

Succesvol verkopen door persoonlijke kracht

Hoe haalt een sales manager het beste uit zijn verkopers? Hoe zorgt hij ervoor dat zij effectief omgaan met hun uitdagingen en tegenslagen? Hoe kan hij bereiken dat de verkopers niet alleen doen wat van ze wordt verwacht, maar dat zij deze verwachtingen overtreffen? Dat zij zichzelf blijven managen om hun verkoopresultaten op een hoog niveau te houden? Essentiële vragen voor de sales manager die hij beantwoord wil zien.

door J. Marvin Sutherland

Sales managers staan meer dan ooit voor enorme uitdagingen. Zij hebben te maken met hyperconcurrentie en stagnerende of teruglopende verkoopcijfers, omdat klanten de beslissing om tot een aankoop over te gaan door de recessie vaak langer uitstellen. Verkopers komen dus niet snel en gemakkelijk tot zaken. U verwacht van uw verkopers dat zij vanuit hun persoonlijke kracht blijven werken. Dat zij zichzelf blijven motiveren en inspireren. Dat zij (nog) meer kansen signaleren en uit eigen beweging hierop inspelen, ondernemerschap laten zien. Dat zij meer eigen verantwoordelijkheid nemen en dat zij met enthousiasme en creativiteit de behoeften van klanten vervullen. Zij moeten zich niet uit het veld laten slaan door de vele tegenslagen en vasthoudend, authentiek en integer blijven bij bezwaren en tegenwerpingen. Terwijl u deze verwachtingen hebt, beseft u dat het inmiddels vrijwel onmogelijk is het gedrag van uw verkopers direct te managen. Zij werken doorgaans zonder directe supervisie of toezicht. En in overleg met klanten moeten zij soms zorgen voor oplossingen waarin de huidige dienstverlening of procedures wellicht niet voorzien.

Waardoor laten medewerkers zich leiden in dergelijke situaties? Door procedures, richtlijnen en voorschriften? Door hun eigen inspiratie, waarden, overtuiging of door onzekerheid, twijfels en angst?

Alles al geprobeerd

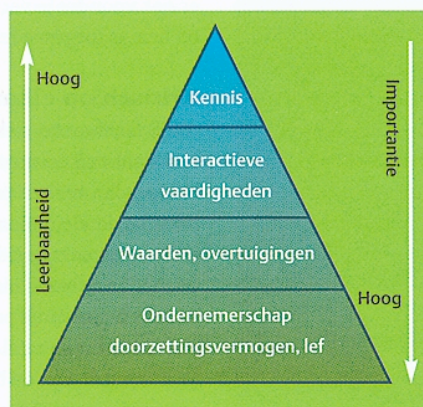
Vooral in perioden waarin resultaten uitblijven, kunnen sommige verkopers in een zoge-

naamde 'self defeating prophecy' belanden. Zij krijgen het gevoel dat zij alles al hebben geprobeerd. Door deze negatieve houding gaan zij zich (onbewust) minder inzetten en komen zij tot suboptimale resultaten. Andere verkopers zoeken juist hun toevlucht in hard selling: zij proberen klanten te dwingen de producten te aanvaarden. Weer andere verkopers zullen misschien alles doen om het hun klant (te veel) naar de zin te maken.

gedaan, blij je krijgen wat je altijd hebt gekregen.

Persoonlijke kwaliteiten

In een dergelijke veranderende omgeving blijkt vaak dat verkoopgedrag dat in het verleden succes heeft opgeleverd, niet meer toereikend is. Daarnaast wordt verkoop succes meer bepaald door hoe de verkoper als persoon is dan door hoeveel hij weet. De suc-



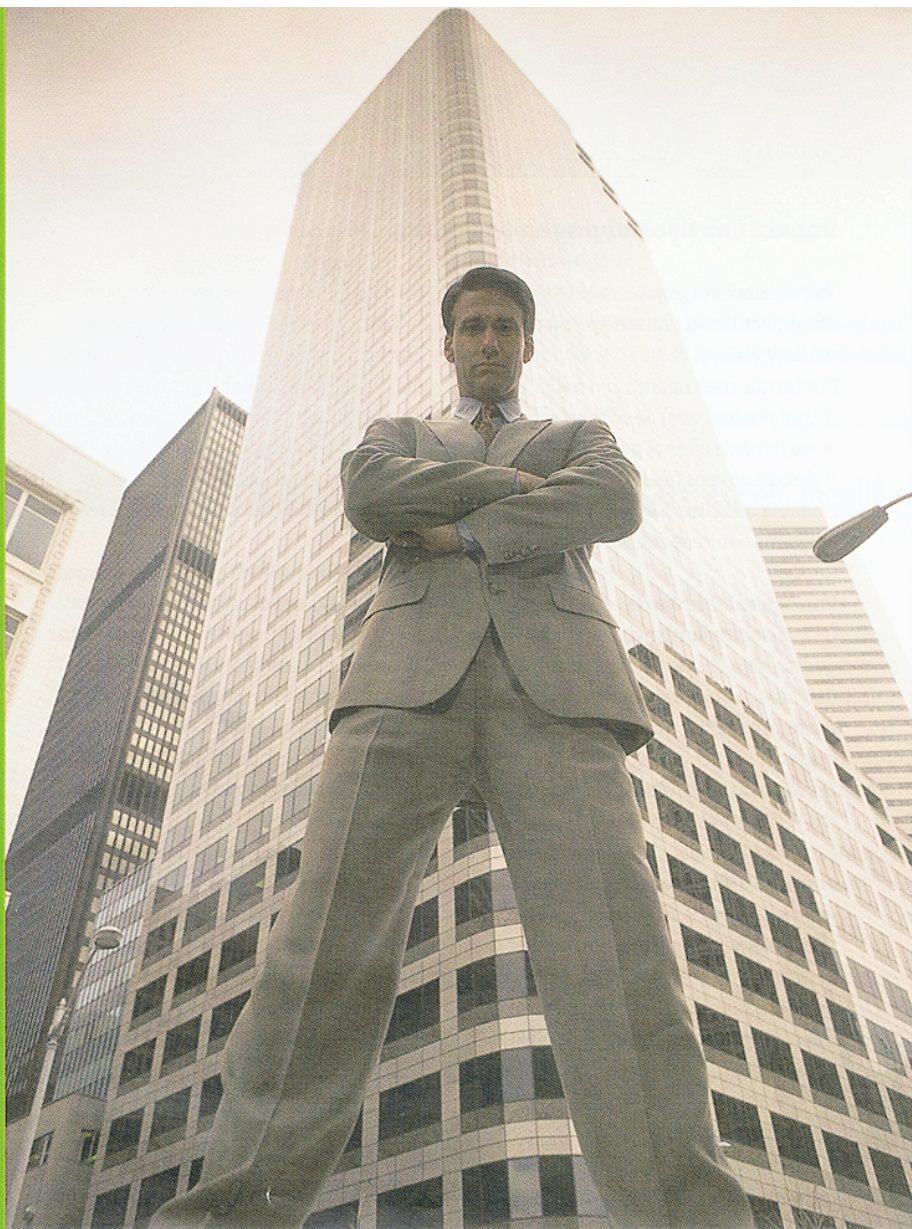
Figuur 1. Het belang van persoonlijke kwaliteiten.

Om een omslag te realiseren in dit negatieve patroon, kunt u de zeepkist beklimmen om met een peptalk de verkopers te motiveren. Uiterlijk na de derde peptalksessie neemt de animo wel af. U kunt vaardigheidstrainingen inzetten om de kennis en technieken op te frissen, maar dan bestaat het gevaar dat u in de valkuil belandt meer van hetzelfde te doen. En als je blijft doen wat je altijd hebt



Figuur 2. Wat zit er onder het topje van de ijsberg?

cesfactoren zijn persoonlijke kwaliteiten zoals persoonlijke drive, creativiteit, authenticiteit en ondernemerschap. En juist deze kwaliteiten die het meest nodig zijn, zijn moeilijk aan te leren (zie figuur 1¹). Dit betekent dat trainingen die vooral gericht zijn op interactieve vaardigheden en kennis, bij complexe vraagstukken een beperkte waarde hebben. Dergelijke trainin- >



gen zijn te veel gericht op het stoppen van iets nieuws in mensen. Terwijl het juist gaat om het naar boven halen van wat er al inzit. De persoonlijke kwaliteiten zijn in feite al aanwezig. Doorgaans gebruikt men echter slechts 20% van zijn potentieel.

IJsberg

Wat is nodig om ondernemend, overtuigend en succesvol te verkopen? Wij zijn vooral geneigd om naar het uiterlijke gedrag te kijken. En dat terwijl gedrag mag gelden als slechts het topje van de ijsberg. Ongeveer 90% zien wij niet, maar het heeft wel effect op het gedrag. Dit onzichtbare en vaak onbewuste deel omvat onder andere de overtuigingen, waarden en emoties (zie *figuur 2*). Wat zit er onder de oppervlakte? (Onbewuste) overtuigingen zoals 'het gaat (mij) toch niet lukken', 'ik ben hier niet goed genoeg in', 'wat zullen anderen hiervan denken?' of 'niemand koopt in deze tijd toch aandelen?' kunnen mij tegenhouden om het beste van mezelf te geven.

Als ik daarbij als verkoper of sales manager zekerheid en veiligheid overmatig belangrijk vind, zal ik onbewust geneigd zijn om aan het oude, vertrouwde te blijven vasthouden. Dit gedrag omvat mijn 'comfort zone'. Ik zal dan alleen in actie komen als ik de consequenties ervan kan overzien en houd mij daardoor verre van zaken die de kans op fouten maken en falen in zich dragen. Ook emoties zoals onzekerheid, twijfels of angst belemmeren mij om nieuw gedrag uit te proberen.

Meer potentieel

In een veranderingsproces dat gericht is op duurzame ontwikkeling van verkoopkracht, zijn de volgende zaken essentieel.

- De leiding en de verkopers onderkennen allebei dat zij veel meer potentieel hebben dan dat zij gebruiken.
- De leiding en de verkopers (h)erkennen hun belemmerende overtuigingen en emoties. Zij realiseren zich dat deze hen in hun comfort zone gevangen houden en hen tegenhouden iets nieuws te proberen en nieu-

we ervaringen op te doen.

- Men beschikt over tools om negatieve overtuigingen en belemmerende emoties effectief aan te pakken.

- De leiding ondersteunt de verankering van nieuwe overtuigingen en nieuw gedrag door het uitproberen van iets nieuws en het nek uitsteken te belonen. Fouten worden gezien en behandeld als een noodzakelijk onderdeel van het leerproces.

Angst, onzekerheid en twijfels zijn krachtige emoties die ons kunnen tegenhouden. Illustratief hiervoor is een organisatie die vooral was gericht op de serviceverlening aan bestaande klanten, terwijl men ineens meer nieuwe klanten moest binnenhalen. Verkopers met meer dan tien jaar verkoopervaring gedroegen zich in een training incompetent als het ging om acquisitie van nieuwe klanten en het onder de aandacht brengen van hun producten dan wel dienstverlening bij nieuwe klanten.

De knelpunten lagen niet zozeer op het niveau van kennis en vaardigheden. Zij beschikten allen over de nodige vaardigheden om een gesprek aan te knopen met potentiële klanten. Wat hen echter vooral bleek tegen te houden, waren angst, onzekerheid en twijfels.

Door de veranderingen moesten zij dingen doen die zij niet eerder hadden geprobeerd. Zij moesten buiten hun vertrouwde, gebaande paden treden. Daarbij konden zij niet terugrijpen op referentie-ervaring van anderen of op hun eigen ervaringen. Door de onzekerheid die zij hierdoor voelden, achtten zij hun kans op falen groot. Angst om te falen werd voor hen reëel en levensecht ('False Expectations Appearing Real' ofwel FEAR). Zij ondervonden angst om te falen, angst om afgewezen te worden en angst om voor gek

Emoties staan nieuw gedrag in de weg

te staan. Doordat zij te veel op angst focussten, vertrouwden zij niet op hun kwaliteiten en daardoor ondernamen zij geen actie. Terwijl men juist door handelend op te treden en buiten de comfort zone te treden zijn verborgen kwaliteiten en talenten aanspreekt.

Zelfreflectie

Men kan met angst leren omgaan door zelfreflectie en door al doende te leren. De eerste stap is om de eigen angsten en belemmerende overtuigingen te herkennen en >

ook te erkennen. De boze geest bij de naam noemen, betekent in de mythologie dat men hem bezweert. Door de angst te erkennen, hoefden de verkopers geen energie te verspillen aan vermijding of ontkenning. Zij konden hun energie dan beter besteden aan het bedenken en ondernemen van actie. Aansluitend zijn de verkopers door grensverleggende oefeningen geconfronteerd met hun eigen angsten, twijfels en onzekerheid. Door die rechtstreeks en wezenlijk te beleven, leren zij deze onder ogen te zien en aan te gaan. Zij leren hierdoor angst te kanaliseren in kracht en actie. Hun angsten werden daarbij in positief handelen omgezet. Pas als je angst ervaart, ben je echt je grenzen aan het verleggen. Om dit vernieuwde kader kracht bij te zetten, zijn de onbewuste negatieve overtuigingen 'ik mag geen fouten maken' en 'ik mag niet falen' omgebogen in 'door te falen word ik sterker', 'geen groot verkoopsucces zonder fouten' en 'wie geen fouten maakt, is geen ondernemende verkoper'. Door deze overtuigingen vervolgens mentaal te verankeren, betreft het geen loze uitspraken, maar een bron van energie die de verkopers een stevige impuls geeft om in actie te komen.

Focus

Als sales manager kunt u ervoor kiezen om de focus te richten op het topje van de ijsberg. De kans bestaat dat u zich alleen focust op het gedrag van de verkopers en (in herhaling) vervalt in slappe uitspraken zoals 'neem meer initiatief', 'toon meer lef' of 'wees ondernemender'. U kunt ook kiezen voor een duurzamere ontwikkeling van de verkopers. Zo kunt u in sales meetings en individuele gesprekken onderzoeken welke belemmerende overtuigingen en emoties onder het topje van de ijsberg bij afzonderlijke personen en in de groep aanwezig zijn en welke invloed deze hebben op hun gedrag. Hierbij is het essentieel om niet beoordelend en veroordelend te werk te gaan, omdat uw medewerkers anders niet open en eerlijk durven te zijn. Goed luisteren en het benoemen van impliciete overtuigingen levert een goede bijdrage aan de analyse. Want sommige mensen zijn zich helemaal niet ervan bewust dat zij last hebben van belemmerende overtuigingen.

Vasthoudendheid

Na het benoemen en ombuigen van gevestigde meningen is de volgende stap het verankeren van de nieuwe overtuigingen. Anders geeft een positieve overtuiging geen

Impact van overtuigingen op gedrag

Tijdens een workshop vragen wij: "Wat maakt het lastig of moeilijk om meer te verkopen?"

Punten die men noemt, zijn onder andere:

- (het product van) de concurrent is beter;
- we hebben alles al geprobeerd;
- de concurrent geeft meer korting;
- wat ik ook doe, het lukt me toch niet;
- tijdens een recessie is het moeilijk verkopen.

Vervolgens laten we de verkopers het effect van onbewuste overtuigingen op hun gedrag zien. Als je ervan overtuigd bent dat 'het toch niet lukt', zul je waarschijnlijk weinig van het aanwezige potentieel benutten. Je acties zullen weinig kracht en zelfverzekerdheid uitstralen. Niet vreemd dat je resultaten dan onder de maat zijn. Deze resultaten bevestigen vervolgens je oorspronkelijke overtuiging. Een gezegde van Henry Ford is in dit verband illustratief: "Whether you think that you can, or that you can't, you are usually right." (Of je nou gelooft dat je iets kunt óf je gelooft dat je iets niet kunt, je hebt meestal gelijk.)

Na deze zelfreflectie kunnen mensen zelf de negatieve overtuigingen in bekrachtigende overtuigingen ombuigen. Als deze zijn verankerd, geeft hun nieuwe overtuiging hen een krachtig gevoel. De volgende voorbeelden verduidelijken hoe belemmerende overtuigingen om te buigen zijn in bekrachtigende overtuigingen:

- 'we hebben alles al geprobeerd' wordt 'ik kan altijd iets nieuws verzinnen en toepassen';
- 'de concurrent geeft meer korting' wordt 'de klant kiest voor ons, ondanks die korting';
- 'wat ik ook doe, het lukt me toch niet' wordt 'elke prospect is een klant, de enige variabele is tijd'.

Na de workshop gaan de deelnemers, onder andere door deze nieuwe overtuigingen, met hernieuwde energie aan de slag. Zij stralen meer enthousiasme en kracht uit, waardoor zij ook meer succes hebben. De impact van overtuigingen werkt dan positief (zie figuur 3).

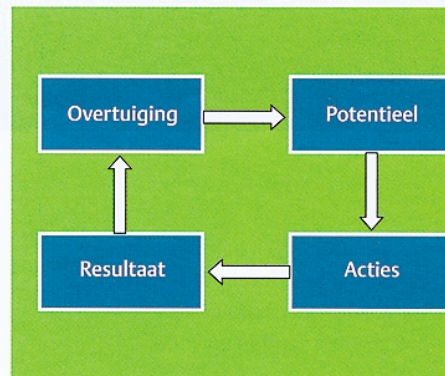
tastbaar gevoel van kracht.

Een dergelijke omslag realiseren in het denken en handelen is geen mechanisch proces in de zin dat training X meteen resultaat Y oplevert. De omslag is een geleidelijk leer- en ontwikkelingsproces. Vasthoudendheid en discipline zijn voorwaarden voor succes. Besef dat negatieve overtuigingen gedurende langere perioden zijn aangeleerd. Zij zijn niet zomaar in één keer te veranderen.

Een voorbeeld hiervan is een bedrijf waar verkopers en verkoopleiding geen negatieve overtuigingen van elkaar accepteren. Zij dagen elkaar uit negatieve overtuigingen om te buigen in positieve, bekrachtigende denk- en handelwijzen. Hierdoor worden nieuwe gedragspatronen verankerd die duurzamer zijn en gedurende langere perioden hun vruchten afwerpen.

Drs. J. Marvin Sutherland is managing consultant bij Insight & Inspire Group in Ouderkerk aan de Amstel. Hij streeft ernaar commercie en leiderschap op een hoger niveau te brengen door het versterken van de persoonlijke kracht van mensen.

Dit artikel is het eerste in een tweeluik. Het tweede, in het volgende nummer, gaat uitvoerig in op het optimaal benutten van het potentieel van verkopers, waardoor zij met meer passie, overtuiging en persoonlijke kracht verkopen.



Figuur 3. Impact van overtuigingen op gedrag.

1) Aangepaste versie van de competentiedriehoek van G.J. Berghenegouwen.

Literatuur: Berghenegouwen, G.J., *Kerncompetenties, competenties en competentieontwikkeling*, in: J.W.M. Kessels e.a., *Opleiders in organisaties*, 1998.

Berghenegouwen, G.J., E.A. Mooyman en H.H. Tillema, *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, Wolters-Noordhoff, 2002.

Drew Morgen, S., *Selling with Integrity*, Berrett-Koehler Publishers, 1997.

Lingsma, M. en M. Scholten, *Coachen op competentieontwikkeling*, uitgeverij H. Nelissen, 2001.

Robbins, A., *Unlimited power: The new science of personal achievement*, Simon & Shuster-Fireside, 1997.