

# Minder communiceren, meer inspireren

Mario Bierkens - Intenza Consulting Group

***‘Medewerkers doen niet wat je zegt dat ze moeten doen, ze doen wat jij doet.’***

**‘Wij zouden toch meer proactief onze klanten gaan benaderen?! Ik weet zeker dat we meer kunnen realiseren. We hebben een degelijke dienstverlening en een loyale groep klanten. Maar er is nog zoveel meer te bereiken in deze markt. Om een of andere reden krijgen we het niet echt van de grond. We roepen ieder jaar dat het anders moet, schrijven mooie plannen, maar resultaten blijven uit. We blijven steeds steken in goede voornemens. Hoe krijgen we onze mensen in beweging?’**

**Een veelgehoorde verzuchting van directies en managers. Hoe kan het dat in veel bedrijven nieuwe ambities niet eenvoudig te realiseren zijn? En vooral wat is er aan te doen?**

Te vaak vertellen we onze medewerkers wat ze moeten doen. In de hoop dat ze het daarna ook gaan doen. Dat is in veel gevallen ijdele hoop, want communiceren leidt zelden tot bewegen of actie. De kracht van communiceren wordt in het bedrijfsleven ernstig overschat. Om ander gedrag binnen een organisatie te realiseren, is jouw voorbeeldfunctie als manager een belangrijke slaag- of faalfactor. Het gedrag van je medewerkers is namelijk een spiegel van je eigen gedrag. Leidinggevend zijn niet of pas veel te laat bewust van deze effecten. Dat is confronterend, maar biedt tegelijk veel kansen. Hieronder mijn aanpak geïnspireerd door mijn helden thuis en uit het bedrijfsleven.

## Nieuw gedrag aanleren

Naast ondernemer ben ik ook vader van 3 kinderen. Thuis merk ik iedere keer weer dat communiceren (ofwel vertellen wat zij moeten doen) weinig tot geen effect heeft. Zeker wanneer ik als opvoeder niet datgene doe wat ik wel van mijn kinderen vraag, geven ze dat direct terug. En binnen no-time voel ik dat mijn opvoedingsteller weer op nul staat. In het bedrijfsleven met volwassen medewerkers werkt het niet anders, alleen is het speelgoed iets duurder geworden. Met het verschil dat kinderen nog de naïviteit hebben om het te zeggen wanneer je als ouder je niet aan de regels houdt. Zij hebben nog geen enkel benul van een causaal verband tussen de hoogte van zakgeld en dit soort confronterende opmerkingen. Jouw medewerkers realiseren zich dat echter wel en zijn minder snel geneigd je feedback te geven. Bovendien: hoe vaak wordt feedback dankbaar ontvangen? Dus zwijgen ze en nog erger, vertonen niet het door jou gewenste gedrag.

Hoe zorg je er nu voor dat je zelf en jouw mensen het gedrag vertonen dat nodig is om jullie ambities te realiseren? Met andere woorden om succesvol te zijn?

Terug naar mijn thuissituatie: wij hebben een ontspanningsruimte waar een tv hangt met een Playstation, een Wii en andere interactieve apparaten. Je zult begrijpen, hier wordt fanatiek gegamed. Zodra een nieuw spel ons huisadres heeft gevonden, wordt een vriendje of vriendinnetje

uitgenodigd. In veel gevallen is het een leeftijdsgenoot die het nieuw spel al goed beheerst. Dit vriendje krijgt een VIP-behandeling (chips, cola, de beste stoel). Mijn kinderen gaan vervolgens naast deze ervaren speler zitten, kopiëren zijn speelstijl en trucs en binnen een kwartier kunnen zij zelfstandig het spel spelen. Het vriendje is daarna eigenlijk overbodig en alleen nog aanwezig om als tegenstander of medespeler te fungeren. Vaak zie je dan ook dat er emotioneel al afscheid is genomen van het vriendje.

Ook dit proces is ons volwassenen niet onbekend. Bij het aanleren van nieuw gedrag of nieuwe vaardigheden zoeken mensen inspiratiebronnen. Voorbeelden waar men met veel respect naar kijkt, doordat zij aanzien genieten op hun vakgebied. Het voorbeeldgedrag wordt geobserveerd om succesvolle elementen te kopiëren waarmee wij zelf beter kunnen worden. Binnen Neurolinguïstisch programmeren (NLP) heet deze manier van leren modelleren. Goede voorbeelden inspireren mensen om ook succesvol te zijn. En dat maakt inspireren veel krachtiger dan communiceren!

## **Laat je inspireren**

Eén van mijn inspiratiebronnen is Ben Tiggelaar. Als ervaren spreker heb ik inmiddels een eigen stijl ontwikkeld. Maar om nog succesvoller te worden, heb ik een lijst gemaakt van mensen die voor mij als sprekers inspirerend zijn. Door vervolgens te benoemen waarin ze voor mij het voorbeeld zijn en ook te observeren hoe zij dat doen, krijg ik handvatten om mijn eigen stijl te verbeteren. Dat is overigens anders dan na-apen, want het is belangrijk om authentiek te blijven. Zo zal ik nooit de MBA in 1 dag van Ben kunnen en willen kopiëren, maar ben ik wel geïnspireerd geraakt door zijn praktische manier om wetenschap over te brengen en mensen tijdens een presentaties veel te laten ervaren in plaats van alleen maar te vertellen. Een andere inspirator is Richard Bottram, de man die op het plein voor de vertrekhal bij Schiphol gedurende een jaar iedere dag een marathon heeft gelopen. Ja, je leest het goed, iedere dag 42,195 kilometer door dezelfde persoon gelopen. Zijn discipline en volhardendheid inspireren mij om ook dit gedrag te vertonen in situaties waarin dat nodig is.

Bepaal dus wie jouw helden zijn, plus wat in hen je aanspreekt en kopieer dit naar jouw eigen situatie. Stel een lijst met vijf helden op. Inspirators die voor jou op een bepaald gebied het voorbeeld zijn. Door vervolgens te kijken hoe zij het doen, ontdek je mogelijk nieuwe manieren om zelf beter te worden. Dat kan op diverse manieren. Door het letterlijk observeren hoe jouw voorbeeld het doet, het bekijken van een Youtube-filmpje van je held of het lezen van boeken, interviews en artikelen over je inspirator. Blijf authentiek, maar laat je inspireren!

## **Inspireer anderen**

En nu naar de werkvloer: regelmatig spreek ik leidinggevenden die teleurgesteld zijn dat hun mensen niet willen leren of zich niet goed voorbereiden op gesprekken. Mijn eerste vraag is dan altijd : Hoe ervaren je mensen jouw goede voorbeeld? Zodra medewerkers het goede voorbeeld ervaren, hebben ze ook ervaren wat de impact ervan is en dus de voordelen. Daarnaast zien ze dat jij als leidinggevende er ook voor kiest. Dat heeft een veel grotere impact dan je zou denken. Het zou dus jouw ambitie als leidinggevende moeten zijn dat je voor jouw medewerkers een inspirator of held bent. Laat dus vooral dát gedrag zien dat je graag van je medewerkers wilt zien. Het heeft geen zin om je mensen te wijzen op het nut en de noodzaak van iets zolang ze effecten van jouw voorbeeldgedrag niet ervaren.

Kortom: jouw rol is vergelijkbaar met die van de haas in de marathon. Zeker wanneer je iets nieuws wilt introduceren. Als tempomaker laat je vooral dat gedrag zien wat je graag van je medewerkers wilt zien. Benut daarvoor een periode van minimaal drie maanden waarin je mensen laat ervaren dat jij ergens voor kiest en zelf het voorbeeld bent.

Een praktijkvoorbeeld: Bij een grote Nederlandse bank organiseerde men diverse interventies zoals bijeenkomsten en trainingen om de commerciële slagkracht te vergroten en vaker bij hun zakelijke relaties aan tafel te zitten. De opbrengsten van deze inspanningen (die uiteraard veel geld kostten) resulteerden slechts in een stijging van de bezoekfrequentie van de accountmanagers van 1,9 naar 2,1 daar waar de gewenste bezoekfrequentie acht afspraken in de week was. Doorgaan met dit soort arbeids- en investeringsintensieve activiteiten met beperkte impact leek niet verstandig. De algemeen directeur heb ik geadviseerd elke maandag en dinsdag vrij te maken in zijn agenda om minimaal zes klanten te bezoeken. Maar wat nog veel belangrijker was, de voorbereiding van deze gesprekken moest door zijn secretaresse al twee weken voor de afspraak in gang gezet door betrokken accountmanagers te informeren over de afspraak en inzicht te geven in hoe de directeur zich had voorbereid op deze afspraak. Slechts een vraag werd gesteld: welke aanvullende zaken moet de directeur ter sprake brengen tijdens deze afspraak? Tevens werden alle bila's met het management door de algemeen directeur onderweg naar relaties gevoerd in plaats van op kantoor. Deze aanpak zorgde er na zes maanden voor dat de bezoekfrequentie in de hele bankorganisatie van 2,1 naar 4,2 steeg zonder enige training of aanvullende programma's. Door duidelijk te laten zien dat het management er voor koos zelf voorop te gaan, inspireerden zij de rest van de organisatie. De algemeen directeur concludeerde: *'Als ik er met mijn drukke baan zes per week kan bezoeken, dan kan het niveau onder mij er zeven en commerciële medewerkers er minimaal 8 bezoeken.'* En hij kreeg gelijk!

De haas worden en voelbaar zijn is dus de eerste stap. Met jouw voorbeeldgedrag prime je jouw omgeving voordat je van hen ook dat gedrag verlangt. Communiceren is zeker wel van belang, maar is veel krachtiger als je eerst het gewenste gedrag hebt geprimed. En uit ervaring blijkt dat ongeveer na minimaal 21 ervaringen in een periode van tien weken 20 tot 40% van jouw teamleden het voorbeeldgedrag kopiëren en zelf toepassen. Je uitdaging als haas is dus dat je iedere medewerker 21x zichtbaar voorbeeldgedrag laat ervaren in 3 maanden tijd. Als je dat lukt, heb je succesvol 'geprimed'. En kun je verder om vervolgens ook je teamleden te begeleiden naar het nieuwe andere gedrag.

Enkele tips hoe je als haas het voorbeeld kunt zijn op het gebied van proactief klanten benaderen:

- Begin elke week met zelf minimaal drie klanten te bellen waarvan je vooraf bij de klanteigenaar informeert naar bijzonderheden
- Stuur voor ieder gesprek met een klant een mail naar de klant waarin je vraagt wanneer voor de relatie het gesprek geslaagd is en stuurt de klanteigenaar een cc
- Mail, bel of loop twee weken voor een geplande afspraak even bij een collega binnen en geef aan dat je graag de klant wil verrassen en hierover wilt sparren met collega
- Vraag aan klanteigenaren namen van de klanten waarvan zij denken dat er veel omzetpotentieel zit, maar het hen nog onvoldoende lukt om dat zelf te realiseren. Na opgave van namen maak je een lijstje met de top 10 die jij proactief gaat benaderen
- Ga samen met de accountmanager naar klanten en in de voorbereiding praat je vooral over het storten op de emotionele bankrekening van de relatie en hoe dat te realiseren tijdens het gesprek

- Vraag bij relatie evenementen vooraf aan deelnemende relaties met wie zij graag in contact willen worden gebracht tijdens het event en organiseer dat. Informeer teamleden hierover en betrek ze bij de realisatie
- Adopteer een aantal top relaties die je zelf proactief gaat bezoeken. Uitgangspunt is x per week. Teamleden continu informeren/betrekken bij deze gesprekken
- Vervang alle bila's op kantoor door bila's in de auto gezamenlijk op weg naar klanten

Als het gaat om het veranderen van gedrag van medewerkers dan geldt de volgende formule:

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

Oftewel: Directie x Doen is resultaat in het kwadraat. De goedkoopste en meest effectieve manier om te starten met een gedragsverandering binnen je bedrijf is om zelf het inspirerend voorbeeld te zijn van voor je teamleden. En waarom zou je dat onbenut laten?

Ik wens je veel inspiratie!

Mario Bierkens



*Mario Bierkens MBA (49). Mario is oud student aan de Business School Nederland, MKB-ondernemer en mede-oprichter van [Intenza \(www.intenza.nl\)](http://www.intenza.nl). Hij adviseert en begeleidt ondernemers bij het realiseren van hun ambities. Daarnaast is hij ook actief in de topsport en een veelgevraagd spreker. Zijn overtuiging is dat gedrag dé succesfactor is. Ook in deze economische tijd. En net zoals in de topsport gaat de kortste weg naar beter presteren via de omweg van leren. Zijn kracht en passie ligt in het inspireren en mobiliseren van mensen om datgene te doen wat nodig is om ambitieuze plannen te realiseren. Mario verzorgt veel presentaties over leiderschap en hoe managers hun plannen met meer impact kunnen realiseren en hoe zij een lerende organisatie kunnen realiseren. Mario wordt vaak beschreven als betrokken, scherp, humoristisch, praktisch, energiek, snel met een continue focus op bewegen en het resultaat.*

*Mario is auteur van enkele managementboeken. Waaronder zijn laatste twee "De management makeover; vergroot uw realisatiekracht" en "Eerste hulp bij Leren Excelleren".*

*Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt.*