

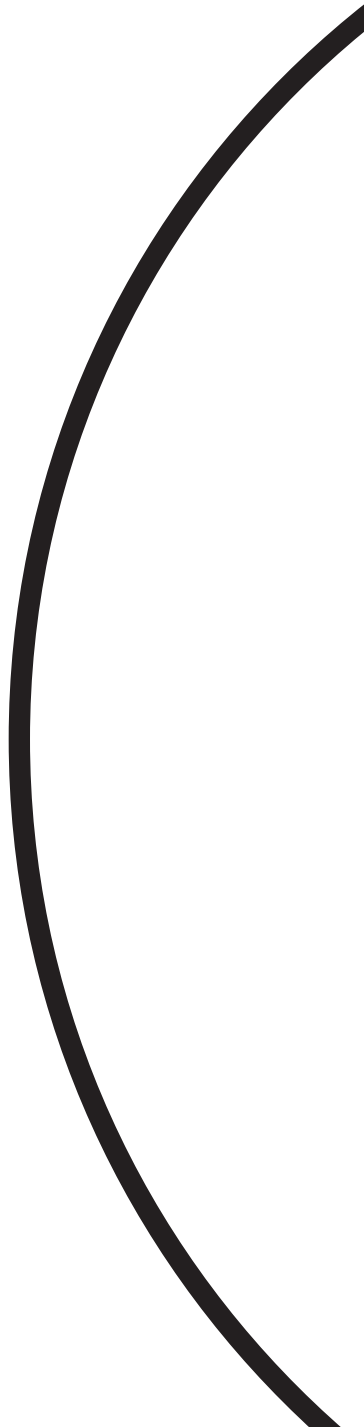
Elien Defraeije



**KLANTEN
VOOR HET
LEVEN**

Echte groei begint met anders
kijken naar je bestaand
klantenbestand

Lannoo
Campus





**1.
WAAROM
KLANTEN VOOR
HET LEVEN?**



Waarom klanten voor het leven?

Wat biedt dit hoofdstuk jou?

- Je maakt het onbewuste bewust. Je ziet wie je bedrijf vandaag echt draagt: Hoeveel procent van je omzet komt van klanten die vorig jaar ook al klant waren? Welke (kleine) groep klanten zorgt voor het grootste deel van je omzet én energie?
- Je doorprijkt de meer-reflex. Je herkent de neiging naar meer tools, meer campagnes en meer content. En je begrijpt waarom die drukte zelden meer waarde oplevert als je je bestaande klanten onvoldoende kent en opvolgt.
- Je verschuift je focus naar de rechterkant van je funnel. Je ontdekt hoeveel winst er ontstaat (of weglekt) na de handtekening: in retentie, expansie, ambassadeurschap en voorspelbare samenwerking.
- Je leert vertrouwen bouwen als gewoonte. Je krijgt twee eenvoudige gewoontes in handen, voorspelbaarheid en context, en je ziet hoe je met eerlijke vragen (Doen we het goed genoeg voor jou?) het ongemak voorbijgaat en je relatie met klanten verdiept.

Ik ging jarenlang mee in het idee dat groei vooral een kwestie is van veel klanten hebben. Dat betekende dus ook telkens op zoek gaan naar nieuwe klanten, uiteraard via marketingkanalen, zoals advertenties, contentcreaties, e-mailcampagnes enzovoort. Het gaf mij het gevoel van vooruitgang: onze agenda was voller, maar onze marge zeker niet groter. We draaiden harder, zonder echt verder te komen.

voor het grootste deel van de omzet. Niet als een exacte wet, wel als een herkenbaar gegeven voor vele ondernemers. De vraag is dan niet alleen: heb ik genoeg klanten? De vraag is vooral: ken ik de klanten die ik al heb en besef ik wat ze mij vandaag al bieden? Heel vaak is het antwoord: niet echt. De kennis die zo evident lijkt ('Natuurlijk kennen we onze klanten!') blijkt bij het eerste overzicht helemaal niet zo evident.

Ofwel ben je te afhankelijk van een handvol klanten en laat je potentieel liggen bij de rest. Ofwel heb je een brede klantenbasis die al veel afneemt, maar benut je het extra potentieel per klant nauwelijks.

In dit hoofdstuk help ik je precies dat onbewuste bewust te maken: Wie draagt je bedrijf vandaag? Waar zit stilstaande waarde? Welke relaties hebben het in zich om klanten voor het leven te worden?



Opdracht

Start met een simpele foto van vandaag. Open je boekhouding of CRM en noteer op een A4 het volgende:

- ① Jouw top-20 klanten met betrekking tot de omzet van dit jaar.
- ② Hoeveel van die klanten waren ook de voorbije twee jaar klant?
- ③ Welk percentage van je totale omzet komt van die groep?

'Your most probable next client is your actual client.' Één van de fantastische uitspaken van Marc Coucke. In de honderste podcast van *Belgische ondernemers podcast* benoemt hij hoe bedrijven vaak bergen werk verzetten om nieuwe klanten te winnen, terwijl de echte waarde zit in het zorg dragen van wie er al is. Een uitnodiging om deze podcast te beluisteren.

Een relatie, geen dossier



Ondernemer aan het woord

Ik ben altijd van mening geweest dat je een klant moet zien als een vriend, het kan niet altijd een persoonlijke vriend zijn, een vriend van het huis, maar je gaat wel om met elkaar als vrienden, je bouwt er een relatie mee op, je luistert ernaar.

Mehdi Mathlouthi – Co-owner The Chick

Vergelijk het met een liefdesrelatie. Na een eerste date weet je niet hoelang iemand blijft. Je bouwt vertrouwen op door kleine, consequente daden: je komt je afspraken na, je luistert naar elkaar, je zorgt voor elkaar. Doorheen de jaren verandert de relatie van vorm: eerst de spannende beginfase, dan samenwonen, misschien trouwen, kinderen en later weer een stiller huis. In elke fase bewijs je opnieuw dat je het vertrouwen waard bent: je lost misverstanden snel op na een ruzie, je stemt verwachtingen af wanneer er iets verandert en je bevestigt geregeld waarom jullie voor elkaar kozen.

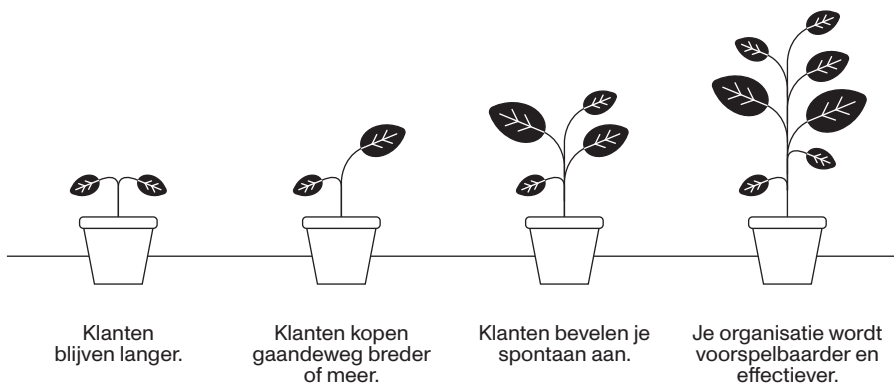
Precies zo werkt het ook zakelijk. In de eerste dagen na de aankoop bevestig je de keuze van je klant door aan de verwachtingen te voldoen. Daarna volgt het dagelijkse leven van de samenwerking: je luistert, je pikt kleine irritaties op voor ze groot worden (de factuur die niet klopte, het levermoment dat beter op dinsdagochtend past) en je koppelt altijd terug wat je hebt aangepast. Gaat er iets mis, dan toon je je herstelvermogen: snel handelen, duidelijk communiceren, eigenaarschap nemen en met een oplossing komen.

Dan voelt de volgende stap in de samenwerking logisch, omdat je je waarde al bewezen hebt. Wordt het even stil – zoals minder gebruik maken van je

Succes zit in de opvolging. Social posts en nieuwsbrieven krijgen pas waarde als je er gesprekken, verbeteringen en afspraken aan koppelt. Bestaande klanten hebben andere content nodig dan prospecten: concreet, dienstbaar, gericht op gebruik en verbetering. En prospecten? Die zien graag hoe je je klanten verzorgt, dat is precies de sociale bewijskracht die hen doet denken: daar willen we bij horen.

Doelen moeten leiden tot acties die ertoe doen en tot duidelijke communicatie die verbindt. Het is niet fair tegenover je klanten, noch tegenover je team om te denken dat je met quick fixes je jaardoelen haalt.

Marketing is nodig, klantbinding speelt op een ander niveau dan marketing-metrics. Klantbinding leeft in je organisatiegedrag: proactief zijn, oprecht luisteren (ook naar wat níet wordt gezegd), intern informatie doorgeven en daar consequent naar handelen. Zorg dus voor een heldere klantstrategie die leeft; daarop bouw je namelijk je marketing- en salesinspanningen.



Vier potjes, vier plantjes - door hem structureel water te geven op de gepaste tijden zal een plant het mooiste groeien.

In het begin is elke klant een klein zaadje. Je stopt tijd, energie en aandacht in iets waarvan je nog niet weet hoe groot het kan worden. Soms groeit het zaadje traag. Soms zie je nog niets.

Als je volhoudt, blijven klanten langer, omdat ze merken dat je er écht voor hen bent, ook als het even tegenzit. Ze kopen gaandeweg breder of meer, omdat vertrouwen langzaam wortel schiet. Ze bevelen je spontaan aan, omdat ze zich meer als een klant voelen, ze voelen zich ambassadeur. Een ander voordeel is dat jouw organisatie voorspelbaarder en efficiënter wordt, omdat stabiliteit ruimte creëert voor verbetering, innovatie en rust.

Dit groeit door aandacht, luisteren en elke dag een beetje waarde leveren. Concreet betekent dit:

Stap 1: Klanten blijven langer (retentie)

Retentie is het vasthouden van bestaande klanten gedurende een bepaalde periode. Met andere woorden: elke extra maand of jaar met dezelfde klant verhoogt de totale waarde en verlaagt je kosten om nieuwe klanten te zoeken. Dat is jouw retentie.

Voorbeeld: na elke levering bel je kort: 'Alles oké? Wat kan beter?' Je lost kleine dingen meteen op (factuur corrigeren, vast levermoment afspreken). Gevolg: klanten verlengen hun contract met een jaar. Extra omzet zonder één euro marketingbudget, omdat ze zich gezien en geholpen voelen ('Hier blijf ik!').

Waarom? Wie zich gehoord voelt, blijft. Kleine problemen snel oplossen geeft vertrouwen en rust. Dat maakt de keuze om te verlengen vanzelfsprekend.

Stap 2: Klanten kopen gaandeweg breder of meer (expansie)

Expansie betekent dat bestaande klanten meer kopen bij jou. Dat kan breder zijn, zoals extra producten en diensten, of meer volume, meer gebruik of meer licenties. Zodra jij echte waarde toont, voelt iets extra's kopen logisch. Het is de logische volgende stap.

Voorbeeld: een klant neemt maandelijks jouw basispakket af. Tijdens een check merk je dat zijn team tijd verliest met kleine fouten. Jij stelt een korte training en onderhoudsbeurt voor. De klant probeert het, waardeert jouw diensten en die ene onderhoudsbeurt wordt een onderhoudscontract. Vanaf dan verdien je elke maand meer met dezelfde klant.

tegen wanneer die gepland staat en welke afspraken daaraan voorafgingen. Wie zo werkt, merkt dat vertrouwen het gevolg is van consequente keuzes. De klant ervaart die rust en duidelijkheid die jij voor hem creëert; jouw team ervaart grip en dient minder brandjes te blussen.

De 'volgende stap' vraagt minder overtuiging, omdat je die elke keer al hebt meegegeven. En als er iets misloopt, want dat gebeurt, blijft de relatie overeind. Dat maakt het eenvoudiger om samen verder te gaan.



Ondernemer aan het woord

Alles wat je doet, is mensenwerk en gaat om relaties. Of nu het nu gaat om eigen medewerkers of zakelijke klanten, beiden zijn heel belangrijk. In de relaties met zakelijke klanten proberen we zoveel mogelijk vanuit de klant te denken. Goed luisteren: Waar liggen de behoeften? En dan komen met kant-en-klare oplossingen waarop iemand direct kan zeggen: 'Ja, doe dat maar!' Daarna alles goed opvolgen en de klant ontzorgen. Ga niet voor quick wins, maar voor langetermijnrelaties die voor beide partijen waardevol zijn.

René van der Zel – Founder en CEO XXL Nutrition

Kerninzichten

- Duurzame groei wordt gecreëerd door waarde, niet door volume. Campagnes zonder diepgang vullen je agenda, niet je marge. De echte hefboom ligt na de handtekening: daar waar je het gekregen vertrouwen vergroot met voorspelbaarheid en context. Kom afspraken na, benoem telkens de volgende stap en onthoud wat eerder is afgesproken; dan wordt verdere samenwerking logisch, veilig en rendabel.
- De grootste tegenstander is stilte. Het opvolgen nalaten, creëert stille winstlekken: klanten kopen elders, offertes blijven liggen, partners denken niet meer aan jou. Aanwezig zijn is een keuze. Marketing is het begin, niet het eind: bereik wekt aandacht, maar waarde ontstaat als je die aandacht vertaalt naar gesprekken, verbeteringen en concrete afspraken. Dat doe je met kleine, consequente gewoontes in de opvolging en zorg.
- Klanten die pauzeren zijn geen ex-klanten. Noem hen slapende of inactieve klanten: zij hebben je hun vertrouwen al eens gegeven. Reactivatie is vaak sneller en goedkoper dan nieuwe acquisitie. Intussen meet je wat er écht toe doet: verlengingen, uitbreidingen, doorverwijzingen en servicekosten per klant wegen zwaarder dan likes en views. Dat vraagt teamgedrag: signalen doorgeven, leren van een 'nee' en van gemiste kansen en samen een eenvoudig ritme vasthouden.
- Klantwaarde wordt pas zichtbaar door discipline. Met een eenvoudige afspraak, zoals een 48-uur-regel (elke offerte en elk relevant signaal krijgt binnen twee dagen een opvolgstap in je CRM), maak je van klantwaarde een dagelijkse gewoonte. Zo wordt 'klanten voor het leven' een concrete manier van werken die rendeert.

opvolgt, zonder druk, met relevantie, dan kom je bij velen later opnieuw in beeld. Ze herinneren zich vooral hoe je omging met hun 'nee.' Correct, rustig en zonder rancune: dat gedrag wekt vertrouwen en maakt je memorabel.



Opdracht

- ① Maak een overzicht van je afgewezen offertes van de voorbije zes maanden. Noteer per dossier:
 - Bedrijf/contactpersoon
 - Fase waarin het traject stopte
 - Vermoedelijke of uitgesproken reden van afwijzing
 - Is er een feedbackgesprek geweest (ja/nee)
- ② Bel vijf van die klanten op. Gebruik een zachte, open toon: 'Ik bel niet om iets te verkopen, wel om te leren. Wat zorgde ervoor dat jullie voor een andere partij kozen? Wat had ik anders kunnen doen?'
- ③ Schrijf hun woorden letterlijk op. Geen parafrases. Letterlijk. Die taal toont wat in hun hoofd belangrijk was. Daar zit de kern van je leermoment.
- ④ Bundel wat je hoort:
 - Welke thema's keren terug? (prijs, timing, vertrouwen, communicatie, te weinig voeling met hun context ...)
 - In welke fase vallen de meeste afwijzingen? (na voorstel, na eerste call, na demo ...)
 - Wat kun jij morgen al anders doen met betrekking tot intake of opvolging?
- ⑤ Vertaal het gehoorde naar actie:
 - Pas je intakevragen aan: waar vraag je nog te weinig door?
 - Herwerk je offertes: benoem explicieter de context en gewenste uitkomst van de klant.
 - Plan een teammoment om de patronen te bespreken: wat leren we hieruit over onszelf?

Door dit elk kwartaal te doen, krijg je een rijk beeld van waar je commerciële energie lekt en waar je ze kunt terugwinnen.

Een afgewezen offerte betekent niet dat een klant verloren is. Het is vaak gewoon een 'nog niet.'

Op het moment van beslissen kiezen veel klanten niet voor de beste oplossing, ze kiezen voor wat op dat moment het meeste rust geeft.

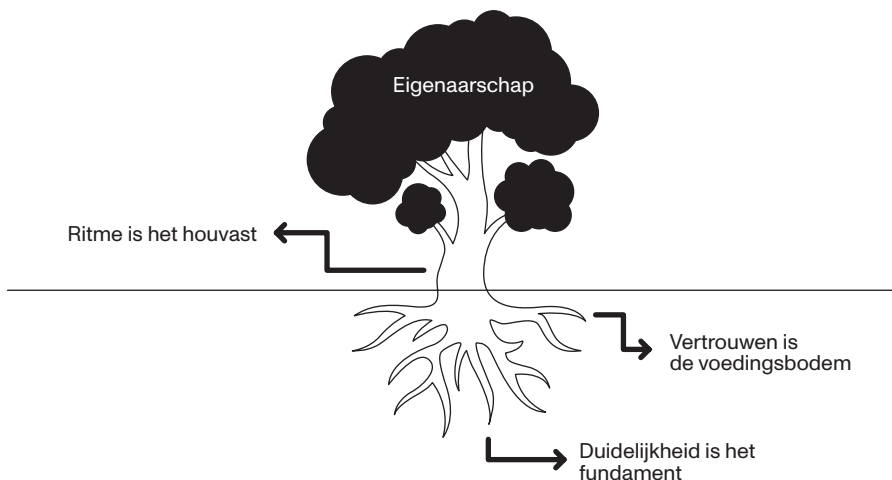
Minder verandering, minder intern gedoe, minder discussie. Soms betekent dat: doordoen met de bestaande leverancier, kiezen voor de partij die het minst weerstand oproept of het dossier 'even parkeren.' Dat zegt dus niet per se iets over jouw kwaliteit, wel over hun draagkracht op dat moment.

Precies daarom is het heel belangrijk hoe je met een 'nee' omgaat. Als jij op een professionele, respectvolle manier opvolgt, zonder druk, zonder gekrenkt ego, wel met echte relevantie, dan kom je bij velen later opnieuw in beeld. Niet omdat je blijft duwen, wel omdat je laat zien dat je blijft staan als partner, ook als je het niet geworden bent. Eén mailtje of telefoontje waarin je zegt: 'Als het oké is, neem ik over een paar maanden nog eens contact op om te horen waar jullie staan,' kan het verschil maken. Dat voelt niet opdringerig, wel enorm zorgzaam.

Klanten onthouden zelden exact wat je zei in zo'n gesprek, maar ze onthouden wel hoe jij hun 'nee' verwerkt hebt.

Werd je kortaf, stil of defensief? Of bleef je rustig, correct, geïnteresseerd? Correct, rustig en zonder rancune reageren wekt vertrouwen. Het zegt impliciet: 'Ik ben hier niet alleen zolang er kans is op een deal. Ik ben hier omdat ik geloof dat ik jullie kan helpen, nu of later.' Dat maakt je memorabel.

Stel dat je drie maanden later opnieuw belt, niet met: 'Zijn jullie al van gedachten veranderd?', maar je belt met: 'Vorige keer kozen jullie voor een andere richting. Hoe loopt het nu? Is de situatie intussen veranderd? Waar liggen vandaag jullie grootste uitdagingen?' Dan voer je geen verkoopgesprek, je voert een volwassen dialoog. Soms leidt dat nergens toe, soms bevestigt het hun keuze, en soms hoor je: 'Eigenlijk zitten we nog met hetzelfde probleem.'



De kruin van een boom kan alleen ontstaan door goede wortels en een stevige stam. Dat geldt ook zo voor eigenaarschap.

Eigenaarschap ontstaat door drie elementen die elkaar versterken:

- 1 duidelijkheid;
- 3 vertrouwen;
- 3 ritme.

- 1 Het begint bij **duidelijkheid**. Mensen kunnen alleen verantwoordelijkheid nemen wanneer ze exact weten waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Met concreet gedrag waar niemand over hoeft te twifelen. Helderheid neemt onzekerheid weg en zonder onzekerheid kan eigenaarschap ontstaan.
- 2 Daarbovenop komt **vertrouwen**.

Vertrouwen betekent niet dat jij loslaat, wel dat je je medewerkers de ruimte geeft om hun verantwoordelijkheid op hun manier in te vullen.

Jij blijft nabij, maar je neemt het niet over. Opvolgen doe je via korte, voorspelbare check-ins, niet via permanente controle. Zo blijft het eigenaarschap waar het hoort: bij je team.

- 3 En ten slotte is er **ritme**. Zonder ritme verdwijnen afspraken. Niet omdat mensen niet willen, maar omdat het dagelijks werk het altijd wint van goede intenties. Door eigenaarschap te verankeren in een licht, herhaal-

baar ritme, een wekelijkse check-in, een 48-uur-opvolgregel, een vaste feedbackcall, wordt verantwoordelijkheid voorspelbaar. Gedrag hoeft niet langer uit motivatie te komen; het wordt gedragen door structuur.

Toch kan eigenaarschap stilvallen. Soms omdat verwachtingen niet uitgesproken zijn, soms omdat jij als leider zelf niet consequent bent, soms omdat fouten te riskant voelen. Precies daarom ontstaat echt eigenaarschap in de zone waar duidelijkheid en veiligheid elkaar raken: waar mensen weten wat bedoeld is en ervaren dat ze mogen leren. Dat is het echte alternatief voor micromanagement, meer helderheid die mensen sterker maakt in plaats van afhankelijker.



Praktijkcase

Een groothandel in technische materialen voor de zorgsector leverde al jaren aan woonzorgcentra, ziekenhuizen en revalidatie-instellingen. Ze staan bekend om hun vriendelijke service en hun eerlijk advies. Toch kregen ze steeds vaker dezelfde terugkerende opmerking: 'Jullie zijn zeer behulpzaam, maar niet altijd voorspelbaar.' Het ging nooit over grote fouten, wel over kleine onzekerheden die in de zorgsector zwaar wegen: een levering die later aankwam dan verwacht, een offerte die langer op zich liet wachten, een technische vraag waarop verschillende antwoorden kwamen afhankelijk van wie men aan de lijn kreeg.

Planning in de zorgsector bepaalt letterlijk hoe veilig en efficiënt zorgteams kunnen functioneren. Wanneer een technische levering, onderdeel of herstelling niet komt op het moment dat het nodig is, heeft dat gevolgen voor verpleegkundigen, voor patiënten en voor de continuïteit van de zorg. De groothandel werkte hard, dat stond buiten kijf, en toch liepen ze te vaak achter de feiten aan.

Toen we hier een medewerkersonderzoek deden, werd snel duidelijk dat de oorzaak niet lag bij de inzet maar bij de structuur. Elke commerciële medewerker volgde dossiers op volgens zijn eigen gewoontes. De binnendienst werkte vooral reactief en gaf voorrang aan de klanten die het hardste riepen. Logistiek deed dagelijks wonderen om last-minute wij-

zingen op te vangen. En signalen van klanten raakten verspreid over mailboxen, notities, telefoongesprekken en hoofden. Iedereen deed zijn best, maar niemand werkte echt samen vanuit één duidelijk systeem.

Samen met het management besloten we het anders aan te pakken. Tijdens een teamdag verzamelden we één cruciale vraag: 'Wat verwachten zorgklanten echt van ons?' In hun woorden, niet in de onze. De teamdag werd een bel-je-klant-dag. De antwoorden bleken opvallend simpel. Klanten wilden vooral drie dingen die hen ontzorgden: een voorspelbare leverdatum waarop ze konden vertrouwen, een snelle en eerlijke update op elke vraag en één aanspreekpunt.

In plaats van dikke procedures te schrijven, vertaalden we samen die verwachtingen naar drie concrete gedragingen die iedereen meteen kon toepassen. Vanaf dat moment kreeg elke bestelling dezelfde dag een bevestiging met een concrete leverdatum. Niet langer 'ergens donderdag', wel exact wanneer de klant mocht rekenen op ontvangst. Elke vraag, via telefoon, mail of portaal, kreeg binnen vier werkuren een update. Zelfs als het antwoord op dat moment nog niet volledig was, gaf de binnendienst alvast duidelijkheid: 'We onderzoeken dit en komen er op terug om drie uur.' En elk dossier, van offerte tot levering, kreeg één dossierverantwoordelijke: één gezicht, één aanspreekpunt, één iemand die eigenaarschap nam van begin tot einde.

We spraken af om deze drie gedragingen drie maanden te oefenen. Elke vrijdag stond een moment op de agenda om te bespreken wat werkte, wat vastliep en welke signalen ze hadden opgevangen die vroeger onder de radar bleven. Het waren korte momenten en precies daardoor werden ze haalbaar en bleven ze leven.

De effecten lieten niet lang op zich wachten. In het magazijn daalde het aantal spoedherplanningen drastisch. De binnendienst kreeg beduidend minder 'dringende' telefoons van verpleegkundigen of aankoopdiensten, omdat die sneller duidelijkheid kregen. De commerciële mensen begonnen spontaan feedback te delen, zoals: 'Ze appreciëren echt dat ze sneller antwoord krijgen.' Er ontstond rust en die rust werkte door in de hele keten.

De grootste verandering gebeurde intern. Medewerkers die jarenlang dachten dat goed werk gelijk stond aan hard werken en veel brandjes

blussen, merkten dat goed werk eigenlijk iets anders was: helder en rustig werken. Door voorspelbaar te zijn, creëerden ze minder problemen en meer vertrouwen. Het werk werd draaglijker, overzichtelijker en zinvoller.

Na drie maanden was duidelijk dat dit geen tijdelijke test was en dat het de nieuwe standaard was. Niet omdat het op papier mooi stond, maar omdat het in de praktijk werkte voor iedereen: klanten, team en management.

Een jaar later was het klantverloop verminderd. De omzet via bestaande klanten steeg met 22 procent door consistent beter te doen wat klanten het meest belangrijk vonden. De organisatie werd eindelijk wat ze al die tijd probeerde te zijn: een betrouwbare partner voor zorginstellingen die dagelijks moeten kunnen rekenen op duidelijkheid en voorspelbaarheid. En misschien nog belangrijker: het team voelde minder werkdruk dan ooit. Niet omdat er minder werk was, wel omdat het beter georganiseerd werd. Ze werkten niet harder, ze werkten vanuit duidelijkheid. De afspraken leefden en daardoor pakten zij ook meer hun rol op, met vertrouwen, helderheid en eigenaarschap.



Ondernemer aan het woord

Onze mensen staan vandaag veel dichterbij de klant. Het is niet langer 'Roy' die de show runt, maar 'Ingenix.' Door de frequente opvolging begrijpen ze sneller wat leeft, kunnen ze beter anticiperen en nemen ze meer eigenaarschap. De energie en betrokkenheid zijn voelbaar toegenomen, zowel bij klanten als intern.

Roy Van Coillie – Managing Partner Ingenix

Stap 4: klantgericht gedrag in je team verankeren

Geen groei zonder gedragen gedrag. Geen gedragen gedrag zonder helderheid, houvast en haalbaarheid. Je kunt de beste strategie ter wereld hebben, maar zonder een team dat ze begrijpt, voelt en dagelijks toepast, blijft ze een dode letter.

Klantgerichtheid is geen actie, geen systeem, geen KPI, het is een gedrag. Gedrag ontstaat niet toevallig. Gedrag ontstaat door duidelijkheid, ritme en eigenaarschap. In deze stap bouw je aan dat fundament.

Vertaal je strategie naar je team

Helderheid is het begin van elk gedragen gedrag. Veel teams zijn bereidwillig, maar ze weten niet precies wat er van hen verwacht wordt of waarom. Daardoor ontstaat er ad-hoc-werk, brandjes, misverstanden, ruis en vermoeidheid.

Jouw taak als ondernemer is om je ambitie, richting en klantkeuze te vertalen naar begrijpbare taal. Vertaal drie dingen:

- ① Waar we naartoe gaan (je ambitie);
- ② Voor wie we dat doen (jouw ideale klant);
- ③ Wat dat betekent in gedrag (wat doen we wel, wat doen we niet meer).

Houd dit gesprek concreet. Vermijd abstracties als 'meer klantgericht' of 'beter opvolgen.' Denk eerder in:

- 'Iedere klant krijgt een antwoord binnen 24 uur.'
- 'We werken met vaste opvolgmomenten.'
- 'We geven signalen intern door binnen dezelfde werkdag.'

Heeft mijn team vandaag voldoende context om te begrijpen waarom deze richting belangrijk is of veronderstel ik dat ze dat weten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Creëer betrokkenheid, geen verplichting

Gedragverandering gebeurt niet omdat je iets vraagt, wel omdat je betekenis geeft. Teams raken niet gemotiveerd door KPI's, dashboards of druk. Ze raken gemotiveerd door begrip, duidelijkheid, erkenning, ruimte en vertrouwen. Daarom is de taal waarmee je dit hoofdstuk brengt belangrijk. Gebruik zinnen, zoals:

- 'We willen klanten niet opvolgen omdat het moet, wel omdat het rust brengt.'
- 'We willen geen brandjes meer blussen, want dat kost ons energie.'
- 'We werken voorspelbaar zodat onze klanten weten wat ze mogen verwachten.'

Betrokkenheid ontstaat wanneer mensen voelen dat ze bijdragen aan iets dat klopt.

Maak afspraken helder en uitvoerbaar

Onduidelijke afspraken zijn de grootste bron van ruis in organisaties. Veel afspraken worden 'in goede verstandhouding' gemaakt, maar niet vastgelegd. Waardoor iedereen denkt dat hij het goed doet terwijl iedereen iets anders bedoelt. Een goede afspraak voldoet aan drie criteria:

- 1 **Helder:** Iedereen weet wat bedoeld wordt.
- 2 **Haalbaar:** Het kan binnen tijd, middelen en capaciteit.
- 3 **Herhaalbaar:** Het kost geen extra denkwerk.

Voorbeelden van heldere afspraken:

- 'Iedere offerte wordt binnen 48 uur opgevolgd.'
- 'We geven elke klant één duidelijk aanspreekpunt.'
- 'We communiceren nooit per uitzondering – alleen volgens proces.'
- 'We noteren elk klantcontact in het CRM.'

Welke afspraken bestaan enkel in mijn hoofd en niet in de werking van mijn team?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Eigenaarschap: van 'ik dacht dat jij dat deed' naar 'ik neem dit op'

Eigenaarschap ontstaat wanneer de verantwoordelijkheid duidelijk en veilig is. Veel teams willen eigenaarschap, maar weten niet precies wat hun verantwoordelijkheid is, voelen geen ruimte, krijgen geen houvast, vrezen fouten en worden afgerekend op dingen die nooit helder waren. Dat is geen eigenaarschap, dat is onzekerheid. Je bouwt eigenaarschap door:

- 1 Rollen duidelijk te maken. Wie belt op? Wie volgt op? Wie communiceert? Wie bewaakt deadlines?
- 2 Verwachtingen te concretiseren. Wat betekent 'goed' in jouw bedrijf?
- 3 Ruimte te geven: Laat het team beslissingen nemen binnen duidelijke kaders.
- 4 Feedback veilig te maken: Eigenaarschap groeit wanneer fouten gezien worden als leermoment, niet als schuld.

Oefening

Laat ieder teamlid kort voorbereiden: 'Dit is mijn rol in klantenrelaties, en dit zijn de drie verantwoordelijkheden die voor mij het meest logisch en haalbaar zijn.' Vervolgens:

- 1 Jij brengt alle input samen.
- 2 Je legt de rode draad bloot.
- 3 Je maakt één duidelijke, gedragen versie waar iedereen zich in herkent.

Zo ontstaat eigenaarschap vanuit betrokkenheid.

Naam	Rol	3 verantwoordelijkheden
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.
		1. 2. 3.