

Doing Ordinary Things Extraordinarily Well

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

DEEL 1 - ONTWIKKELING & VERANDERING

DEEL 2 - TRAINING & COACHING

DEEL 3 - WERVING & SELECTIE

DEEL 4 - REFERENTIES & HONORARIA

DEEL 5 - TRAININGMODULES

CHANGING BEHAVIOUR

'If you do what you always did
You get what you always got' (W.L. Bateman)

CHANGING WAYS OF THINKING

'Problems can never be solved using
The same ways of thinking that caused them' (A. Einstein)

CHANGING ORGANISATIONAL STRUCTURES

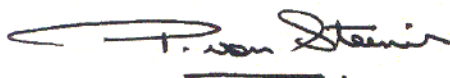
If you want to change the players, then you should change the rule(s)' (P. Block)

Opgedragen aan mijn medewerkers.

Al sinds 1989 begeleid ik directieleden, managers en afdelingshoofden in hun rol als leider. Veel managers lijden immers aan een dramatisch verkeerde rolperceptie. Zij waren vóór hun promotie een topverkoper, topboekhouder, topmarketeer, technisch schitterende machine-operator, perfecte consultant, management assistant... En zij gaan er dan ook van uit dat zij hun **promotie** juist aan hun vaktechnische vaardigheden te danken hebben. En laten zich waarschijnlijk daardoor verleiden om - onder druk van de afdelingsdoelstellingen - zelf nog steeds operationele verkoop-taken uit te voeren, boekhoudopdrachten af te werken, machines piekfijn af te stellen, zelf 'nog even gauw' een externe opleiding te verzorgen of het klasement in orde te brengen.

Fout! En meteen de oorzaak van hun vicieuze **lijdensweg** als leider. Hun baas had hen immers al meteen bij hun promotie tot leidinggevende moeten vertellen: 'Beste knul. Beste meid. Gelukkigwens met je aanstelling tot manager. Je was een schitterende verkoper, boekhouder, arbeider, trainer-consultant of assistente. Wat ik jou nu echter zou willen vragen - en dat is meteen de reden waarom ik jou voor deze promotie heb uitgekozen - is dat jij vanaf vandaag stopt met verkopen, boekhouden, machineafstellen, trainen en typen en dat jij al jouw tijd investeert in jouw mensen om er zo voor te zorgen dat iedere medewerker voor wie jij verantwoordelijk bent binnen de drie jaar net zo goed kan verkopen, boekhouden, machineafstellen, trainen en brieven typen als jij. Dit is een fulltime job, maar tot die financiële investering ben ik bereid, want daar heb ik als bedrijf veel meer aan dan aan één superverkoper, boekhouder, trainer of secretaresse. Het is daarvoor dat ik jou als manager betaal en vanaf nu beoordeel.'

Onlangs vernam ik met voldoening dat een Amerikaans bedrijf zijn managers pas hun volgende promotie gunt wanneer zij erin zijn geslaagd om uit hun team van medewerkers hun eigen opvolger voort te brengen. Schitterend. Een pas aangeworven consultant bij Syntex hoorde me bovenstaand verhaal vertellen en concludeerde smugger: 'Het is dus eigenlijk de opdracht van iedere manager om zijn medewerkers zodanig te **coachen tot de baas... de baas is!**' En ik vroeg me af: 'Wie is hier nou de baas?'



Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder



Informatici trachten al jaren om computers te laten denken als mensen.

Managers proberen nog steeds het omgekeerde.

PTP-1: DE LEIDER ALS STRATEEG DANKZIJ 'THE BALANCED SCORECARD'TM

'Managers do things right. Leaders however do the right things.' Wat is exclusief voorbehouden aan de leider en waarvan moet hij absoluut afblijven? Inzicht in het verschil tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau leert uw leidinggevenden om behavioristische doelstellingen te formuleren samen met de waarden en de normen waaraan hun medewerkers zich moeten houden. Alleen zo creëren zij voldoende ruimte voor hun medewerkers om als team in te vullen hoe zij hun opdracht kunnen realiseren en zichzelf aan te zetten tot piekprestaties. Managers zijn graag 'in control'. Tijdens de case die in deze module als leidraad dient, leren zij daarom wat hun echte taken zijn en waarover ze wél de absolute controle moeten houden: visie ontwikkelen, mission statements opstellen, richting geven, de normen en waarden vastleggen waaraan dient te worden gehouden en dit hele proces samen met hun medewerkers vertalen in kwantitatieve én kwalitatieve meetpunten of 'Key Performance Indicators'. Dit wordt gedaan volgens het 'Balanced Scorecard Model' van Kaplan & Norton en evenwichtig verdeeld over de vier perspectieven: finance, customer, business process en learning & growth.

- *balanced scorecard: fasen en stappen*
- *visie & missie vertalen in CSF's & KPI's*
- *strategisch, tactisch en operationeel denken*

PTP-2: DURVEN COACHEN

'Eén derde van mijn tijd besteed ik aan coaching.' Te weinig! Coachen gebeurt on-the-job, daar waar je medewerkers hun werk doen. Coachen is tijdsintensief, maar levert fortuinen op als je er oprecht van uitgaat dat het jouw enige opdracht is als leider om een hecht team op te bouwen dat minstens zo goed is als jijzelf. 'Coachen is het systematisch en gestructureerd begeleiden van je medewerkers met als doel het rendement van hun inspanningen te verhogen.' Dit lijkt misschien vrij mechanistisch, maar deden maar meer managers dit. Door de analyse te maken van het 'kunnen' en het 'willen' van hun medewerkers - en op die manier zicht te krijgen op hun competentie en motivatie - bouwt iedere manager voor iedere medewerker een coachingmatrix op en ontwikkelt hij zo zijn strategisch plan voor ieders opleiding én opvolging. Door de hoge frequentie en intensiteit van de rollenspelen verliezen de trainees iedere drempelvrees om coachinggesprekken te voeren en hun medewerkers integer en openhartig feedback te geven.

- *coachen-on-the-job*
- *coachen als delegeren, opleiden en opvolgen*
- *feedback durven geven: maak van je hart geen moordkuil*
- *het evaluatiegesprek: tell/sell versus tell/listen*

PTP-3: EMPOWERMENT & SELF-MANAGING TEAMS

'Ben ik te zacht of juist te hard?' Onder andere dit dilemma wordt opgelost. Onvoorwaardelijk vertrouwen gekoppeld aan onvoorwaardelijke controle zijn de ingrediënten van 'empowerment', de leiderschapsstijl waarbij het niet enkel de leider is die zich kapot werkt, maar waarbij zijn medewerkers minstens even productief zijn of worden. Coaching is niet zomaar 'een van de taken van de manager', het hoort zijn levensfilosofie te zijn. 'Profit Through People' bewijst dat het absurd is om medewerkers te beschouwen als huurlingen om jou te ontlasten zodat jij gemakkelijker jouw afdelingsdoelstellingen kunt bereiken. Samen behalen jouw medewerkers immers een veel hoger (potentieel) resultaat dan jij alleen. Daarom: draai de rollen om en investeer al jouw tijd in het ontwikkelen van hun kennen en kunnen, hun skills, competenties en vaardigheden. Jij bent er om hen te helpen, niet zij om jou te helpen. Dit ervaren alle trainees aan de lijve tijdens deze tweedaagse training over empowerment.

- *profit through people*
- *incentiveren = demotiveren*
- *desorganiseren = demotiveren*

PTP-4: SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Empowerment is de leiderschapsstijl die we onvoorwaardelijk als einddoel vooropstellen. Opdat iedere medewerker dit hoge niveau zou bereiken, is situationeel leiderschap hét middel bij uitstek. 'Different strokes for different folks' leert onze leiders om hun medewerkers situationeel op te volgen en zo tot de bepaling te komen van het aangepaste leiderschapsgedrag. Om tot een ploeg van zelfsturende medewerkers te komen, speelt de leider de rol van organisator. Hij legt reeds in het begin de spelregels vast, zet de richting uit en inventariseert zijn waarden en normen. Deze moeten vervolgens worden meegedeeld, overgebracht, geargumenteed en intern verkocht. Bij iedere individuele fase van iedere individuele medewerker past daarom een 'best practice'; een goede, minder goede en ideale leiderschapsstijl die de medewerker toelaat om zich comfortabel te voelen omdat hij zich geleid én ondersteund weet door zijn baas.

- *ondersteunend versus directief leiderschapsgedrag*
- *de vier leiderschapsstijlen door de eeuwen heen*
- *taakgericht versus teamgericht gedrag*

PTP-5: HET COUNSELINGGESPREK: DE LEIDER ALS OPLEIDER & BEGELEIDER

Kunnen en willen; competentie en motivatie. Beide factoren bepalen het resultaat van iedere medewerker. Het opdrijven

van beide is de taak van de manager. Inzicht creëren is iets anders dan instructies geven. De manager moet daarom getuigen van maturiteit, geduld en strategisch inzicht. Deze competenties zullen hem ook helpen wanneer hij via counselingsgesprekken zijn medewerkers met raad en daad wil bijstaan wanneer het over hun (de)motivatie gaat.

- *actief, analytisch en empathisch luisteren*
- *counseling als 'therapeuten' en 'act of generosity'*
- *gebruikmakend van de 'complementaire kerncompetenties'*TM

PTP-6: HET FUNCTIONERINGSGESPREK

'Eenmaal per jaar moeten we er doorheen.' Wat een continu proces zou moeten zijn en het voorrecht van iedere manager, is verworpen tot een administratieve verplichting. Draai daarom de rollen eens om en vraag je medewerker 'wat de factoren zijn die zijn functioneren beïnvloeden?' Maak hierover afspraken en ga wederzijdse engagementen aan. Tijdens de follow-up dag bereidt de trainer ook alle medewerkers van de managers voor op deze uitdagende gespreksvorm. Een functioneringsgesprek is er niet om het functioneren van de medewerker te evalueren - daar zijn coachinggesprekken voor. Wel om te achterhalen wat de factoren zijn die het functioneren van de medewerker beïnvloeden. Tijdens het functioneringsgesprek ontdekken medewerker en manager samen wat dient te gebeuren om beider rendement op te drijven.

- *functionerings- versus evaluatiegesprekken*
- *peilen naar mogelijke structuurverbeteringen*
- *doelstellingen bepalen en engagementen aangaan*

PTP-7: BEHAVIOUR BASED INTERVIEWING

Ondanks alle valkuilen blijkt het face-to-face gesprek nog niet zo gek als selectiemiddel. Op voorwaarde evenwel dat we ons bewust worden van onze persoonlijke vooroordelen. Dan pas zijn we klaar om aan 'behaviour based interviewing' te doen. Dit onder het motto: 'Past behaviour is the best predictor of future performance' en 'Has done = will do.' De trainees leren om een functie te vertalen naar competenties en zichtbaar gedrag. 'Past hij? Wil hij? en Kan hij?' zijn de hamvragen die via het interview worden beantwoord. Het behaviour based interview verschaft de deelnemers de tools om hun intuïtie te checken en te staven met aantoonbare feiten. Om dat te bereiken, leren ze om 'rapport' te creëren met de kandidaat.

- *biased perception: beoordelen versus veroordelen*
- *STAR & ACE: competenties achterhalen en verifiëren*
- *functies uitsplitsen in kennis, vaardigheden en attitude*

Opgedragen aan mijn grootouders.

Toen ik als jochie van negen jaar oud tijdens de schoolvakanties mijn grootvader mocht helpen in zijn kunsthandel in Haarlem vlakbij Amsterdam, vroeg hij mij ooit:

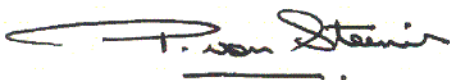
'Stel dat er nou een man zou binnenstappen die zegt dat ie een schilderij zoekt van 3.000,- gulden. Wat zou je dan doen?' Prompt antwoordde ik dat ik in de rekken zou zoeken naar een schilderij van 3.000,- gulden.

'Nee', verbeterde mijn grootvader mij, 'je gaat op zoek naar een schilderij van 3.500,- gulden. Die 3.000,- gulden heb je namelijk al. Dankzij onze dure advertenties, chique etalage en ijzersterke reputatie stapte die man onze zaak binnen, op zoek naar een schilderij van 3.000,- gulden. Daarvoor heb ik jou als verkoper dus niet nodig.

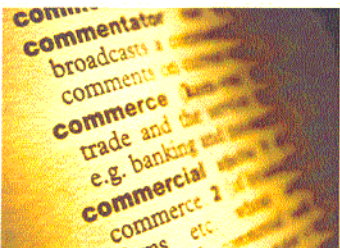
Maar om je klant 500,- gulden meer te laten uitgeven "voor iets dat nóg mooier is, mijnheer!", daarvoor moet je een **rasechte verkoper** zijn en daarvoor betaal ik jou. Pas dan verdien jij je loon terug.'

Op dat moment vond ik mijn grootvader een geldwolf. Nu ik ook een eigen zaak heb en personeel in dienst, weet ik wel beter.

Dank je opa.



Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder



People don't care
how much you know,
Until they know
how much you care.

(Abraham Lincoln)

SSS-1: TELLING IS NOT SELLING

Commerciële mensen praten te veel. Ondanks massa's training zijn ze nog steeds meer gericht op de kenmerken van hun product dan op de behoeften van hun klant. Beter dan over hun eigen 'unique selling points' te praten, trainen wij hen daarom in het achterhalen van de 'unique buying points' van hun gesprekspartners. Commerciële binnen- en buitendienstmedewerkers krijgen dankzij deze training meer vat op hun gesprekken, op het verloop ervan en op hun gesprekspartners. Ze leiden daadwerkelijk het gesprek vanuit de door henzelf vooropgestelde doelstelling en strategie. Ze staan aanvankelijk versteld over hun beperkt luistervermogen en leren dus wat luisteren eigenlijk is. Ze durven ook meer. Dit weerspiegelt zich onmiddellijk in meer commerciële inzet, actie en omzet.

- logische fasen van het verkoopgesprek
- vraagstelling en aankoopcriteria achterhalen
- de SECS™-techniek

SSS-2: FOLLOW-UP!

Commerciële inspanningen zijn duur. Pas wanneer uw commerciële medewerkers in staat zijn om deze investeringen gedreven en consequent op te volgen, zijn ze het waard om op afspraak te gaan, in uw firmawagens rond te rijden en tijd te investeren in het maken van offertes. Uw commerciële binnen- en buitendienstmedewerkers zullen na deze sessie op een uniforme en professionele manier hun commerciële inspanningen opvolgen. Zij leren er zowel om hun inkomende gesprekken om te zetten in orders en om de binnenkomende bestellingen op te drijven, als om via hun uitgaande gesprekken afspraken te maken of aan televerkoop te doen.

- telefonische opvolging van mailings, acties en offertes
- commercieel telefoneren: in- & outbound
- klachtenopvang en debiteurenbeheer

SSS-3: ALWAYS BE CLOSING

Afsluiten is geen techniek, maar een ingesteldheid. Pas wanneer de verkoper zich de gelijke voelt van zijn klant, zal hij zijn duur aangeleerde technieken ook durven toepassen en zelfzeker durven doorvragen. En mocht hij toch aanvankelijk een 'nee' als antwoord krijgen, dan schiet de A=A verkoper pas echt in actie. Commerciële binnen- en buitendienstmedewerkers ontdekken tijdens deze sessies in welke enorme mate hun eindresultaat afhangt van hun startpositie. Ze krijgen inzicht in een goede voorbereiding, onderhandelen doelgericht en bereiken hoge resultaten. Ook het uitdiepen van bestaande klantenrelaties wordt hier aangepakt en leidt ertoe dat de deelnemers echt zin krijgen om op een doordach-

te manier deze enorme potentiële bronnen van inkomsten gericht en gedurfd aan te boren.

- preventief afsluiten™
- de A=A relatie als 'self-fulfilling prophecy'
- no-nonsense selling in concept- en projectverkoop

SSS-4: EMOTIONELE INTELLIGENTIE - DEEL 1

'Sommige klanten staan mij gewoon niet aan. Ik kan en wil met hen zelfs geen zaken doen.' Het zou ons echter helpen als we er niet meer van zouden uitgaan 'dat anderen zus of zo zijn' maar 'waarom zij zus of zo doén?'. Het inspelen op de vertrouwensfactoren van onze gesprekspartners is de eerste stap naar emotionele intelligentie. Commerciële en leidinggevende medewerkers leren om onderscheid te maken tussen diverse persoonlijkheden. Ze leren dat klanten en medewerkers moeilijk te veranderen zijn, maar dat de actie van diezelfde 'lastige' mensen vaak een reactie is op hun eigen handelen. Ze leren dat de kortste weg tussen twee punten vaak een kromme is. De deelnemers groeien in empathisch vermogen en versatiliteit (aanpassingsvermogen, veerkrachtigheid, flexibiliteit). De resultaten van de pre-test worden vergeleken met hun individuele resultaten na de training.

- vertrouwen winnen
- de SECS™-techniek in actie
- bewust worden van je eigen vooroordelen

SSS-5: EMOTIONELE INTELLIGENTIE - DEEL 2

Tussen wat mijn gesprekspartner verbaal zegt en non-verbaal doet, zit een wereld van verschil. Pas wanneer ik zijn signalen correct interpreteer en doe zoals hij doet, begin ik te denken zoals hij denkt en te voelen zoals hij voelt om zo te ontdekken waarom hij zo doet. En dit is nou precies de basis van gericht en adequaat overtuigen. Pas als we ons comfortabel voelen in onze verbale communicatie kunnen we beginnen om onze eigen non-verbale communicatie en die van onze gesprekspartners te observeren en te sturen. Studies tonen aan dat 93% van de impact die we hebben gebeurt via onze stem, intonatie en lichaamstaal en slechts 7% via onze woorden en hun inhoud. De trainees ontdekken tijdens deze sessie een nieuwe wereld van onuitgesproken informatie, sub-tekst en meta-taal die vaak belangrijker is dan wat hun gesprekspartners hen verbaal zeggen.

- begrijpen alvorens te beïnvloeden
- belang van non-verbale communicatie
- 'rapport' (nestwarmte) creëren
- matching, pacing en leading

SSS-6: ONDERHANDELEN OP HOOG NIVEAU

'Ik doe mijn broek niet af!' Onderhandelen is echter een act of will die net zolang duurt tot we exact weten waarom onze gesprekspartner aan een bepaalde eis vasthoudt. Als 'win/win' betekent dat we, door aan die eis te voldoen, datgene in ruil krijgen wat wij willen, dan is dit naar onze normen een prima definitie van onderhandelen. De trainees leren conditie-pakketjes te maken als strategische voorbereiding in geval van 'wat als...?' Ze zijn daardoor steeds voorbereid en zullen dankzij hun gezonde assertieve ingesteldheid steeds op hun pootjes vallen. Ze leggen een pre-test af die wordt hernomen op het einde van de sessie. De resultaten vóór en na de training worden vervolgens individueel vergeleken.

- strategische voorbereiding: 'wat als...?'
- communicerende vaten: 'voor wat, hoort wat!'
- de toon scheiden van de inhoud

SSS-7: ACCOUNT MANAGEMENT

Account managers beheren grote klanten, klanten tegen wie je niet zo maar 'nee' kunt zeggen. Klanten opvoeden, je basis verstevigen, manager zijn van je accounts en steeds betere resultaten oogsten... zijn de doelstellingen van deze intensieve trainingmodule. Net als persoonlijke integriteit, strategisch denken, 'nee' leren zeggen en ondanks alles blijven volhouden. Account management is veeleer een 'way to be' dan een 'way to do'. Het is geen opstapeling van tips, trucs en technieken, maar een ingesteldheid. Het vergt eerder een marathonloper dan een sprinter. De trainees leren om partnerships uit te bouwen, decision making units te bespelen en hun klanten te zien als collega-verkopers (selling-out) die het ook in- of extern verkocht moeten zien te krijgen, eerder dan louter als moeilijke of dwarsliggende aankopers (selling-in).

- de account manager als verkoper én als manager
- bespelen van DMU's (decision making units)
- bepalen van CNA's (customer needs analysis)
- account analyse, account strategie en account plan

KLACHTENBEHANDELING

Een ziedende klant is als een grote, rode opgeblazen ballon. 'Handle with care' is het motto, anders ontploft ie in je gezicht. Geen handige 'tips, trucs en technieken', maar wel sterke gespreksvaardigheden, mensenkennis en een flinke dosis zelfdiscipline is wat uw mensen hier ingetraind krijgen.

- klachtenopvang
- klachtenoplossing
- maak van een klacht een commercieel wapen

CUSTOMER CARE

'Klantgerichtheid', iedereen heeft er de mond van vol en soms ook de buik: 'Want de klant is koning zolang hij zich zo gedraagt!' Toch is het aan ons, klantendienst medewerkers, service engineers of telefonisten om het voorbeeld te geven.

- contact leggen en behoeften analyseren
- adequaat reageren en extra's bieden
- klantenbinding bereiken zonder extra investeringen

VERKOPEN AAN VALUE ADDED RESELLERS

'Verkopen is je klant helpen aankopen.' Prima, maar bij de verkoop aan een wederverkoper geldt eerder: 'Verkopen is je klant helpen vérkopen!'. De meest succesvolle verkopers aan VAR's slagen er immers in om de verkoop van hun klant te stimuleren om zo hun verkoop aan deze klant te verzekeren.

- selling-in versus selling-out
- merchandising en facing, push en pull creëren
- rotatie, groei, marktaandeel en condities

DEBITEURENBEHEER

Een lastige situatie, een klant tot betaling moeten aanzetten én de goede relatie behouden. Dit vergt een combinatie van tact en assertiviteit, wat niet iedereen gegeven is, maar wel kan worden ingetraind via pragmatische schema's en cases.

- overtuigingstechnieken en weerstandenbehandeling
- kwalificeren van de klant en zijn betalingsprobleem
- opvolgbare betalingsafspraken maken

BEURSVERKOOP

Verkopen op een beurs of op een stand blijft steeds een beetje anders. Veel kijkers, maar weinig kopers. Hoe haal je ze echter uit elkaar? Hoe verdeel je je tijd? Welke houding neem je aan? Hoe organiseer je follow-up?

- snel en correct kwalificeren
- follow-up inplannen



Unfortunately,
common sense
is not so common.

(Marc Twain)

WINKELVERKOOP

Kleding verkopen, huwelijkslijsten, huisraad of gebak... het gebeurt allemaal in je winkel of -keten. Je klant stapt binnen met een behoefte, maar met welke? Hoe pak je hem aan en vooral wanneer? Hier leer je om van je eenmalige koper een trouwe klant te maken.

- klantvriendelijkheid, inschatten van personen
- inspelen op de persoonlijke noden van je klant
- cross-selling: verkopen van add-ons en extra's

AUTO- EN FLEETVERKOOP

Deze branche heeft het imago van 'hard-selling', maar investeert al jaren lang in relatieopbouw en -onderhoud. De autoverkoper is adviseur geworden en heeft als opdracht om aan zijn klant vier jaar later opnieuw een auto te verkopen.

- particuliere verkoop versus fleet-selling
- klantkwalificatie en prijsberekening
- relatie-uitbouw en cross-selling

SUCCESVOLLE OFFERTES SCHRIJVEN

Het gaat er bij het maken van offertes om dat je schrijft wat je bedoelt. Niet dat je je lezer raakt, maar dat je hem raakt op de manier waarop je hem wilt raken. Niet iedereen kan goede verhalen schrijven, maar wel kan iedereen na deze training een goede offerte schrijven.

- voeren van gesprekken én noteren
- terugkoppelen van de aankoopcriteria
- vinden van de juiste toon voor iedere klant

MANAGEMENT ON-THE-FLOOR

Het gaat over leidinggeven in een productie-omgeving. De beste leiders vind je onder de ploegbazen. Zij staan immers acht uur per dag naast hun mensen op de werkvloer. En dat vergt een sterk karakter, discipline en goede opvolging.

- ploegoverdracht en shiftrapportering
- briefing en debriefing, goede instructies geven
- werkoverleg, gesprek na ziekte, teammeetings

SALES MANAGEMENT

Een team van verkopers leiden, lijkt eigenlijk veel op 'management on-the-floor'. Het zijn immers evenmin gemakkelijke jongens, die verkopers. Eigengereid, egocentrisch en belust op geld en imago. Hun auto, hun GSM, hun GPS... die franjes zijn toch zo belangrijk. Maar is dit echt de enige manier om verkopers te motiveren?

- 'comp & ben': risico's van bonussystemen en incentives
- dag- en weekrapportering; consequente opvolging
- opstellen van meetpunten via de balanced scorecard

VERGADERTECHNIEKEN

Het is een cliché, maar er wordt veel en onnodig vergaderd. Vaak impulsief en slecht voorbereid met onduidelijke afspraken en utopische voornemens tot gevolg. Efficiënt vergaderen is een kunst en vereist een pragmatische ingesteldheid.

- inhoud, items, agenda, doelstellingen en voorbereiding
- spelverdeling, rol van de voorzitter en van de notulant
- eenduidige afspraken, functie en inhoud van het verslag.

SCHRIFTELIJK RAPPORTEREN

Een goed rapport kan levens redden, ongelukken voorkomen en klanten behouden. Het moet correct zijn, concreet en overtuigend. Uw ploegbazen, afdelingshoofden, vertegenwoordigers en (account) managers leren om precies die informatie te rapporteren zoals u die nodig heeft.

- relevante info
- subjectieve info
- voorstellen doen

PRESENTATIETECHNIEKEN

Het is niet iedereen gegeven om 'te praten als Brugman', maar we moeten allen wel ooit een presentatie geven. Je kunt niet charismatisch doen als je het niet bent, maar je kunt wel impact hebben, interactie kweken en consensus bereiken.

- voorbereiding, doelstellingen, structuur aanbrengen
- interactie kweken, inspelen op én spelen met je publiek
- didactische middelen gebruiken, jezelf blijven, logisch denken

TRAIN-THE-TRAINER

Vaak treedt er verzaaging op bij uw deelnemers aan interne trainingen ('Seen that, been there, done that'). Onze knowhow wordt op zo'n moment zowel inhoudelijk als vormelijk naar uw interne trainers overgeheveld.

- trainen versus opleiden en vormen
- groepsinteractie, dynamiek, schema's opbouwen
- rollenspelen maken en zelf doen

CONFLICT MANAGEMENT

'Scheid de mensen van de problemen' is het motto en ook: 'We interpreteren de bedoelingen achter hun gedrag, maar misschien vergissen we ons daar wel flink in.' Zelfdiscipline en communicatievaardigheid zijn de troeven van de conflict manager.

- scheid de mensen van de problemen
- de 'ladder of inference' en 'mental models'
- systeemdenken: 'Ben ik mede de oorzaak van het conflict?'

ETHISCH ONDERNEMEN

Een contradictio in terminis dat 'ethisch ondernemen'? Is het dan niet 'te doen om de poen'? Maar is dit een visie en missie op lange termijn? Syntex verschaft uw directieleden, managers en medewerkers het denkkader om ethisch te ondernemen en juist daardoor duurzame winst te genereren.

- filosofisch-ethische invalshoeken, cases uit alle branches
- het stakeholdersmodel van Freeman
- het 7-stappenplan bij het ethisch ondernemen

TEAMBUILDING / TIME- & SELF-MANAGEMENT

'There is no "I" in T.E.A.M.', maar ook: 'Als ieder voor zijn eigen deurtje veegt, zal het straatje spoedig proper zijn.' Self-management blijkt de eerste vereiste te zijn om aan teambuilding te doen en goed time-management is daar een symptoom van.

- effectief, efficiënt en prioritair van elkaar onderscheiden
- proactief versus reactief werken
- dringendheid en belangrijkheid afwegen

ASSERTIEF GEDRAG

Assertief 'zijn' lukt niet, zelfs niet na deze ijzersterke training. Wel om assertief te reageren in situaties die dit van je vereisen. Je zult daardoor jezelf over iedere drempel kunnen heen zetten en de reacties van de mensen rondom je zullen je stimuleren om dit steeds vaker te doen.

- persoonlijkheden lezen via RET-therapie
- waarom mensen reageren zoals ze reageren
- assertief gedrag versus agressief gedrag

CREATIVITEIT & LATERAAL DENKEN

Het lijkt een gave, maar onderzoekers hebben de technieken gedistilleerd. Het zijn onze vooroordelen die ons belemmeren om creatief te denken. Zet tussen impuls en reflex even de tussenstap van het 'Waarom?'. Dit is lateraal denken.

- creativiteit als doorgedreven logica
- brainstorming, mind-mapping en think-tanks
- mentale modellen en vooroordelen inventariseren

INKOOP EN LEVERANCIERSSELECTIE

Verkopers worden steeds beter getraind, aankopers minder. Hoe kun je verifiëren wat de verkoper je vertelt? Moet je van nature argwanend zijn om een goede inkoper te zijn? Is er nog plaats voor vertrouwen in het zakenleven?

- conflict- versus overlegmodel
- de mythe van het 'partnership'
- functionele versus operationele lastenboeken

L.I.S.T.E.N. = S.I.L.E.N.T.

Het klinkt allemaal zo gemakkelijk: een goed gesprek aangaan en je gesprekspartner tot zijn recht laten komen. Maar we denken te snel 'dat wij ook iets moeten zeggen'. Nee, 'listen' bevat dezelfde letters als 'silent' en daarmee start alles.

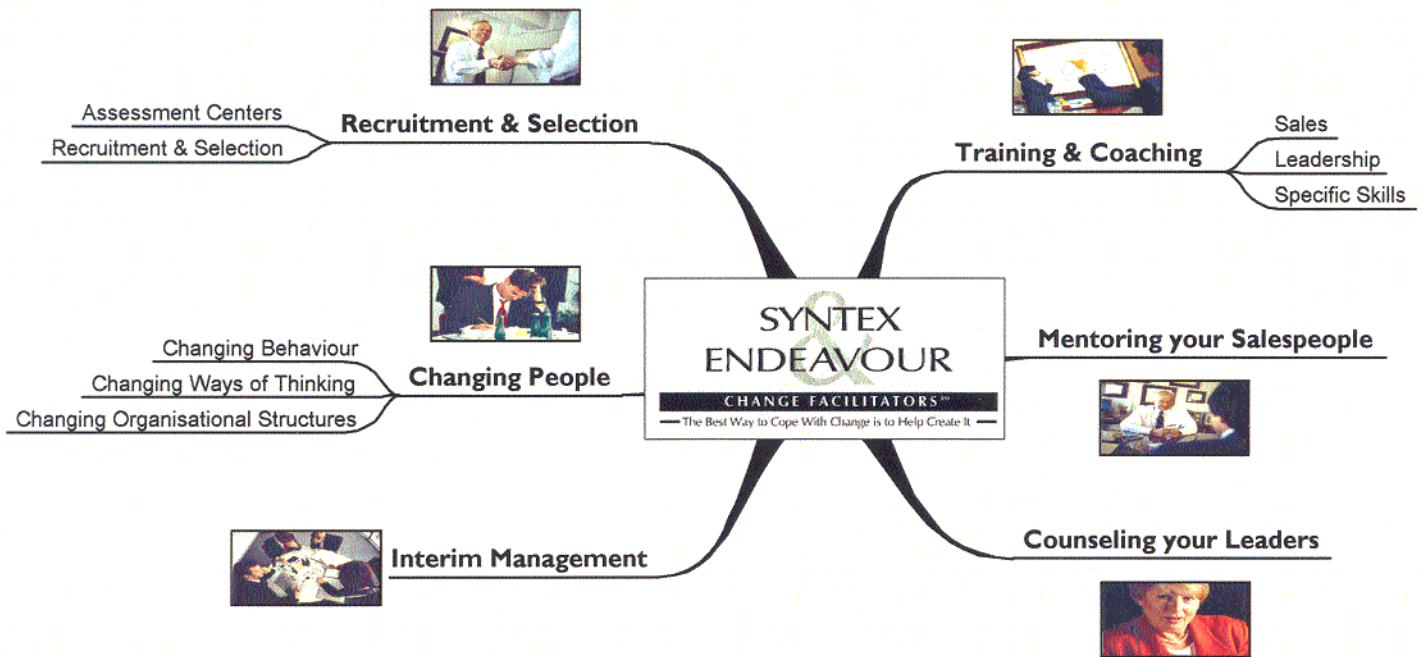
- listen = silent
- actief, analytisch en empathisch luisteren
- wat zegt hij? wat bedoelt hij? wat voelt hij?

PROJECT MANAGEMENT

Veel trainingen over dit onderwerp beperken zich tot het leren uitstippelen, plannen en alloceren van alle to-do's. Wij inventariseren eerst de aanwezige technische competenties, organisatiecultuur en interne politiek en vermijden zo teleurstellingen tijdens de implementatie van uw projecten.

- inventariseer wie, wat, hoe versus technisch, politiek, cultureel
- Gantt-diagram en Pert-chart
- critical path methode

Doing Ordinary Things Extraordinarily Well



SYNTEX & ENDEAVOUR nv/sa
Veldstraat 46-50 B-3130 Begijnendijk
+32 16 537853
+32 16 537602
info@syntex.be
www.syntex.be
www.2-EZ.be (zeg: 'too easy')