

Strategie laten werken
tijdens meetings

Livecase6

Nationale-Nederlanden



Strategie laten werken tijdens meetings

Verras, verander, verbeter en inspireer!

De klant aan het woord

”Door de nieuwe aanpak van onze meetings wordt ook de creativiteit van de managers geprikkeld. Want ook wij moeten creatief zijn! De sleur was toch in onze meetings geslopen. Dat is nu minder geworden. De commerciële mensen ervaren nu dat het bijwonen van deze bijeenkomsten hen inspireert en helpt om hun targets te realiseren. Ik merk, als voorzitter, tevens dat ik nu minder hard hoef te werken. Daardoor kan ik meer observeren hoe mijn mensen met zaken omgaan en welk gedrag zij laten zien. Het gedrag van de deelnemers is veranderd van consumeren naar creëren en realiseren en dat geeft altijd meer energie. Door de duidelijke normen merk ik ook dat de effectiviteit en efficiency is toegenomen. Wel vind ik het zelf lastig om de discipline vast te houden om het iedere keer zo professioneel voor te bereiden. Maar achteraf geniet ik toch altijd weer van het resultaat en de positieve geluiden van mijn mensen!”

Mr. Han de Carpentier Wolf, Directeur Sales
Nationale-Nederlanden Noord-Nederland,
Midden Nederland en Rijnmond

Bij veel dienstverlenende organisaties sluipt

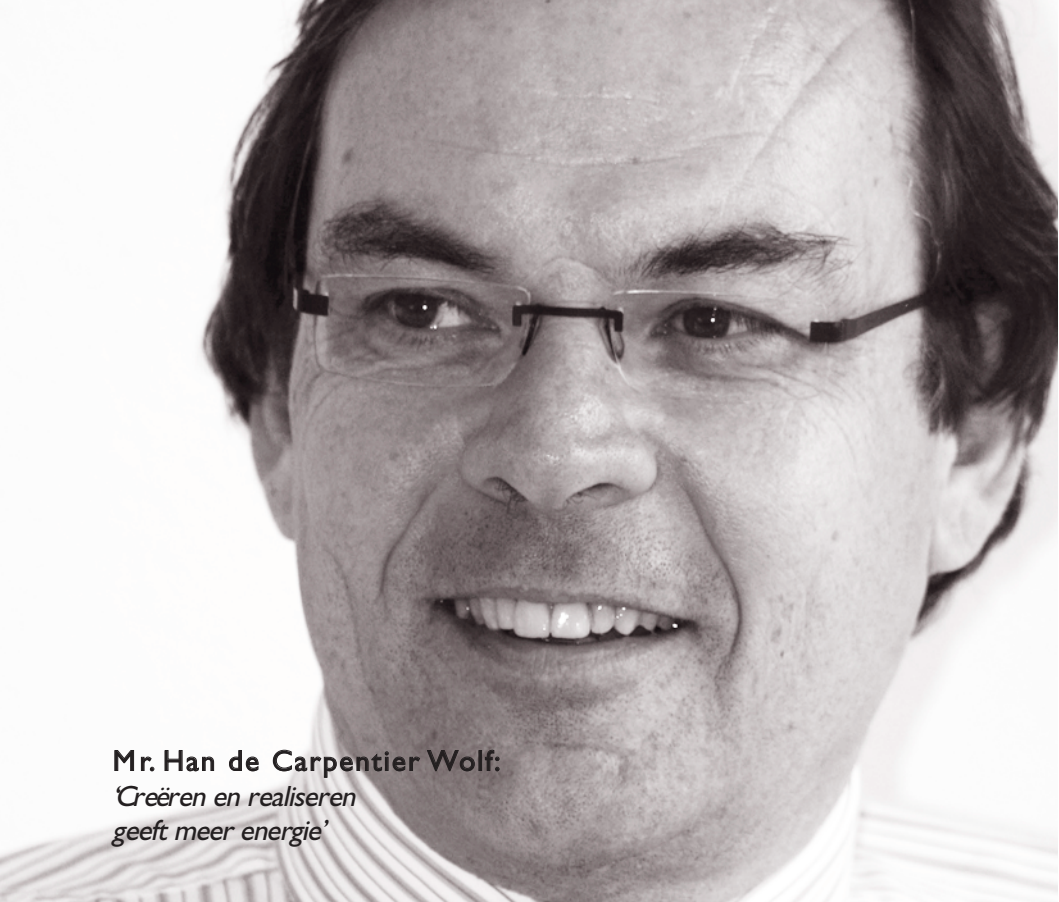
het vergadermonster door de gangen. Veel tijd wordt besteed aan (intern) overleg. Ook komt het vaak voor dat zowel de voorzitter als de deelnemers niet gelukkig zijn over de vorm en met name de toegevoegde waarde van deze overleggen. Dit gold ook voor de overleggen van de verkooporganisatie van Nationale-Nederlanden.

In het gunstigste geval zijn meetings het podium bij uitstek om strategie en cultuurwaarden door te vertalen naar het handelingsniveau. Ook bij Nationale-Nederlanden zijn we daar uiteindelijk in geslaagd. Het kiezen van gevarieerde en soms verrassende werkvormen en een goede voorbereiding door de voorzitter én de deelnemers hebben hier geleid tot inspirerende en succesvolle meetings!

Het vertrekpunt

Wat was de situatie toen wij uitgenodigd werden? Voordat wij met een advies kwamen hebben we een aantal van de genoemde overleggen bijgewoond en de belangrijkste ‘missers’ in de overleggen op een rij gezet (figuur 1).





Mr. Han de Carpentier Wolf:
*'Creëren en realiseren
geeft meer energie'*

De belang- rijkste 'missers' in overleggen

- De vergadering was vooral de show van de manager of het hoofdkantoor: er was nauwelijks interactie en dynamiek. Hierdoor verslapt de aandacht van de deelnemers..
- Het aantal afmeldingen lag aan de hoge kant
- De focus was vaak intern gericht. Ook werd een groot deel van de tijd besteed aan het terugblikken op de afgelopen periode. Factoren waar de deelnemers geen invloed (meer) op kunnen uitoefenen.
- De deelnemers hadden niets voorbereid, waardoor de output laag was.
- De opzet van de vergaderingen was iedere keer hetzelfde.
- Teveel procesafspraken met onduidelijke output.
- Er heerste geen salessfeer.
- Veel overleggen hadden de sfeer van een collectief werkoverleg. Mensen werden beoordeeld en veroordeeld op basis van hun prestaties tot dat moment.
- De deelnemers werden door overleggen niet geïnspireerd om makkelijker hun doelen te realiseren.
- De voorzitter werkte hard en de rest rustte uit!

Figuur 1 de belangrijkste missers in overleggen

De conclusie? Het overleg was niet inspirerend voor de deelnemers. Was dat wél het geval geweest, dan zou dit moment van de waarheid hen in staat stellen om makkelijker hun doelstellingen te realiseren. Veel voorzitters zaten met de overleggen dan ook in hun maag, omdat ze niet leidden tot de gewenste gedrags- en attitudeverandering.

Waar Nationale-Nederlanden van droomt...

Voor veel managers is de meeting een belangrijk moment om het beleid te laten werken. Helaas wordt het overleg té vaak als een verplicht nummer ervaren, niet alleen door de deelnemers, maar zeker ook door de leidinggevenden (voorzitters). Een meeting is zo belangrijk omdat dan het zendbereik van de manager het grootst is. Hij heeft al zijn teamleden bij elkaar, met als bijkomend effect dat het groepsgevoel stimulerend werkt. Mits het overleg natuurlijk goed is ingevuld. Het inspireren van professionals wordt steeds belangrijker. De directie van Nationale-Nederlanden ziet de meetings als een belangrijk podium om die inspiratie te realiseren. En terecht!

Het is belangrijk dat de cultuurwaarden van het bedrijf in de meetings worden beleefd. De algemene strategie kan hierdoor voor de medewerkers

vertaald worden naar handelingen en gewenst gedrag. Bij Nationale-Nederlanden staat een aantal gedragsaspecten centraal: omgevingsbewustzijn, plannen en organiseren, overtuigingskracht, oordeelsvorming, initiatief nemen en creativiteit. Alle buitendienstmedewerkers dienen deze gedragsaspecten te beheersen. Ze vormen als het ware de basiskenmerken voor de succesvolle buitendienstmedewerker.

Nationale-Nederlanden wilde graag dat tijdens de meetings gewerkt werd aan deze gedragsaspecten. Hierdoor zouden ze een tweede natuur moeten worden. Ze moesten het hele jaar door op de agenda van de leidinggevenden staan.

De aanpak om de droom te realiseren

We hadden inmiddels de missers in de overleggen bij Nationale-Nederlanden vastgesteld. Maar wat zijn nu eigenlijk de succesfactoren die leiden tot inspirerende meetings? Ook daarvan hebben wij een lijst opgesteld (zie figuur 2).

Door deze factoren te linken aan de geformuleerde gedragskenmerken van commerciële medewerkers is het mogelijk om de gewenste gedrags- en attitudeverandering te realiseren.

11 succesfactoren voor inspirerende meetings

- 1 Focus op groei en toekomst: 80% 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 Sales is fun!
- 8 Inslijpen NN Fundamentals (richten salesmanagementforce)
- 9 Delen van best practices én flops.
- 10 Regisseur 'externe' sprekers.
11. Hanteer duidelijke normen en wees als voorzitter hét voorbeeld.

Figuur 2 | 11 succesfactoren voor inspirerende meetings



Elke succesfactor is uitgewerkt in een aantal mogelijke werkvormen. Die kan de voorzitter hanteren om de deelnemers de gedragseisen te laten beleven. Eén van de werkvormen, die regelmatig ingezet wordt, is debating. Hierdoor wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de overtuigingskracht van de commerciële mensen. De voorzitter brengt hierbij actuele stellingen in. De deelnemers debatteren maximaal twintig minuten over deze stelling. Argumenteren, luisteren, goede vragen stellen, kritiek weerleggen en trucs doorzien: debating heeft het allemaal in zich! En dat zijn vaardigheden die in sales- en accountmanagement dagelijks nodig zijn. Alles draait om overtuigingskracht en accountmanagers leren nieuwe technieken om die kracht te realiseren.

Bij debating staat edutainment voorop: leuk om te doen met een groot leereffect. Het toevoegen van een competitie-element stimuleert de prestaties en het leervermogen van de deelnemers. Kortom, debating maakt van accountmanagers nog betere verkopers. Bijkomend voordeel voor de leidinggevers is dat er zaken naar voren komen, die leven onder de verkopers, die anders misschien niet boven water zouden komen. Nu kan hij daarop tijdig anticiperen.

Ook zijn er normen vastgesteld die ervoor zorgen dat medewerkers beter leren plannen en organiseren. Bijvoorbeeld door af te spreken dat deelnemers die niet voorbereid zijn ook geen zendtijd krijgen. Of door iedere deelnemer een voorbereidende opdracht te laten uitvoeren.

Daarbij is het natuurlijk wel belangrijk dat de deelnemers ervaren dat een betere voorbereiding leidt tot meer output en dus meer toegevoegde waarde van het overleg. Ook moet een voorzitter wel variëren en niet iedere keer eenzelfde soort opdracht geven. Dit geldt niet alleen voor de voor-

bereidende opdracht, maar ook voor de manier waarop de uitkomsten van de voorbereiding worden behandeld.

Een voorbeeld van een voorbereidende opdracht: eenderde deel van de deelnemers krijgt de opdracht om een klantpresentatie voor te bereiden van een nieuw te introduceren product. De tweede groep bereidt de mogelijke weerstanden vanuit de klant voor en de derde groep maakt een commercial van één minuut (de elevator pitch).

De deelnemers verwachten dat zij hun verhaal mogen toelichten. Het is dan de uitdaging van de voorzitter om hier een verrassende en vooral leerzame werkvorm voor te kiezen. Eén van de mogelijkheden is om de weerstanden vanuit de klant te noteren op diverse flip-overs en de groep die dit onderwerp niet heeft voorbereid de beste reacties hierop te laten bedenken.

De één-minuut-commercials worden achter elkaar voor de groep gepresenteerd, de beste wordt later uitgewerkt en als hulpmiddel aangevoerd aan de salesgroep. De productpresentaties zijn door de voorzitter uitgeprint en opgehangen.

De groepen, die het niet hebben voorbereid, beoordelen de opbouw en de inhoud. Zij kiezen de beste presentatie of stellen aan de hand van de losse sheets de beste presentatie samen. Zo ontstaat een optimale dynamiek in de groep, waarbij op een onderscheidende wijze geleerd wordt en de deelnemers de gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen op het gebied van overtuigingskracht.

Tips voor uw eigen organisatie

We sluiten dit hoofdstuk af met drie voorbeelden die u kunt gebruiken om de succesfactoren in uw meetings door te voeren.

1. *Focus op de toekomst*

Te vaak wordt de meeting gebruikt als collectief werkoverleg. Het terugkijken naar cijfers kost te vaak te veel tijd en draagt onvoldoende bij aan het realiseren van het gewenste gedrag. Wat wel te doen? Uw mensen ontvangen bij de agenda de cijfers. U vraagt in de voorbereiding aan de deelnemers aan het overleg of zij een conclusie uit de cijfers willen trekken voor de komende periode. Zij dienen dus de vraag te beantwoorden: 'wat betekenen deze cijfers voor ons gedrag de komende periode?' of 'wat ga ik extra doen of wat ga ik anders doen?' Op deze manier vertalen medewerkers cijfers naar hun eigen toekomstige gedrag.

2. *Verras, verander, verbeter*

Medewerkers zijn continu op zoek naar uitdagingen, competitie en verandering. U kunt hierop inspelen door werkvormen af te wisselen.

Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Variatie in dag en aanvangstijd, bijvoorbeeld een ontbijtbespreking
- Verandering van vergaderlocatie
- Vooraf informatie laten bestuderen en starten met een kennistoets
- Een quiz
- Verschillende scenario's laten uitwerken en presenteren
- Cases meegeven en oplossingen laten voorbereiden
- Tops en flops (op flip-overs aan de muur) delen
- Speel de rol van advocaat van de duivel, oftewel kruip in de huid van de klant of concurrent

- Nodig een nieuwe klant, een trouwe klant en een ex-klant uit en laat ze tips geven aan uw groep.

3. *Wees zelf hét voorbeeld*

Het is van groot belang dat u als manager in elk opzicht het (positieve) voorbeeld bent. Duidelijke normen, zoals begin- en eindtijd van de meeting, een strikte hantering van het tijdschema zodat ook op tijd kan worden afgesloten, zijn daarbij heilig. Wilt u dat uw verkopers meer klanten zien? Zorg dan dat u zelf vaker met klanten om de tafel zit. Het lijken open deuren en toch kan het niet voldoende worden benadrukt. U kunt onmogelijk van uw medewerkers verwachten dat zij zich aan de afspraken houden, als u dat niet zelf heel consequent doet. Medewerkers doen immers niet wat managers zeggen, ze doen wat managers doen!

U merkt het al: het doorvertalen van de strategie en cultuurwaarden naar het handelingsniveau van leidinggevend en medewerkers zorgt ervoor dat uw strategie gaat werken en een tweede natuur wordt!

En nu doen!

Een bijeenkomst met uw medewerkers is hét moment bij uitstek waarop u het gewenste gedrag kunt laten beleven, waardoor de meeting een accelerator wordt van de gewenste gedragsverandering. U heeft op zo'n moment ook het grootste 'zendbereik'. U heeft immers alle teamleden bij elkaar.

Inspiratiechecklist Meetings

Op de volgende bladzijde treft u een checklist aan om te bepalen hoe uw meetings nu scoren en in de derde kolom kunt u ideeën noteren om uw rapportcijfer te verbeteren.



Inspiratiechecklist Meetings

De WAT-Vraag	Uw rapport-cijfer	Uw HOE-Verbetersuggesties
1. 80% van mijn overleg gaat over toekomstige activiteiten.		
2. Iedere deelnemer aan het overleg is waarneembaar voorbereid.		
3. De agenda bevat alleen punten waarop mijn teamleden de volledige controle en invloed hebben, zodat zij zelf de uitkomst kunnen bepalen.		
4. Ik hanteer afwisselende en activerende werkvormen.		
5. Ik stimuleer tijdens het overleg het 'trots op'-gevoel van mijn medewerkers.		
6. Mijn medewerkers vinden het overleg inspirerend.		
7. Ik oefen tijdens het overleg op de praktijksituaties om de vaardigheden van mijn medewerkers te versterken.		
8. Tijdens het overleg staan praktijkcases op de agenda om van elkaar te leren.		
9. De toegevoegde waarde van externe sprekers is hoog.		
10. Onze overlegdiscipline is uitstekend en we komen alle afspraken na.		