

Flexibel anticiperen op een
explosieve marktgroei

Livecase9

Brunel



Flexibel anticiperen op een explosieve marktgroei

Help! De markt groeit!

De klant aan het woord

“De organisatie die ik aantrof toen ik begin 2004 eindverantwoordelijk werd voor Brunel Engineering was erg intern gericht. Men was druk bezig met processen en de organisatie, maar het enthousiasme en de salesgedrevenheid ontbraken. Ook werd er weinig samengewerkt tussen de regio's en waren er diverse koninkrijkes ontstaan. De regiomanagers waren beheersmatig en politiek sterk, maar hadden weinig affiniteit met en interesse in het primaire verkoopproces. Op zich is het wel te verklaren waardoor deze situatie ontstaan was. Door de slechte marktomstandigheden was het beheersen van de kosten een belangrijkere activiteit geworden dan het creëren van nieuwe business. Daardoor was er weinig geïnvesteerd in het verkoopapparaat en waren het voor Brunel kenmerkende enthousiasme en de salesdrive langzaam uit de organisatie verdwenen.

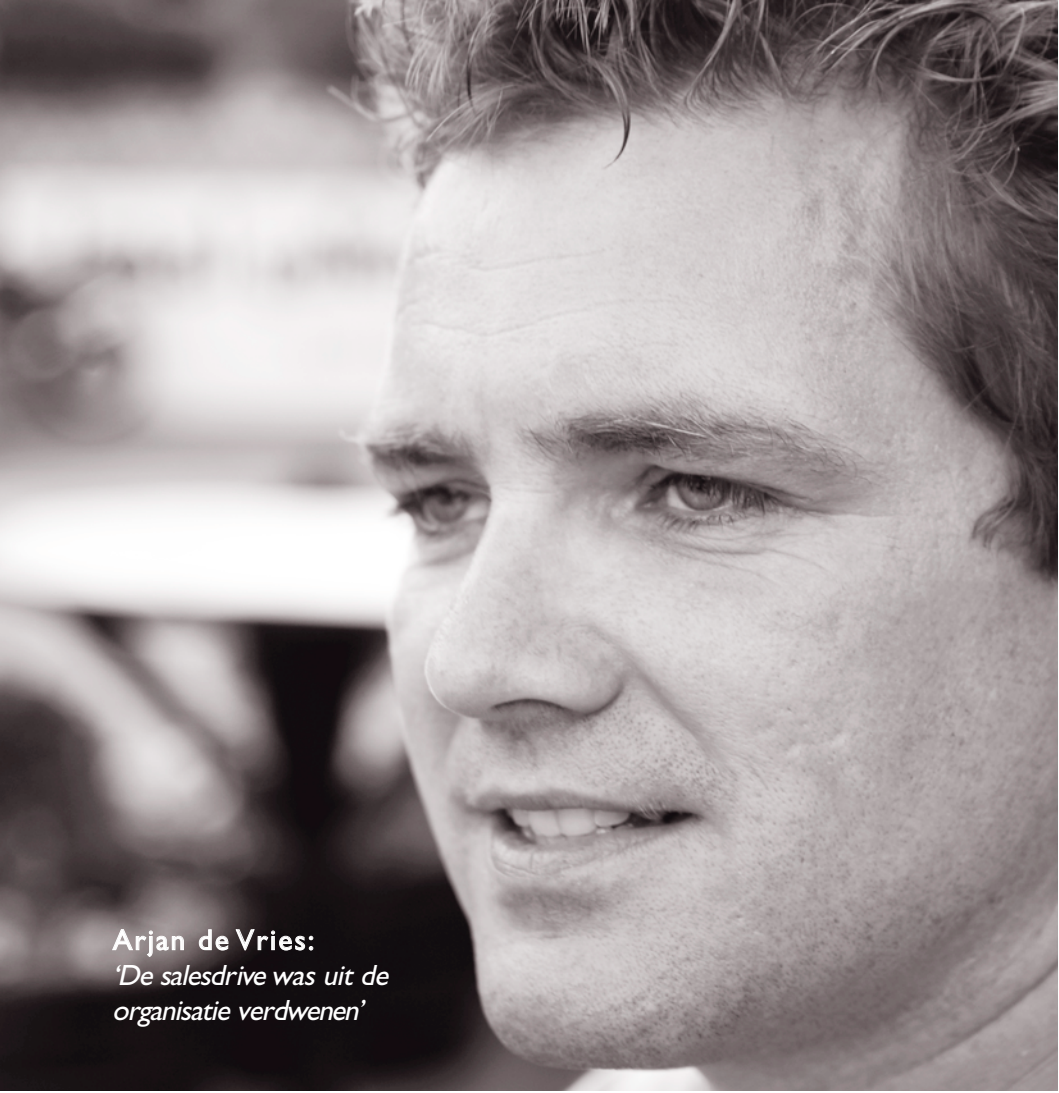
Ik wist al snel dat het roer om moest, zeker omdat de markt in het tweede kwartaal van 2004 voorzichtig aan begon te trekken. Mijn belangrijkste speerpunten in dat proces waren: het administratieve management ver-

vangen door salesmanagement, het aantrekken van nieuw enthousiast salestalent en het opleiden en coachen van de salesforce en het management.”

Arjan de Vries, Directeur Brunel Engineering

Een snelle en explosieve marktgroei is een ontwikkeling waar veel managers van dromen. Het is dan natuurlijk wel zaak om optimaal van die groei te profiteren. Oftewel: ‘Hoe zorg je ervoor dat je het accountmanagementapparaat fors uitbreidt én dat je de nieuwe accountmanagers snel en effectief opleidt zonder dat het teveel beslag legt op de interne organisatie en ten koste gaat van de externe focus’. Tijdens de verbouwing moet de verkoop immers gewoon door gaan. Door tijdig op economische ontwikkelingen te anticiperen is Brunel hierin geslaagd. Door middel van citaten uit een interview met Jan Symen Hoekstra, een van de nieuwe salesmanagers bij Brunel Engineering, laten we in deze Live Case ook zien hoe alle veranderingen door de betrokkenen zijn ervaren. Jan Symen Hoekstra is sinds 1 januari 2005 salesmanager bij Brunel Engineering. Daarvoor was hij technisch commercieel medewerker en accountmanager.





Arjan de Vries:
'De salesdrive was uit de organisatie verdwenen'

Het vertrekpunt

Brunel International is gespecialiseerd in arbeidsbemiddeling van hoog opgeleid personeel. Wereldwijd zijn er ongeveer 5000 professionals werkzaam vanuit de business lines Energy, Engineering, ICT, Legal, Finance en Insurance & Banking. In Nederland werkt Brunel vanuit zes vestigingen (Groningen, Deventer, Utrecht,

Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven). Brunel Engineering is in Nederland de grootste business line. De flexmarkt fungeert veelal als barometer van de economie. Zij voelt als eerste de neergang maar ook de opgang. In de jaren van economische neergang is bij Brunel dan ook fors ingegrepen om de organisatie klaar te stomen voor het groeiscenario dat in werking zou treden bij de te

verwachten economische groei. Processen zijn efficiënter ingericht, de organisatie is afgeslankt en het inzicht in en het sturen op kosten en resultaten middels een ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) is versterkt.

Eind 2004 kwamen de eerste tekenen van economisch herstel. Het was dus zaak om daar snel op te anticiperen. Het uitgedunde accountmanagers-team moest flink worden uitgebreid om adequaat in te kunnen spelen op de verwachte marktvaart. De vraag daarbij was echter: 'Hoe zorg je er voor dat je het accountmanagementapparaat fors uitbreidt én dat je de nieuwe accountmanagers snel en effectief opleidt zonder dat het teveel beslag legt op de interne organisatie en ten koste gaat van de externe focus'.

De ambitie van Brunel

In 2004 is bij Engineering de nieuwe directeur Arjan de Vries aangetreden. Vanaf zijn komst heeft hij zich vooral gericht op het stimuleren van de externe gerichtheid van zijn verkoopapparaat. De voorbije jaren was de focus immers vooral intern gericht op de processen en de organisatie. In eerste instantie heeft hij dit gedaan met zijn beide regiomanagers, Gert Bijker en Klaas Buizer, die hij steeds meer verantwoordelijkheid gaf in de aansturing van de regio's Noord- en West-Nederland.

Allereerst is uiteraard de richting bepaald door het vaststellen van de missie en de doelstellingen. Brunel Engineering wilde uitgroeien tot een 'top drie speler' in de Nederlandse markt op het gebied van detachering van hoog opgeleide technici en daarbij erkend worden als een autoriteit op het gebied van arbeidsbemiddeling van ingenieurs. Om deze ambitie te realiseren had Brunel enkele concrete doelstellingen geformuleerd:

- Een groei van het aantal medewerker met dertig procent.
- Het verbeteren van de kwaliteit van de database (met het accent op het stimuleren van het gebruik van de CRM-tool).
- Uitbreiding van de bemiddelingscapaciteit door het aannemen van accountmanagers.
- Het management versterken.

De aanpak

Om de te verwachten groei-doelstelling van dertig procent te managen, zijn zes senior accountmanagers benoemd tot salesmanager. Het lag in de bedoeling dat zij in de rol van 'meewerkend voorman' de nieuwe accountmanagers gingen coachen.

De belangrijkste selectiecriteria bij de benoeming van deze salesmanagers zijn:

- Het behalen van targets
- Match met de Brunel-cultuur
- Proactiviteit
- Voorbeeldrol.

De Brunel-cultuur wordt gekenmerkt door pragmatisme en ondernemerschap. Het is een echte 'doe-cultuur'. Dat is ook essentieel in het salesproces van Brunel. De onderscheidende factor wordt veelal bepaald door de contacten in de markt en de snelheid van handelen bij kandidaten en klanten.

Om ondernemend gedrag in de organisatie te stimuleren is de 'voorbeeldfunctie' essentieel. 'Leading by example' dus. De nieuw benoemde salesmanagers voldeden dan ook allemaal aan het criterium 'salesdoelstellingen behaald'. Er ligt dan wel een groot gevaar op de loer: gaan de salesmanagers niet te veel op de 'management-toer' en verliezen ze hun commerciële focus uit het oog.



Om te voorkomen dat ze in hun enthousiasme en onervarenheid vooral gaan 'managen' zijn drie Management Momenten benoemd. Dit zijn de drie momenten in de week dat ze aandacht aan de coaching en begeleiding van hun team moeten besteden:

Die momenten waren:

1. *De weekly (de verkoopvergadering op maandagochtend)*
2. *De coachmiddag*
3. *De (sales)bilateraal*

De nieuwe aanpak is gestart met een commitmentsessie. Doelstelling van deze sessie was om de salesmanagers bewust te maken van hun nieuwe rol en heldere kaders voor hen te scheppen. De drie Management Momenten zijn in deze sessie dan ook uitvoerig besproken en bediscussieerd. Ook de consequenties van deze aanpak voor het functioneren van de salesmanagers is daarbij aan bod gekomen. Uiteindelijk hebben alle salesmanagers volmondig 'ja' geantwoord op de vraag: 'wil je op deze manier functioneren als salesmanager?' Deze manier hield daarbij in: focus blijven houden op je eigen omzet en het binnen kaders sturen en coachen van je accountmanagers.

Wát was vooraf je het beeld van je rol als salesmanager?

"Vanaf het begin was duidelijk dat ik als salesmanager naast mijn rol als manager ook een commerciële taak had. Ik zou een stevig commercieel target houden en was daarnaast verantwoordelijk voor een team met drie accountmanagers. Om te zorgen dat ik niet teveel zou gaan 'managen' hebben we gekozen voor een duidelijke coachmodel, waarbij op drie verschillende momenten gestuurd zou worden. Dit zorgde voor mij als net aangestelde salesmanager voor rust. Op deze drie momenten kon ik mijn visie en ideeën met het team en de individuele accountmanagers bespreken. Omdat de drie momenten gezamenlijk niet meer dan één dag in de week in beslag mochten nemen, zou ik genoeg tijd overhouden voor mijn commerciële activiteiten."

Wát vond je van het feit dat je rol zich beperkt tot de drie Management Momenten?

"Hierdoor kreeg je als salesmanager overzicht en duidelijkheid in je nieuwe rol. Dat kwam ook doordat de trainingen, die gezamenlijk met het managementteam werden gevolgd, hierop waren afgestemd. Je kreeg door deze trainingen en doordat het managementteam hierbij aanwezig was duidelijke handvatten mee. In de eerste fase van deze functie is hierdoor overzichtelijk gemaakt wat er van me verwacht werd en waar ik in mijn team op moest sturen. Daarnaast wist ik door deze gezamenlijke training ook waar ik als salesmanager door de regiomanager op gestuurd zou worden."

Figuur 1 Interviewfragment Jan Symen Hoekstra

Onderstaand figuur biedt een gedetailleerde uitwerking van de drie Management Momenten.

Management Momenten

De weekly	<ul style="list-style-type: none"> - Salesmanager is de voorzitter - Ieder teamlid bereidt zich voor - Geen notulen maar een verslag met actiepunten - De weekly mag maximaal één uur duren. - De verkoopvergadering volgt een vaste agenda.
Coachmiddag	<ul style="list-style-type: none"> - Maximaal 1 dagdeel per week - Het coachen bestaat vooral uit 'coaching on the job' (meeluisteren met belacties, meegaan op bedrijfsbezoek en het gesprek met de klant voorbespreken en evalueren, bijzitten bij intakegesprekken met kandidaten) - Inventariseer aandachtspunten gedurende de week en bespreek die tijdens de Salesbilateraal.
Sales-bilateraal	<ul style="list-style-type: none"> - Op vrijdagmiddag (evalueren van de afgelopen week en bespreken van de aankomende week) - Vaste agenda - De accountmanager analyseert zijn/haar eigen performance en mailt die ter voorbereiding naar de salesmanager (stimuleren van eigen verantwoordelijkheid) - Voor alle accountmanagers (ongeacht ervaring of resultaten) - Maximaal 30 minuten.

Figuur 2 Management Momenten

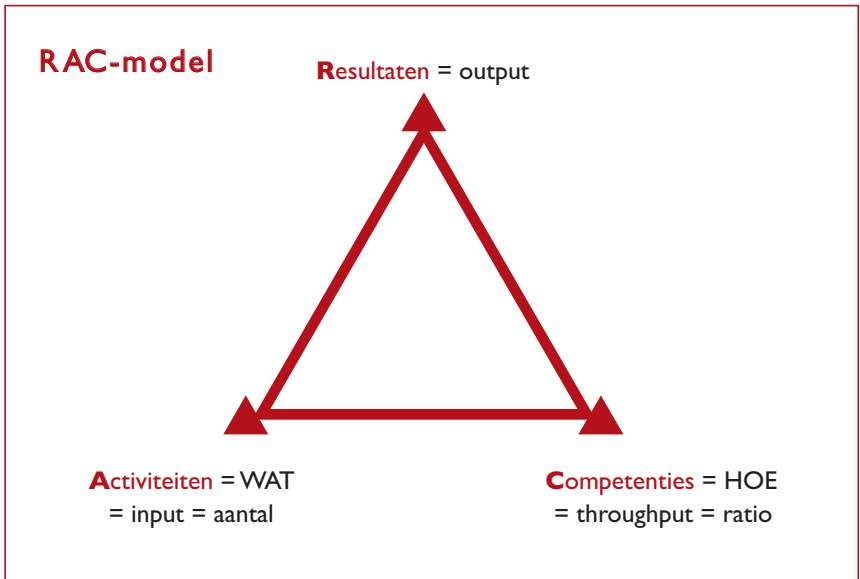
De nieuwbakken salesmanagers doorliepen vervolgens een doelgericht trainingsprogramma om de nodige vaardigheden als coach op te doen. Het trainingsprogramma was opgedeeld in drie sessies, waarbij in elke sessie een Management Moment (weekly, coaching of bilat) centraal stond. Het MT (directeur en 2 regiomanagers) namen ook deel aan deze training. Ook voor hen golden immers de Management Momenten in de coaching naar de salesmanagers.

De trainingen waren gebaseerd op het RAC-model:

RAC-model

- R** = resultaten
- A** = activiteiten
- C** = competenties





Figuur 3 het RAC-model

De essentie van dit model is dat de salesmanager de resultaten (output) als uitgangspunt neemt voor de analyse van de activiteiten (effectiviteit en efficiency van je salesactiviteiten) om op basis daarvan de accountmanager te coachen op zijn/haar competenties.

Nieuwe accountmanagers doorlopen de eerste acht weken een intern opleidingsprogramma met thema's als interne organisatie, arbeidsmarkt- en wetkennis, interviewtechnieken en verkooptechnieken. In deze eerste periode is het belangrijk om accountmanagers dusdanig te instrueren dat ze leren om hun werk te plannen en te structureren. Dat gebeurt onder meer door het werken met vaste belblokken en het sterk sturen op aantallen activiteiten zoals telefoongesprekken, gesprekken met kandidaten, gesprekken met klanten, enzovoort. Daarna wordt het al gauw van belang dat

de eigen verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd. Als salesmanager streef je immers naar een team van ondernemende accountmanagers om maximaal te kunnen profiteren van de marktgroei.

Het sturen op aantallen activiteiten strookt niet met het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap. Sterker nog: het is knap frustrerend als je manager steeds in je nek staat te hijgen met vragen als 'hoeveel telefoontjes heb je gepleegd?' of 'hoe komt het dat je je bezoektarief niet hebt gehaald?' Het gaat om stimuleren in plaats van controleren.

Door te sturen op output (in dit geval: omzet, marge, werkenden) doe je veel meer een beroep op de bewustwording van de accountmanager. De salesmanagers hebben namelijk geleerd om in de bilateraal de accountmanager zelf een analyse te laten maken van zijn resultaten.

Dan gaat het om vragen als:

- Wat is je target?
- Heb je die gehaald?
- Waarom wel/niet?
- Welke conclusie trek je als je je activiteiten analyseert?
- Hoe komt dat?

- Heeft de accountmanager te weinig activiteiten ontplooid? En wat is daarvan de oorzaak?
- Heeft de accountmanager veel gebeld, maar weinig afspraken? Wat betekent dat voor de telefonische acquisitievaardigheden?
- Zijn er wél voldoende voorstellingen, maar te weinig plaatsingen? Wellicht ligt dat aan het inventariseren van de klantbehoefte of het omgaan met bezwaren van de klant?

Uit de analyse van de zogenaamde 'salesfunnel' (de trechter van telefoontjes naar afspraken, vacatures, voorstellen van kandidaten en plaatsingen) komt veelal vanzelf het ontwikkelpunt van de accountmanager (de C van Competenties) naar voren.

Waar liep je tegen op bij het coachen van je mensen met behulp van het RAC-model?

“Door het sturen op kengetallen was duidelijk voor de accountmanagers wat ik belangrijk vond en wat ik van hen verwachtte. Dit zorgde ervoor dat het aantal bezoeken en intakes sterk omhoog ging en dat het aantal projecten sterk toenam. Ik hanteerde een zeer 'directieve' manier van aansturen en dit had ook een keerzijde. Ondanks de positieve commerciële resultaten werden de accountmanagers na een aantal maanden moe van het zich steeds moeten verantwoorden. Het was eigenlijk de standaard beginnersfout van een leidinggevende: ik vertelde wat ik van de accountmanagers verwachtte in plaats van hen zelf, door goede vragen te stellen, met de antwoorden te laten komen. Daarnaast kreeg ik door de groei van mijn team steeds minder tijd voor mijn eigen salesactiviteiten. In plaats van alles zelf uit te voeren heb ik meer en meer geprobeerd om taken door het team te laten uitvoeren. Hierdoor kregen zij meer verantwoordelijkheid en had ik meer tijd om mijn eigen targets te halen.”

Hoe reageerde je mensen op je nieuwe rol en stijl van aansturen?

“Mijn nieuwe rol werd redelijk geaccepteerd. Al is het altijd moeilijk om eerst onderdeel van een team te zijn en vervolgens verantwoordelijk voor hetzelfde team. Mijn directe manier van aansturen werd niet geaccepteerd. Hiervoor is een aparte sessie belegd en dit heeft gezorgd dat vanaf dat moment de sfeer en de eenheid verbeterden. Al met al is het een lang traject geweest om te komen waar ik nu sta. Het is nu echt een mooi team en de sfeer en gedrevenheid is heel positief. Door kritisch naar mijn eigen rol te kijken heb ik geleerd wat wel en wat niet werd geaccepteerd door het team. “

Figuur 4 Interviewfragment Jan Symen Hoekstra



Het analyseren van de salesfunnel zorgt er ook voor dat de accountmanager inzicht krijgt in het salesproces. Stel: een accountmanager heeft als jaardoelstelling 'tien'. Halverwege het jaar staat hij op 'vier'. Dat betekent dat hij in de tweede helft van het jaar nog 'zes' moet realiseren. Op basis van de salesfunnel is hij dan in staat om vast te stellen wat dat betekent voor zijn activiteiten. Uit die funnel is bijvoorbeeld gebleken dat de accountmanager voor het resultaat 'één' twintig bezoeken moet plegen en tien aanvragen moet hebben. Hij kan dan zelf uitrekenen wat dat betekent voor de planning van het komende half jaar. Dat inzicht stimuleert ook om een andere en meer efficiënte methode te vinden om de doel-

stelling alsnog te halen, bijvoorbeeld een andere doelgroep benaderen of meer netwerken.

Kortom: de gezamenlijke zoektocht naar verbetering stimuleert en inspireert! Natuurlijk gaat een en ander niet zonder slag stoot. De salesmanagers hadden er vooral moeite mee om niet te 'vertellen' maar te 'vragen' in hun coaching. Waarom vragen stellen, ze wisten het antwoord toch?

Mede door het verder aantrekken van de markt waren de resultaten geweldig. In november kon het glas al geheven worden op de zeshonderdste medewerker. De doelstelling was gehaald. De organisatie kraakte echter in zijn voegen.

Hoe werk je nu met je plan?

"In 2006 is de rol van salesmanager uitgebreid. Voor 2006 heb ik een Salesplan geschreven. Hierin heb ik benoemd welke punten voor mij het belangrijkste zijn in de aansturing van het team en welke doelstellingen behaald moeten worden. Dit plan is in samenspraak met het management en de ondersteunende afdelingen tot stand gekomen. In regelmatig overleg met alle betrokken partijen wordt het plan tweewekelijks geëvalueerd en zonodig bijgesteld. Hierdoor heb je als salesmanager een grotere verantwoordelijkheid gekregen. Er wordt meer en meer een beroep gedaan op mijn eigen verantwoordelijkheid en mijn voortrekkersrol. Stuurde ik vorig jaar nog bijna puur op sales. Nu is dit meer op betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid en motivatie."

Waar loop je daarbij tegen aan?

"Het is zeer uitdagende stap geweest. Omdat je als salesmanager naast je eigen salesactiviteiten en het coachen van accountmanagers ook zelf je doelstellingen beschrijft en deze evalueert heb je voor alle activiteiten minder tijd. Om te zorgen dat je niet zestig uur per week gaat werken moet je sommige taken in het team leggen. Daarom moet je vanaf het begin zorgen voor een groot draagvlak. Ik heb mij in 2005 minder autoritair opgesteld en ben meer 'meewerkend voorman' geworden. Hierdoor ben ik geaccepteerd door het team. In 2006 heb ik het hele team vanaf het begin zoveel mogelijk bij alle plannen betrokken. Als gevolg hiervan is het Salesplan een teameffort geworden en niet iets wat ik heb opgelegd. Hierdoor loop ik nu tegen weinig problemen op."

Figuur 5 Interviewfragment Jan Symen Hoekstra

Iedereen had het uiterste gegeven en dat wil wel eens ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening. De match was soms niet ideaal of het proces was onvoldoende afgestemd met de klant. Het was dus van belang om de focus nu te verleggen naar het aspect 'kwaliteit'. Ook daarbij vervulde de salesmanager weer een centrale rol.

Het jaar 2006 is daarom bestempeld tot een jaar van 'beheerste groei'. Door met salesplannen te gaan werken, konden de salesmanager op een doelgerichte manier gaan sturen en coachen op 'beheerste groei'. Om de salesmanager maximaal bij dit proces te betrekken heeft er een strategische sessie plaatsgevonden waarbij op een interactieve manier vanuit alle geledingen uit de organisatie input is geleverd.

Strategische sessie

Aan de strategische sessie (twee dagen met overnachting) namen uiteraard het management-team en alle salesmanagers deel, naast enkele senior-accountmanagers, recruitment, HRM en marketing.

Het doel van de sessie was:

- Heldere strategische kaders ontwikkelen voor 2006
- Commitment kweken bij de stakeholders
- Input en een raamwerk ontwikkelen voor de salesplannen van de salesmanagers

Als structuur voor het plan is gebruik gemaakt van het STAR-model

Dit model fungeerde bij de sessie als leidraad. Allereerst heeft de directie haar (landelijke) SWOT gepresenteerd. Vervolgens presenteerden de salesmanagers de SWOT's van hun team. Dit leidde tot levendige discussies over de overeenkomsten en de verschillen tussen de landelijke SWOT en die van de teams. Waarom is iets bij de één een sterkte of kans wat bij de ander juist een zwakte of bedreiging is? De SWOT's en de discussies droegen bij aan het 'stroomlijnen' van de gedachten van alle betrokkenen en vergrootten het inzicht in de SWOT als analysetool.

STAR-model

Situatie (analyse)

- kwantitatief (cijfers)
- kwalitatief (SWOT-analyse)

Targets en Thema's

Activiteiten

Review

Met de SWOT als uitgangspunt heeft het managementteam de doelstellingen voor 2006 en de thema's gepresenteerd. De doelstellingen waren zowel gericht op de kwantiteit als op de kwaliteit. Bij de thema's gaf de directie (top-down) aan wat de strategische speerpunten waren voor 2006 (bijvoorbeeld: het kwaliteitssysteem of het gebruik van de database). In groepjes gingen de deelnemers vervolgens brainstormen wat de verbetermogelijkheden en



acties op dat vlak zouden kunnen zijn van de salesmanager om de doelstellingen te realiseren. Op deze manier kregen de salesmanagers vanuit allerlei invalshoeken en disciplines (marketing, HRM, recruitment en accountmanagement) input aangereikt voor hun plan.

Daarna heeft er een soort 'marktplaats' (met kraampjes en al) plaatsgevonden, waarbij zowel het managementteam, als HRM, recruitment en marketing zich hebben gepresenteerd aan de salesmanagers. Doelstelling hierbij was om de salesmanagers meer bewust te maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt om hen te ondersteunen bij het realiseren van hun plannen. Er vond al direct een levendige 'handel' plaats tussen de diverse afdelingen waardoor de synergie werd versterkt. Daarbij werden de salesmanager er zich van bewust dat zij veel meer gebruik moesten maken van de aanwezige expertise binnen de organisatie.

Met al deze input in hun rugzak hebben de salesmanagers het 'geraamte' (de belangrijkste doelstellingen en acties) van hun plan tijdens de sessie gepresenteerd aan een aantal deelnemers. Zij hadden de rol van 'externe consultant' toebedeeld gekregen en hebben de salesmanagers nog van de nodige adviezen voorzien. Kortom: het plan van de salesmanagers stond al voor een belangrijk deel in de steigers. De drempel van 'dagen lang plannen schrijven' was daarmee geslecht en de visies en de denkrichtingen waren op elkaar afgestemd. Het managementteam bespreekt nu elke maand de voortgang van de plannen met de salesmanagers. Per kwartaal vindt er een sessie plaats waarbij steeds een thema en het delen van best practices centraal staat.

De resultaten

Wat heeft dit traject opgeleverd?

- De groei-doelstelling is ruimschoots gerealiseerd: het doel was 30 procent groei van het aantal medewerkers. Op 31 december 2005 was het aantal medewerkers zelfs met 42 procent toegenomen!
- De salesmanagers zijn enorm gegroeid in hun voorbeeldrol.
- De salesmanagers hebben versneld managementervaring opgedaan.
- Het mt is gegroeid door het delegeren en sturen op afstand.
- De accountmanagers hebben veel meer inzicht gekregen in het salesproces (salesfunnel) en functioneren zelfstandiger.
- Door de strategische sessie met alle stakeholders is de synergie versterkt en maakt de salesmanager meer gebruik van de geboden faciliteiten.
- Er is commitment op de strategie.
- Er zijn concrete plannen ontwikkeld die de basis vormen van de dagelijkse sturing.
- De salesmanagers werken planmatig en sturen meer op kwaliteit.

Tips voor uw eigen organisatie

- Definieer helder de voorbeeldrol.
- Maak gebruik van het RAC-model bij het sturen en coachen op het salesproces. (Lees over dit onderwerp ook Live Case 8 over Sales Activity Management bij G4S.)
- Betrek bij de strategievorming alle stakeholders.
- Benut concrete plannen om de voortgang monitoren.

Wat heb je geleerd van het hele traject?

"Dat ik mijn team zoveel mogelijk bij alle plannen moet betrekken en dat ik moet zorgen voor een goed balans tussen gedrevenheid, saamhorigheid en sfeer. Het is belangrijk om duidelijk de do's en don'ts aan te geven en je niet te autoritair op te stellen. Ook heb ik geleerd dat de rol van 'meewerkend voorman' het beste bij mij als persoon past."

Welke tips of suggesties heb je voor de lezer?

"Zorg ervoor dat je ondanks de soms stevige targets en de grote uitdagingen begrip hebt voor de bezwaren van je medewerkers en zorg dat je persoon en prestaties blijft scheiden."

Figuur 6 Interviewfragment Jan Symen Hoekstra

Vraag

Uw antwoord

1. Wat zijn in uw organisatie de Management Momenten?

Voorbeeld: *Het wekelijkse verkoopoverleg.*

2. Wat zijn voor uzelf de Management Momenten bij de sturing en coaching van uw managers?

Voorbeeld: *Het coachgesprek.*

