that makes your shareholders happy. Start with employees and the rest follows from that."**

Herb Kelleher (co-founder Southwest Airlines)

Dit noemen wij bij MeerBlijeKlanten.nl
de Circle of Happiness

Copyleft © 2019 MeerBlijeKlanten.nl, Arnhem
Alle 10 tips mogen worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van MeerBlijeKlanten.nl. Wel vinden wij het fijn als je ons als bron noemt.

Grafisch ontwerp:
Samendrie Grafisch Ontwerp



OVER DE AUTEUR

Hans Zomer is trainer en spreker op het gebied van klantgerichtheid, team-ontwikkeling en communicatie. Hij is oprichter van MeerBlijeKlanten.nl.

Hij heeft als motto: 'Als je buiten wilt winnen, moet je binnen beginnen'.

Als training- en adviesbureau op het gebied van sales- en klantgerichtheid, helpen wij met veel plezier en professionaliteit, organisaties en bedrijven in het vergroten van de sales- en klantgerichte cultuur.

Met als doel: het krijgen van meer blije klanten. Want blije klanten zijn niet alleen goed voor het bedrijfsresultaat maar zorgen ook voor blije, gemotiveerde medewerkers.

Wij verzorgen trainingen, workshops en lezingen.

MEERBLIJEKLANTEN.NL

Wassenaarweg 40
6843 NW Arnhem

T: 06 – 518 37 131
E: welkom@meerblijeklanten.nl