

De nieuwe CRM

Inleiding

Welkom

Dit is een simulatie over de implementatie van een uitgebreid Customer Relation Management (CRM) systeem binnen 'The Sales Company'. U bent operationeel manager en verantwoordelijk voor de implementatie van het systeem binnen uw commercieel team.

The Sales Company

The Sales Company is een internationale speler op de markt en leider binnen de sector. Door de verregaande veranderingen op de markt dreigt die positie nu in het gedrang te komen. De concurrentie is genadeloos en snoept voortdurend marktaandeel af; gekopieerde producten baren de onderneming steeds meer zorgen en bestaande klanten nemen gewoon minder af. Om bezuinigingen en personeelsinkrimpingen te vermijden dringt een drastische ingreep zich op.

The Sales Company is actief in 35 landen. Tot nu toe kon elk land behoorlijk autonoom werken. Nooit was er sprake van een gecentraliseerd beheer van de activiteiten of segmentering van klanten. The Sales Company kan bogen op een heel ervaren commercieel team dat mooie prestaties neerzet. Van oudsher beschikken de accountmanagers over een ruime bewegingsvrijheid.

Maar nu de resultaten uitblijven, komt daar verandering in. Er werd beslist om binnen een wereldwijd een nieuw CRM-systeem in te voeren.

CRM Implementatie

Het nieuwe systeem zal de dagelijkse activiteiten in tal van opzichten veranderen en beïnvloeden. Routines, structuren en procedures zullen wijzigen en de prestaties van de elke medewerker zal gemeten worden. Er wordt momenteel in België al een (eenvoudig) CRM-systeem gebruikt. Dit systeem werd ontwikkeld door het lokale ICT-team, en is geschreven op maat van jullie noden en van de lokale markt. Het is eenvoudig in gebruik, en laat toe om op een simpele manier enkele basisrapporten te genereren.

Het internationale systeem dat men op het oog heeft zal toelaten om op globaal niveau gegevens te delen, om internationale klantenrelaties op te volgen, en om bestaande klanten uit één land ook gericht in andere landen te kunnen cibleren. De hoop is om via data mining inzichten te verwerven die onze omzet stevig kunnen verhogen. Het idee van verregaande transparantie stoot sommige sales mensen echter tegen de borst. Bovendien vrezen ze dat het nieuwe systeem veel complexer zal zijn, en meer administratief werk zal vragen. En dat zonder dat het grote meerwaarde zal opleveren, aangezien de meerderheid van hun klanten lokale contacten zijn, en relaties over een lange periode werden opgebouwd.

Het team

Adam

Adam is commercieel ingenieur. Hij heeft oog voor detail en kent hij als geen ander de technische bijzonderheden van de producten. Hij weet de meest bijzondere dingen over zijn klanten, vergeet geen enkele verjaardag en wordt door de klanten op handen gedragen. Als papa van drie is Adam uiterst tevreden met zijn vrijheid als commercieel ingenieur; hij kan zijn functie perfect verenigen met het gezinsleven. Adam houdt van routine en voelt zich goed binnen een klassieke hiërarchie waar iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is.

Carl

Carl is één van de jongste key accountmanagers. Hij vindt zijn job echt het einde. Voor hem is het geen werk, maar een levensstijl - bovendien was het Carl die u bij The Sales Company binnenloodste. Sommige senior collega's vinden Carl net iets te 'ad rem', maar zijn geestdrift en de snelheid waarmee hij handelt als hij een klant aan de lijn heeft, werkt gewoon inspirerend. Carl houdt van plezier maken en van spelletjes en kan dan ook stevast rekenen op een grote aanhang. Bij conflicten is het vaak Carl die erin slaagt om de samenwerking weer recht te trekken.

Edward

Edward is al jaren senior key accountmanager. Hij is vermaard om het cultiveren van zijn contacten met klanten - en is voortdurend op zoek naar nieuwe producten die hij hen dan tracht te verkopen. Bovendien is Edward verantwoordelijk voor de implementatie van de verkoopstrategieën binnen het team. Hij maakt deel uit van het team dat de markt analyseert en de producten selecteert waarop moet worden ingezet; hij coacht de andere accountmanagers in het vinden van de juiste argumenten voor specifieke acties.

Bert

Bert is een van de meest ervaren key accountmanagers. Hij voert de opgelegde taken routinematig, efficiënt en vlotjes uit. Bert staat erom bekend dat hij vlot bijkomende goederen en diensten aan klanten verkoopt. Hij zal nooit vergeten wat een klant de vorige keer bestelde en slaagt er als geen ander in nieuwe relevante initiatieven op te volgen. Bert heeft helemaal geen bezwaar tegen het CRM-systeem, maar organiseert zijn tijd en afspraken net zo graag via de oude en vertrouwde kalender op papier.

Daniela

Daniela is accountmanager en sprokkelde door de jaren heen een indrukwekkende ervaring bijeen. Zij is een expert in verkoop aan grote klanten; haar kijk op mogelijke oplossingen zorgt ervoor dat de klanten de meest duurzame oplossingen krijgen. Daniela is altijd heel loyaal geweest en zowel in goede als slechte tijden enorm flexibel. Ze wordt gedreven door een evenwichtige mix van creativiteit en idealisme en voert haar taak tot in de perfectie uit - althans zolang ze de indruk heeft dat zij de teugels in handen heeft.

Felix

Felix is een ervaren commercieel technicus. Zijn kennis van een breed aantal domeinen is ronduit indrukwekkend. Felix is altijd op de hoogte van nieuwe, geavanceerde oplossingen en is helemaal mee met opkomende technologie. Hij neemt altijd de tijd om de klanten uit te leggen wat de mogelijkheden van nieuwe systemen zijn en in welke zin ze precies aan hun behoeften beantwoorden. Felix is bijzonder gesteld op flexibiliteit en stort zich op de interessante taken - van die dag...

Hannah

Hannah is account. Soms wordt Hannah haar verweten dat ze te zacht is. Ze trekt veel tijd uit voor iedere klant; haar klanten zijn dan ook erg loyaal, maar aan het einde van de rit kopen ze niet meer of niet minder dan de klanten van haar collega's. Tot dusver is Hannah altijd gelukkig geweest met het eigen CRM-systeem van de onderneming, maar als ze is uiteraard bereid haar schouders te zetten onder de invoering van het nieuwe systeem. Dat betekent echter niet dat Hannah blind is voor de mogelijke gevolgen van de verandering. Ze is vooral begaan met de collega's die betrokken waren bij de ontwikkeling van het huidige systeem.

Mark

Mark is senior key accountmanager en werkt al sinds jaar en dag bij The Sales Company. Hij is een wandelende encyclopedie over allerlei aspecten van de organisatie. Mark voert zijn taken heel nauwgezet uit en gaat er prat op dat hij tradities hoog in het vaandel draagt. Mark stond aanvankelijk aan het hoofd van het team dat het huidige, eenvoudige CRM-systeem ontwikkelde en dat nu al enkele jaren wordt gebruikt. Hij is eigenlijk behoorlijk tevreden van de efficiëntie van het systeem. Mark is de persoon bij wie je terecht kan als er zich problemen met het systeem voordoen; je kan er altijd van op aan dat hij je problemen zal helpen oplossen.

Iris

Iris werkt als commercieel ingenieur binnen. Zij staat erom bekend dat ze bij het aantrekken van nieuwe klanten bijzonder geconcentreerd en scherpzinnig te werk gaat. Ze heeft heel snel doorzicht in de echte behoeften van de klant. Iris is schrander en heel creatief; ze neemt iedere uitdaging met veel geestdrift aan, en gaat daarbij direct en doordacht tewerk. Ze doet niets liever dan de eigen grenzen te verleggen en gaat geen enkele gelegenheid uit de weg om de geldende normen of vooroordelen over problemen en oplossingen in vraag te stellen.

Petra

Petra is accountmanager. Ze kan zeer begeistert zijn en slaagt ze erin anderen achter een zaak te scharen. Ze is met andere woorden niet gewoon een doorwinterde accountmanager, maar ook mentor voor de nieuwe collega's. Petra staat bekend als een hartelijk en betrokken persoon die bijzonder goed kan communiceren en anderen duidelijk kan maken wat de volgende stappen zijn.

Hoofdstuk 1.

De eerste presentatie

The Sales Company is klaar om een nieuw, geïntegreerd CRM-systeem binnen de volledige organisatie uit te rollen. De bedoeling is om alle klantgegevens onder te brengen in een gedeelde database, cross-selling kansen te zien en de omzet te vergroten. Onze vestiging zal de pilot uitvoeren.

Je kreeg te horen dat ook jouw team met dit nieuwe systeem zal werken en dat het systeem over 6 weken wordt gelanceerd. Over 13 weken moet het systeem operationeel zijn.

De team meeting

Je kreeg niet veel tijd om de lancering van het nieuwe systeem voor te bereiden en vandaag moet je het systeem voorstellen aan het team. Iedereen weet intussen dat het systeem er komt, maar tot nog toe werd er niet officieel over de verandering gecommuniceerd.

Wat moeten uw medewerkers weten?

Deze presentatie is belangrijk – het is de eerste kans die je krijgt om de verandering in goede banen te leiden. Welke boodschap zal je brengen? Wat moeten ze zeker weten?

Kies 2 boodschappen uit de onderstaande reeks:

Kies 2 kernboodschappen:

<p>#1 Het doel is</p> <p>Het doel is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer prioriteit toekennen aan bepaalde klanten • Klantencontacten meer stroomlijnen • Commerciële bezoeken meer systematiseren • Kennis meer delen over de landsgrenzen heen 	<p>#2 Beveiligen van gegevens</p> <p>Eens de gegevens geïntegreerd, kunnen we alle functies van het systeem beginnen te gebruiken. De planning van</p> <p>Alle commerciële bezoeken kan volledig door het systeem worden beheerd; de agenda's, afspraken, eerdere contacten, enz. kunnen automatisch via nieuwe smartphones worden ingevoerd.</p>	<p>#3 Intensieve opleiding</p> <p>Het management is zich ervan bewust dat niet iedereen over de vereiste IT-kennis beschikt. Dit probleem moet worden aangepakt met opleiding in de implementatiefase. Er wordt echter rekening mee gehouden dat sommigen nooit de vereiste vaardigheid zullen verwerven; voor hen dient brugpensioen te worden overwogen.</p>	<p>#4 Wereldwijde aandacht</p> <p>Het CRM-systeem zal wereldwijd worden ingevoerd en brengt de onderneming een stap dichterbij een geglobaliseerde cultuur. Al onze commerciële ondernemingen zullen bijzondere aandacht besteden aan deze verandering. Hoewel ieder land specifiek is, moeten we toch leren ons op elkaar af te stemmen en dezelfde werkwijze hanteren.</p>
<p>#5 Waarom een nieuw systeem?</p> <p>Dit is waarom we voor een nieuw systeem kozen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We besteden onze tijd niet aan de juiste klanten, m.a.w. aan de klanten met het grootste potentieel • Als we doorgaan zoals we bezig zijn, dreigen we marktaandeel te verliezen aan onze concurrenten • Onze commerciële inspanningen verlopen over de landsgrenzen heen niet gecoördineerd 	<p>#6 Niet zomaar een IT-project</p> <p>CRM is niet zomaar een IT-project, het is veel meer. Het is bedoeld om alle gegevens op een punt samen te brengen; dat vraagt behoorlijk wat inspanningen en aanpassing van iedereen. Op lange termijn moet CRM het werk vlotter doen verlopen en moeten alle medewerkers en de onderneming als dusdanig een volledig overzicht krijgen van de situatie.</p>	<p>#7 Klanten eerst</p> <p>CRM moet helpen bepaalde klanten prioritair te stellen en dit proces optimaal beheren. CRM wil een gedragswijziging uitlokken waarbij we beter moeten plannen en de zaken systematischer moeten benaderen. CRM vergt IT-vaardigheden en veronderstelt dat we onze activiteiten documenteren.</p>	<p>#8 U staat centraal</p> <p>CRM is zal het systeem te laten uitgroeien tot je meest geliefde werkinstrument. We willen dat iedereen het systeem gebruikt; het moet de centrale plek worden waar we de kennis en de instrumenten vinden om onze taak naar behoren uit te voeren.</p>
<p>#9 Dit is het plan</p> <p>Zo verloopt de implementatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De testen starten over 6 weken, over 13 weken gaan we live • Iemand van IT wordt projectmanager • Er wordt een team van super-users opgeleid • Alle data van de bestaande systemen - zowel manuele als elektronische - moeten tijdens de implementatie gelijktijdig worden overgebracht. 	<p>#10 Tijdens het proces</p> <p>Om maximaal voordeel te halen uit de vele kansen die het systeem biedt, moeten we allemaal nieuwe vaardigheden leren en afstand nemen van de routines en samenwerkingen die tot op vandaag altijd hun dienst hebben bewezen. Het is motiverend om te weten dat wanneer alle diensten van de onderneming het nieuwe systeem gebruiken, onze dagdagelijkse taken veel leuker worden en veel doeltreffender zullen verlopen.</p>	<p>#11 We evalueren</p> <p>Zodra het systeem operationeel is en we de eerste resultaten hebben geboekt, voeren we een evaluatie door. Het doel daarvan is de beste praktijken te identificeren en onze methodes en processen verder te verfijnen om het maximum te halen uit het systeem.</p>	<p>#12 Ieders verantwoordelijkheid</p> <p>Binnen dit proces is het cruciaal dat iedereen zijn verantwoordelijkheid opneemt en de nieuwe taken in zijn dagelijkse werking integreert. De onderneming zal dat engagement appreciëren - net zo goed als het gebrek aan verantwoordelijkheid niet ongemerkt zal voorbijgaan.</p>
<p>#13 Geen gemakkelijke klus</p> <p>De komende weken zullen wellicht moeilijk worden en voor heel wat verwarring zorgen. Heel wat mensen zullen het proces als chaotisch en duister ervaren. Dit is een heel natuurlijk onderdeel van het proces; ik zal doen wat ik kan om zoveel mogelijk informatie te verstrekken; verder houd ik me ter beschikking om problemen met u te bespreken.</p>	<p>#14 Positief en negatief</p> <p>De verandering zal heel wat dingen op z'n kop zetten - zowel binnen onze dagelijkse activiteiten maar ook meer algemeen. Sommige aspecten zullen een stuk eenvoudiger en aangenamer verlopen - maar ook een aantal dingen die we vandaag koesteren, zullen we in de toekomst moeten loslaten.</p>	<p>#15 De uitzonderingen</p> <p>Omdat heel wat teamleden bij hun gewone opdrachten niet vertrouwd zijn met informatietechnologie, verwachten we dat enkelen onder hen wellicht gewoon hun vertrouwde werkwijze zullen handhaven. In die gevallen zullen de gegevens samen met een collega van het team worden gedocumenteerd en gecontroleerd. Die persoon wordt benoemd tot speciaal secretaris.</p>	<p>#16 Geruchten en bezorgdheid</p> <p>Ik ben er mij terdege van bewust dat het implementeren van dergelijk systeem heel wat bezorgdheid kan wekken bij sommige medewerkers. Wellicht deden er voor de eigenlijke invoering al heel wat geruchten over extra werklast, instabiliteit en problemen de ronde. Ik roep iedereen op om niet met vragen te blijven zitten en om geruchten en negatieve gevoelens geen kans te geven.</p>

Hoofdstuk 2

Management of leiderschap?

Hoe zal je deze opdracht managen zodat je de gewenste resultaten bereikt? Hoe ga je de transitie leiden zodat je mensen de verandering doorvoeren? Hoe ga je om met de vele uitdagingen? Kies je focus en onderneem actie.

Beheer de verandering en leid de transitie

Maak je keuze, en hou in de gaten hoeveel uren je nog resten.
In totaal heb je 100 uur ter beschikking.

De verandering managen

<p>#1 De structuur van het doel</p> <p>15 uur</p> <p>Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. In de toekomst zullen we ons niet enkel zullen toeleggen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar moeten we ook meer aandacht besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.</p>	<p>#2 De technische zijde</p> <p>15 uur</p> <p>Ik zorg ervoor dat de technische voorwaarden voor de installatie van het systeem zijn vervuld. Ik doe vandaag al het nodige zodat we het systeem na installatie optimaal zouden kunnen benutten.</p>	<p>#3 Dialoog met de klant</p> <p>10 uur</p> <p>Ik start een workshop waarop de dialoog met de klant centraal staat.</p> <p>Ik focus op het ontwikkelen van de vaardigheden die nodig zijn om met de klant te communiceren. Binnen het nieuwe systeem en de strategie zullen we die competenties nog sterker nodig hebben.</p>	<p>#4 Persona van de onderneming</p> <p>20 uur</p> <p>Tijdens workshops en teamvergaderingen wil ik de gewenste gedragswijzigingen in het team consolideren. Ik roep een aparte 'persona van de onderneming in het leven: een duidelijk profiel van onze toekomstige accountmanager.</p>
<p>#5 Dit is geen IT-project</p> <p>15 uur</p> <p>Ik schuif met de rollen in het project en probeer zoveel mogelijk controle van de IT-projectmanager over te nemen. Ik ontwerp het plan en de rollen zo dat duidelijk wordt dat dit een commercieel project is, en geen IT-project.</p>	<p>#6 Benchmark</p> <p>15 uur</p> <p>Vanaf het ogenblik dat we de veranderingen beginnen door te voeren analyseer en optimaliseer ik de werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantrelatie identificeren.</p>	<p>#7 Datadiscipline</p> <p>10 uur</p> <p>Ik start een informatiecampagne over datadiscipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die elke persoon daarbij aan de dag legt.</p>	<p>#8 Ken je klant</p> <p>20 uur</p> <p>Ik start een project over data-kwaliteit onder de titel: 'Ken uw klant'. Dit project omvat een aantal workshops waarbij ikzelf en een beperkt aantal teamleden bepalen wat we precies over onze klanten willen weten – en hoe het nieuwe systeem ons daarbij kan helpen.</p>
<p>#9 Samen sterk</p> <p>15 uur</p> <p>Samen met mijn team en met de collega's van de zuster-ondernemingen die het dichtst bij ons staan, leid ik een workshop over de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen aan coördinatie en gegevensuitwisseling.</p>	<p>#10 Omgangsregels</p> <p>15 uur</p> <p>Ik hanteer een duidelijk beleid en duidelijke regels: we moeten de informatie in het nieuwe systeem systematisch gaan gebruiken.</p>	<p>#11 PhD. computer?</p> <p>25 uur</p> <p>Hoewel het veel tijd in beslag neemt, voer ik persoonlijke gesprekken met iedere medewerker om na te gaan welke IT-vaardigheden ze nodig hebben. Tijdens die gesprekken beklemtoon ik de nieuwe noden en, voor zover mogelijk en relevant, stel ik een plan op om de competenties van die persoon op te krikken.</p>	<p>#12 Evaluatiegesprekken</p> <p>15 uur</p> <p>Ik voer individuele evaluatiegesprekken met iedere werknemer. Daarbij komen de verkoopresultaten aan bod, maar ook de kwaliteit en de kwantiteit van de informatie die ze in het systeem delen. Ik wil dat ze zelf aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.</p>

De transitie leiden

<p>#13 Nu of nooit 20 uur</p> <p>Ik vergaar heel wat gegevens over de vragen die verband houden met de verandering. Op een bijeenkomst met alle werknemers, schets ik een overzicht van alle vragen. Tijdens mijn uiteenzetting concentreer ik me op de mogelijke negatieve scenario's en op dat wat ons te wachten staat als we de verandering niet doorvoeren.</p>	<p>#14 Een dozijn ploerten 15 uur</p> <p>Ik doe alles om de verandering zichtbaar te ondersteunen. Ik vraag de steun van de directie (zo hoog mogelijk geplaatst en zo relevant mogelijk binnen de organisatie). Ik ken die leiders een centrale rol toe in het proces zodat ze zich belangrijk voelen; vervolgens probeer ik hen zo zichtbaar mogelijk te maken in zoveel mogelijk situaties die verband houden met de verandering.</p>	<p>#15 Wat is het doel? 20 uur</p> <p>Ik investeer heel wat middelen in het starten van een participatieproces met onze directie. Ik tracht daarbij zoveel mogelijk mensen te betrekken. Tijdens dat proces ga ik bij de betrokkenen na wat volgens hen het doel en de visie moet zijn. Tot slot probeer ik alle standpunten in één verhaal samen te brengen.</p>	<p>#16 De grote sprong 15 uur</p> <p>Ik organiseer een grootse en spectaculaire happening, die een grote verrassing moet worden; iedereen moet deelnemen aan activiteiten die zowel rechtstreeks als symbolisch verband houden met de verandering. Het doel is de deelnemers te doen inzien dat de verandering er "voor hen" is; en dat we alles in het werk hebben gesteld opdat die happening in hun geheugen zou worden gegrift.</p>
<p>#17 Plotse verandering 15 uur</p> <p>Ik identificeer de wijzigingen die de verandering kan brengen op het vlak van de rollen en de verantwoordelijkheden en communiceer die aan het team. Ik motiveer de mensen die open staan voor de verandering, opdat ze actief zouden bijdragen en kijken welke kansen de verandering biedt. Goede resultaten worden beloond met erkenning of andere bonussen.</p>	<p>#18 Stap voor stap 10 uur</p> <p>Ik maak een overzicht van alles wat we al hebben verwezenlijkt en informeer de medewerkers tijdens een korte bijeenkomst over de reeds geboekte resultaten en hun effecten. Ik houd een paar extra doelstellingen achter de hand die ik aan het team kan voorstellen en die we in een later stadium kunnen opvolgen.</p>	<p>#19 Anders dan we gewoon zijn... 10 uur</p> <p>Ik ga de confrontatie aan met oude werkmethodes, die sommige teamleden nog steeds toepassen. Enerzijds gooi ik de parameters voor de evaluatie van de medewerkers radicaal om. Anderzijds tracht ik de oude werkwijze, wanneer ik ze zie, te bannen.</p>	<p>#20 Bouwen aan een nieuwe wereld 20 uur</p> <p>Ik start activiteiten om onze fundamentele waarden en ons algemeen gedrag binnen het team te onderzoeken. Ik tracht een algemeen beeld te schetsen van de verwachtingen die we in elkaar mogen stellen, van de koers die we vandaag moeten varen, van de uitdagingen en kansen die ons nog wachten - en van de vereiste attitudes en profielen om te slagen.</p>
<p>#21 Stop! 10 uur</p> <p>Wanneer ik weerstand merk, maak ik duidelijk dat dergelijke attitude en gedrag niet worden getolereerd - en dat ik wil dat daar onmiddellijk een einde aan wordt gesteld. Ik laat merken dat ik niet bang ben om mijn macht te gebruiken.</p>	<p>#22 Ik coach 25 uur</p> <p>Ik zorg voor de ontwikkeling van alle werknemers en leer hen dat ze de toevertrouwde taken alleen kunnen oplossen. Ik vind het belangrijk dat ze zelf verantwoordelijkheid opnemen voor hun leerproces en dat ik hen niet voortdurend instructies moet geven.</p>	<p>#23 Niets is voor altijd 10 uur</p> <p>Tijdens vergaderingen waar de verandering wordt besproken, maak ik duidelijk dat de verandering impliceert dat heel wat mensen hun gewoonten moeten veranderen - en dat ik heel goed begrijp dat ze het daar misschien moeilijk mee hebben.</p>	<p>#24 Ik wil begrijpen... 15 uur</p> <p>Ik probeer mijn geloofwaardigheid op te krikken door mijn acties: die spreken luider dan woorden. Ik probeer begrip op te brengen voor de standpunten van de medewerkers en zelf zoveel mogelijk te leren en mezelf te ontwikkelen.</p>

Hoofstuk 3

Een gevoel van urgentie

Hoewel de verandering al een tijdje was aangekondigd en de implementatie ervan werd gestart, zijn er blijkbaar nog steeds medewerkers die niet echt beseffen dat de verandering er ook echt zal komen en dat die hun dagelijks leven behoorlijk zal impacteren.

De vraag is hoe je dat gevoel van urgentie zal aanwakkeren. Je krijgt daartoe de kans tijdens de volgende vergadering van het team.

Wat ga je doen? Kies 1 van de volgende opties:

Laat hen voelen dat het dringend is

<p>#1 Niet meer zo efficiënt...</p> <p>Ik open de bijeenkomst met de mededeling dat ik wat achtergrondinformatie wil geven om uit te leggen waarom ik die verandering zo cruciaal vind.</p> <p>Vervolgens illustreer ik aan de hand van cijfers en grafieken die ik heb voorbereid dat we de komende jaren heel wat terrein zullen verliezen aan onze concurrenten als we onze benadering van onze nationale en internationale klanten onveranderd laten.</p>	<p>#2 Dit staat ons te wachten...</p> <p>Zonder veel inleiding toon ik een video. Daarin interview ik twee internationale klanten. Beide ondernemingen zijn heel belangrijke klanten die al vele jaren met ons samenwerken.</p> <p>De twee klanten halen nu een reeks fouten aan en maken gewag van een gebrekkige coördinatie tussen onze verschillende vestigingen waardoor de samenwerking op de helling is komen te staan. Eén van beiden heeft onlangs ons contract opgezegd en sloot een belangrijk contract met onze concurrent. De andere laat zich behoorlijk kritisch uit over onze service, maar is bereid ons nog een kans te geven.</p>
<p>#3 Wat denk jij hiervan?</p> <p>Voor de start van de vergadering heb ik manueel wat informatie uit ons huidige klantensysteem gehaald. De gegevens tonen geen enkele samenhang en getuigen van een erg povere kwaliteit. Verder blijkt uit die gegevens dat de meeste accountmanagers het afgelopen jaar slechts een paar klanten hebben bezocht - geen enkele bezocht een belangrijke nieuwe prospect (wat nochtans van cruciaal belang is voor de toekomst van onze onderneming).</p> <p>Ik ben me er heel goed van bewust dat deze gegevens niet kloppen met de realiteit, maar ik wil hen toch confronteren met de data uit het systeem. Als die stroken met de werkelijkheid, is er voor niemand nog een toekomst binnen dit bedrijf.</p>	<p>#4 Het potentieel</p> <p>Ik open de bijeenkomst met de mededeling dat ik wat achtergrondinformatie wil geven om uit te leggen waarom ik die verandering zo cruciaal vind.</p> <p>Vervolgens vertel ik welke schitterende opportuniteiten de huidige verandering biedt, op voorwaarde dat onze organisatie begrijpt hoe we die kansen moeten benutten. Ik heb een business case voorbereid die toont welke kansen er voor het rapen liggen als we in de toekomst "de juiste dingen doen" in plaats van "de dingen juist te doen".</p>

Hoofdstuk 4

Implementatie

Status

De implementatie die in totaal 13 weken zal duren, zit nu in de tweede week. De superusers hebben hun opleiding achter de rug en lijken tevreden. Sommigen onder hen gaven te kennen ongerust te zijn over de doorgedreven IT-kennis die het nieuwe systeem vereist en over de vele codes en sneltoetsen die de gebruikers uit het hoofd moeten kennen. Zullen hun collega's dit systeem onder de knie krijgen?

De IT-oplossingen worden momenteel geïnstalleerd. Een aantal technische installaties levert meer problemen op dan verwacht, maar globaal ziet het er naar uit dat het systeem binnen de gestelde termijn operationeel zal zijn.

De overbrenging van de gegevens van het bestaande plaatselijke CRM zorgt voor heel wat meer hoofdbrekens. De problemen worden veroorzaakt doordat de structuur van het oude systeem niet compatibel is met het nieuwe systeem. Dat zorgt voor heel wat vertraging bij de overbrenging van de gegevens. Bovendien dreigen daardoor ook heel wat data verloren te gaan. Als al die gegevens manueel moeten worden ingevoerd, moet er nog een berg werk worden verzet. Dat betekent nog meer vertraging bij de implementatie en nu al doet iedereen het uiterste om de problemen opgelost te krijgen. De opgelopen vertraging betekent dat er niet veel vooruitgang wordt geboekt op het vlak van de klantindeling, verandering van werkprocessen, enz.

Sfeer

Het begin van de implementatie was niet meteen succes. De collega's die rechtstreeks betrokken waren bij de data transfer hebben een bijzonder zware periode achter de rug. En degenen die vragen hadden bij het systeem, voelen zich gesterkt en kaarten nu (trionfantelijk) de problemen aan. Sommigen hopen zelfs dat het project wordt afgeblazen of een stille dood sterft.

Ook onder degenen die eerst heel enthousiast waren neemt de frustratie geleidelijk toe, omdat het project vertraging oploopt. Zij stonden klaar om in actie te schieten.

Beheer de verandering en leid de transitie

Maak je keuze, en hou in de gaten hoeveel uren je nog resten.
In totaal heb je 100 uur ter beschikking.

De verandering managen

<p>#1 Structuur van het doel</p> <p>10 uur</p> <p>Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. In de toekomst zullen we ons niet enkel zullen toeleggen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar moeten we ook meer aandacht besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.</p>	<p>#2 De duivel zit in het detail</p> <p>15 uur</p> <p>Ik geef voorrang aan het harmoniseren van de gegevens. Ik leg mijn hele ziel daarin en vol het proces dat we moeten doorlopen van heel nabij op. Vooral dit deel van de implementatie moet zo vlot mogelijk verlopen, en we mogen we hier extra vertraging oplopen.</p>	<p>#3 Superusersop het toneel</p> <p>10 uur</p> <p>Ik zorg dat de superusers een introductieprogramma voor ons opstellen dat duidelijk aantoont hoe het systeem functioneert en waarom het zo belangrijk is dat de kwaliteit van de gegevens optimaal is.</p>	<p>#4 Persona van de onderneming</p> <p>20 uur</p> <p>Via workshops en teamvergaderingen wil ik de gewenste gedragswijzigingen binnen het team consolideren. Ik wil een aparte 'persoonlijkheid van de onderneming' in het leven roepen: een heel precies profiel van onze toekomstige accountmanager.</p>
<p>#5 Hoe ziet dat eruit?</p> <p>10 uur</p> <p>Ik stel een rapport op dat regelmatig tijdens onze teammeetings wordt besproken. Dat rapport toont duidelijk welke klanten we bezoeken en welke niet - verder geeft dit rapport ook aan of de klanten binnen onze strategie passen.</p>	<p>#6 Het moet eenvoudiger</p> <p>10 uur</p> <p>Ik investeer middelen in de ontwikkeling van schermen en het integreren van grafieken in het systeem. Ik kan dan wel geen grote veranderingen doorvoeren, maar er wel voor zorgen dat de gebruikers de gegevens duidelijker kunnen weergeven. Ik tracht zoveel mogelijk creatieve oplossingen te ontwikkelen. Dat vergt extra middelen van de informatiedienst en van externe leveranciers.</p>	<p>#7 Datadiscipline</p> <p>15 uur</p> <p>Ik start een campagne over datadiscipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die iedere collega daarbij aan de dag legt.</p>	<p>#8 Identificeren</p> <p>10 uur</p> <p>Ik tracht te begrijpen hoe we een functie van het systeem kunnen gebruiken waarmee we kunnen zien wie het systeem gebruikt en hoe die persoon het systeem gebruikt. Ik wil over die informatie beschikken zodat ik kan bepalen wie ik ga opvolgen en hoe ik daarbij tewerk dien te gaan.</p>
<p>#9 Samen sterk</p> <p>15 uur</p> <p>Ik organiseer een workshop voor het samen voor de collega's van zusterbedrijven die dicht bij ons staan, om na te denken hoe we kunnen inspelen op de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen en coördinatie en gegevensuitwisseling.</p>	<p>#10 Benchmark</p> <p>20 uur</p> <p>Vanaf het ogenblik dat we de verandering beginnen door te voeren, analyseer en optimaliseer ik de werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantenrelatie identificeren.</p>	<p>#11 Een nieuw soort sales</p> <p>15 uur</p> <p>Ik start een project voor het ontwikkelen van de competenties die nodig zijn voor de verkoop van de toekomst. Het project vergt grote betrokkenheid en heeft als doel om in kaart te brengen welke salesaanpak op lange termijn onze strategie best zal ondersteunen, en wat we moeten doen om zo tewerk te gaan.</p>	<p>#12 Evaluatiegesprek</p> <p>15 uur</p> <p>Ik voer evaluatiegesprekken met elke werknemer. Daarbij komen zowel de verkoopresultaten aan bod, als de kwaliteit en de kwantiteit van de documentatie. Ik wil dat ze zelf aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.</p>

De transitie leiden

<p>#13 Nu of nooit 20 uur</p> <p>Ik verzamel heel wat gegevens over de vragen die verband houden met de verandering. Op een bijeenkomst met alle werknemers, schets ik een overzicht van alle vragen. Tijdens mijn uiteenzetting concentreer ik me op de mogelijke negatieve scenario's en op dat wat ons te wachten staat als we de verandering niet doorvoeren</p>	<p>#14 The Incredibles 15 uur</p> <p>Ik stel een officieuze groep ambassadeurs. Ik kies voor mensen die positief staan tegenover de verandering en die gerespecteerd worden, die over de juiste verhalen beschikken en/of de juiste positie bekleden. Ik steun hun engagement door hen in meer verantwoordelijkheid en middelen te geven zodat ze initiatieven kunnen nemen rond de verandering.</p>	<p>#15 Command and Conquer 20 uur</p> <p>Ik ben van overtuigd dat we een duidelijkere focus moeten leggen voor deze verandering. Daarom richt ik een werkgroep op die concrete strategieën moet uitwerken om het maximum uit deze verandering te halen. Ze moeten zowel intern als extern antwoorden zoeken, op de vraag hoe we onze problemen op lange termijn kunnen oplossen.</p>	<p>#16 Informatiedag 15 uur</p> <p>Ik investeer tijd in een informatiesessie. Vooraf verzamel ik zoveel mogelijk informatie en feiten, ook over thema's waarvoor we momenteel nog geen oplossing hebben. Ik wil duidelijk maken wat de verandering voor onze dagdagelijkse activiteiten betekent. Aan het einde van de dag stel ik een FAQ van alle gegevens op.</p>
<p>#17 Plotse veranderingen 15 uur</p> <p>Ik identificeer welke wijzigingen er komen in rollen en verantwoordelijkheden, en communiceer daarover aan het team. Ik motiveer het team, zodat ze hun kans grijpen en nagaan welke kansen de verandering biedt. Goede resultaten worden beloond met erkenning of andere bonussen.</p>	<p>#18 Sisyphus 15 uur</p> <p>Ik houd nauw contact met iedere werknemer zodat ik op de hoogte blijf van de implementatie. Zo kunnen ze de nodige ondersteuning krijgen. Door nauw contact te houden, kan ik ook de vooruitgang van iedere persoon evalueren. Mijn doel is om de ontwikkeling van de vaardigheden te erkennen en te waarderen, en die vooruitgang bovendien te visualiseren.</p>	<p>#19 Anders dan anders 10 uur</p> <p>Ik bereid me voor op een confrontatie rond de oude werkmethodes, die sommige teamleden nog steeds toepassen. Enerzijds gooi ik de parameters voor de evaluatie van de medewerkers radicaal om. Anderzijds tracht ik de oude methodes, wanneer ik ze zie, te bannen.</p>	<p>#20 Superwerknemer 15 uur</p> <p>In de toekomst zal ik me concentreren op het aanpassingsvermogen van de collega's. Ik laat teamleden die ondermaats presteren weten dat ik meer verwacht. Daarnaast organiseer ik een aantal sessies waarbij de best presterenden hun aanpak en resultaten kunnen presenteren en waar mensen die het minder goed doen advies kunnen inwinnen.</p>
<p>#21 Een afspraak 10 uur</p> <p>Met de middelen die ik ter beschikking heb, tracht ik de verliezen te compenseren die de verandering voor verschillende medewerkers heeft veroorzaakt. Ik tracht met hen een bevredigende afspraak te maken en zorg ervoor dat we hen iets in ruil geven.</p>	<p>#22 Ik coach 25 uur</p> <p>Ik bekommer me om de individuele ontwikkeling van alle werknemers en leer hen dat ze de hen toevertrouwde taken alleen kunnen oplossen. Ik vind het belangrijk dat ze zelf verantwoordelijkheid voor hun leerproces opnemen en dat ik hen niet voortdurend instructies moet geven.</p>	<p>#23 Intuïtie 15 uur</p> <p>Ik trek tijd uit om bepaalde werknemers voor wie de verandering enorme gevolgen had persoonlijk te ontmoeten. Tijdens die gesprekken laat ik hen vertellen hoe ze dat verlies, die bedreiging, de angst, stress of 'intuïtie' hebben ervaren.</p>	<p>#24 Wat is het probleem? 15 uur</p> <p>Ik beleg officiële individuele gesprekken met de sterkste tegenstanders. Tijdens die gesprekken tracht ik te achterhalen wat onze relatie precies verstoort, en wat het echte probleem is. In de mate van het mogelijke - en het aanvaardbare - bied ik hen een vrijgeleide voor hun woede of teleurstelling.</p>

Hoofdstuk 5

Het systeem laat het afweten!

Vandaag staat de test van het nieuwe CRM-systeem op het programma. Hoewel er nog wat problemen zijn met het synchroniseren van de gegevens, werkt het systeem in technisch opzicht al een tijdje behoorlijk goed.

Alle teamleden werden verzocht om in te loggen op het nieuwe CRM-systeem en een aantal kleine opdrachten uit te voeren, en zich dan weer af te melden. De test wordt door de IT-afdeling opgevolgd; de bedoeling is om de technische prestaties, en de snelheid van de server te testen.

Maar de test draait uit op een nachtmerrie. Nadat twee gebruikers zich hadden aangemeld, liep het systeem vast. De overige teamleden kregen nooit de kans om in te loggen en de test kon niet doorgaan. De verontwaardiging binnen het team over het systeem laaide hoog op.

Wat doe je nu?

Kies één van de volgende opties:

<p>#1 Stop!</p> <p>Iedere kritiek die ik op het systeem hoor, druk ik meteen de kop in. Ik zeg mensen dat ze moeten stoppen met het systeem te bekritisieren en dat ik van hen verwacht dat ze het proces steunen.</p>	<p>#2 Maak er het beste van</p> <p>Ik tracht de kritiek om te buigen tot iets constructiefs. Telkens ik commentaar hoor, vraag ik door en probeer ik te begrijpen wat ze exact verwachten, en hoe we zorgen dat de mensen die het systeem leveren en implementeren, dat ook begrijpen.</p>	<p>#3 Kom mee...</p> <p>Telkens ik kritiek hoor, vraag ik de persoon in kwestie om op mijn computer te komen kijken, zodat die ziet dat het systeem intussen weer feilloos werkt. Ik verwacht dat hij of zij bij de eerste gelegenheid weer zelf inlogt.</p>
<p>#4 Ik verontschuldig me</p> <p>Als er een negatieve sfeer hangt en ik kritiek op het systeem hoor, luister ik eerst en vooral. Ik verontschuldig me voor dit probleem en zeg hen dat ik begrijp dat dit hun vertrouwen in het systeem heeft geschaad. Hopelijk geven ze het nog een kans.</p>	<p>#5 Slechts een deel in het geheel</p> <p>Als ik kritiek hoor op het systeem, luister ik eerst en vooral. Daarna voer ik een gesprek over het belang van het systeem en licht ik toe wat het doel is van de verandering. Dergelijke futiliteiten mag ons niet van het doel afleiden.</p>	<p>#6 Goede ideeën?</p> <p>Als ik kritiek hoor op het systeem, luister ik eerst, en vraag dan wat hij of zij voorstelt om de situatie te verhelpen. Ze moeten mee nadenken hoe we dergelijke problemen opvangen eens het systeem operationeel is, want het wordt ons belangrijkste werkinstrument in de toekomst, en de kans is reëel dat het probleem zich nog zal voordoen.</p>

Hoofdstuk 6

Verankering

Status

Het geplande implementatieproces nadert zijn einde. Over een week wordt het implementatieproject officieel afgesloten; nadien zijn er geen verdere activiteiten gepland. Zodra het project is beëindigd, zal de IT-afdeling enkel nog ondersteuning bieden, maar u heeft kunnen bekomen dat de IT-projectmanager nog een tijdje blijft.

Technisch gezien is het systeem al eventjes operationeel. En het werkt. Je bent er uiteindelijk ook in geslaagd om de meeste gegevens te synchroniseren met het oorspronkelijke klantensysteem; een klein deel van de gegevens kon echter niet worden gerecupereerd. Hoewel het er oorspronkelijk behoorlijk beroerd uitzag, gebruiken alle leden van het team vandaag het systeem. Toch zijn er nog een aantal teamleden die het nieuwe systeem amper gebruiken.

Intussen is gebleken dat het CRM-systeem bijzonder traag werkt. Ook de gebruikersvriendelijkheid laat heel wat te wensen over. De superusers hadden blijkbaar gelijk toen ze zich vragen stelden bij de IT-vaardigheden van hun collega's.

Sfeer

Iedereen is opgelucht dat het project stilaan zijn einde nadert, en dat de meesten het systeem onder de knie hebben. Maar, ook als is het systeem nu in gebruik, maar de kwaliteit van de data is nog steeds bedenkelijk; en een aantal mensen lijkt echt niet in te zien waarom deze CRM er nu eigenlijk kwam.

Wat het realiseren van de strategie betreft, lijkt de implementatie vruchten af te werpen. Een aantal teamleden heeft zich bij de nieuwe werkwijze neergelegd, sommigen zien er nu zelfs het nut ervan in. Dat betekent niet dat ze die omschakeling gemakkelijk vinden, maar toch.

Voor het eerst heb je over een rapport waarop je beslissingen kan baseren over opportuniteiten en risico's, en dat waarderen je bazen. Anderzijds verwachten ze stilaan meer informatie uit het systeem te krijgen. De accountmanagers zullen nog veel meer moeten documenteren. Het systeem laat ook toe om te zien wie ondermaats presteert, en wie de juiste klanten bezoekt en de juiste verkoop genereert.

Helaas ben je net een heel trouwe internationale klant kwijtgeraakt die het gebrek aan coördinatie tussen de verschillende vestigingen niet langer kon appreciëren.

Beheer de verandering en leid de transitie

Maak je keuze, en hou in de gaten hoeveel uren je nog resten.
In totaal heb je 100 uur ter beschikking.

De verandering managen

<p>#1 Structuur van het doel</p> <p>15 uur</p> <p>Ik werk actief aan onze nieuwe globale structuur van het doel. In de toekomst zullen we ons niet enkel zullen toelagen op het behalen van eenvoudige verkoopcijfers, maar moeten we ook meer aandacht besteden aan het type klanten dat we opzoeken, het aantal klantenbezoeken dat we afleggen en aan de kwaliteit van de bezoeken.</p>	<p>#2 Systemen, systemen</p> <p>20 uur</p> <p>Nu zorg ik ervoor dat we onze systemen - ook ons financieel systeem – aanpassen aan onze nieuwe verkoop- en klantenbenadering.</p>	<p>#3 Interculturele vaardigheden</p> <p>25 uur</p> <p>Ik lanceer een project dat de gegevens van de commerciële projecten van de verschillende ondernemingen en van de verschillende landen continu aftoetst en uitwisselt. Dat project veronderstelt een opleiding in het werken met wereldwijde en interculturele commerciële projecten.</p>	<p>#4 Corporate persona</p> <p>15 uur</p> <p>Via workshops en teamvergaderingen wil ik de gewenste gedragswijzigingen binnen het team consolideren. Ik wil een aparte 'persoonlijkheid van de onderneming' in het leven roepen: een heel precies profiel van onze toekomstige accountmanager</p>
<p>#5 Niet gewenst</p> <p>10 uur</p> <p>Ik formuleer heel duidelijke richtlijnen aangaande klanten die buiten onze KPI's vallen en aan wie de medewerkers bijgevolg geen tijd meer 'mogen' besteden.</p>	<p>#6 Benchmark</p> <p>10 uur</p> <p>Naarmate de veranderingen verankerd raken, analyseer en optimaliseer ik onze werkprocessen. Ik wil de verkoop op de juiste plaats opvoeren en de positieve punten van onze klantenrelatie identificeren.</p>	<p>#7 Datadiscipline</p> <p>25 uur</p> <p>Ik start een campagne over datadiscipline. Ik wijs erop dat we onze data veel strikter moeten verwerken en dat we allemaal aangewezen zijn op de discipline die iedere collega daarbij aan de dag legt.</p>	<p>#8 Hulp van anderen</p> <p>15 uur</p> <p>Ik doe al wat ik kan om de afdelingen en diensten die ons kunnen steunen - zoals marketing en klantenservice - inzicht te bieden in de veranderingen die we aan onze marktbenadering hebben doorgevoerd, en maak ook duidelijk welke gevolgen dat voor hen heeft.</p>
<p>#9 Samen sterk</p> <p>15 uur</p> <p>Ik organiseer een workshop voor het samen voor de collega's van zusterbedrijven die dicht bij ons staan, om na te denken hoe we kunnen inspelen op de hogere verwachtingen die onze klanten wereldwijd stellen en coördinatie en gegevensuitwisseling.</p>	<p>#10 Afgesloten</p> <p>15 uur</p> <p>Ik zorg dat het oude systeem definitief wordt afgesloten en dat het niet langer toegankelijk is.</p>	<p>#11 Bijwerking</p> <p>15 uur</p> <p>Ik organiseer een aantal workshops rond planning, documenteren, verkooptypes, enz. zodat de specifieke vaardigheden van de medewerkers op peil blijven.</p>	<p>#12 Evaluatiegesprek</p> <p>15 uur</p> <p>Ik voer evaluatiegesprekken met elke werknemer. Daarbij komen zowel de verkoopresultaten aan bod, als de kwaliteit en de kwantiteit van de documentatie. Ik wil dat ze zelf aantonen hoe zij onze systemen gebruiken om hun tijd zo efficiënt mogelijk te plannen.</p>

De transitie leiden

<p>#13 Inspiratie buitenshuis</p> <p>20 uur</p> <p>Ik organiseer verschillende activiteiten om de buitenwereld binnen te brengen. Ik toon het team gelijkaardige veranderingen buiten ons bedrijf plaatsvinden. En ik probeer hen bewust te maken van hoe de buitenwereld ons ziet, hoe we t.o.v. andere ondernemingen presteren en wat we bij die verandering winnen.</p>	<p>#14 Een dozijn ploerten</p> <p>15 uur</p> <p>Ik doe alles om de verandering zichtbaar te ondersteunen. Ik vraag de steun van de directie (zo hoog mogelijk geplaatst en zo relevant mogelijk binnen de organisatie). Ik ken die leiders een centrale rol toe in het proces zodat ze zich belangrijk voelen; ik probeer hen zo zichtbaar mogelijk te maken in zoveel mogelijk situaties die verband houden met de verandering.</p>	<p>#15 Command and Conquer</p> <p>20 uur</p> <p>Ik ben van overtuigd dat we een duidelijkere focus moeten leggen voor deze verandering. Daarom richt ik een werkgroep op die concrete strategieën moet uitwerken om het maximum uit deze verandering te halen. Ze moeten zowel intern als extern antwoorden zoeken, op de vraag hoe we onze problemen op lange termijn kunnen oplossen.</p>	<p>#16 Informatiedag</p> <p>15 uur</p> <p>Ik investeer tijd in een informatiesessie. Vooraf verzamel ik zoveel mogelijk informatie en feiten, ook over thema's waarvoor we momenteel nog geen oplossing hebben. Ik wil duidelijk maken wat de verandering voor onze dagdagelijkse activiteiten betekent. Aan het einde van de dag stel ik een FAQ van alle gegevens op.</p>
<p>#17 Begrepen...</p> <p>20 uur</p> <p>Op basis van feedback van het team tracht ik de praktische en structurele hindernissen zoveel mogelijk weg te werken. Iedereen moet volgens mij beseffen dat het belangrijk is dat ze geholpen worden om het systeem te doen werken.</p>	<p>#18 Sisyphus</p> <p>15 uur</p> <p>Ik houd nauw contact met iedere werknemer zodat ik op de hoogte blijf van de implementatie. Zo kunnen ze de nodige ondersteuning krijgen. Door nauw contact te houden, kan ik ook de vooruitgang van iedere persoon evalueren. Mijn doel is om de ontwikkeling van de vaardigheden te erkennen en te waarderen, en die vooruitgang bovendien te visualiseren.</p>	<p>#19 Kleine kringen</p> <p>20 uur</p> <p>Ik volg de evolutie van de situatie continu op via onze nieuwe succesparameters. Het doel is snel en efficiënt verbeteringen door te voeren en bij te sturen – en om manieren te vinden om de verandering te verspreiden.</p>	<p>#20 Bouwen aan een nieuwe wereld</p> <p>20 uur</p> <p>Ik start activiteiten om onze fundamentele waarden en ons algemeen gedrag binnen het team te onderzoeken. Ik tracht een algemeen beeld te schetsen van de verwachtingen die we in elkaar mogen stellen, van de koers die we vandaag moeten varen, van de uitdagingen en kansen die ons nog wachten - en van de vereiste attitudes en profielen om te slagen.</p>
<p>#21 Stop!</p> <p>10 uur</p> <p>Wanneer ik weerstand merk, maak ik duidelijk dat dergelijke attitude en gedrag niet worden getolereerd - en dat ik wil dat daar onmiddellijk een einde aan wordt gesteld. Ik laat merken dat ik niet bang ben om mijn macht te gebruiken.</p>	<p>#22 Jouw bijdrage</p> <p>10 uur</p> <p>Ik laat alle teamleden weten wat ik van hen verwacht. Ik probeer hun rol binnen de verandering zo goed mogelijk te definiëren en benoem ook hoe ze volgens mij vooral kunnen bijdragen tot een geslaagde implementatie.</p>	<p>#23 Intuïtie</p> <p>15 uur</p> <p>Ik trek tijd uit om bepaalde werknemers voor wie de verandering enorme gevolgen had persoonlijk te ontmoeten. Tijdens die gesprekken laat ik hen vertellen hoe ze dat verlies, die bedreiging, de angst, stress of 'intuïtie' hebben ervaren.</p>	<p>#24 Andere mening toegestaan</p> <p>15 uur</p> <p>Ik nodig de grootste tegenstanders uit voor een gesprek. Tijdens die gesprekken confronteer ik hen met het gebrek aan vertrouwen dat ik ervaar. In de mate van het mogelijke - en indien haalbaar – sluit ik met hen een akkoord: ze mogen het met mij oneens zijn, maar ze moeten zich professioneel gedragen en oprecht zijn.</p>