

Doorbreek vluchtgedrag

Hoe vaak bent u onzeker? Hoe vaak twijfelt u aan uw genomen of te nemen beslissingen, het realiseren van uw target of aan het scoren van een bepaalde opdracht? En welke uitwerking heeft die twijfel op uw gedrag? Het managen van onzekerheid is onlosmakelijk verbonden met het verkoopvak. Maar doet u het ook? Zo niet, dan laat u kansen liggen.

door Harrie van Heck

Het mag duidelijk zijn dat u meer uit een verkoopteam kunt halen als u de onzekerheden binnen uw verkoopteam (en bij uzelf) managet. Actief en structureel omgaan met onzekerheid bij verkopers is van belang omdat het één van de belangrijkste redenen is voor vermijdend gedrag in de verkoop:

- het niet stellen van prioriteiten;
- het niet durven door te vragen;
- het niet durven afsluiten of niet durven vragen om commitment;
- het uitstellen van activiteiten;
- het niet adequaat opvolgen van eerdere verkoopactiviteiten.

Bovengenoemd gedrag heeft een directe negatieve invloed op de daadkracht en op het succes van uw verkopers. Uit onderzoek blijkt dat de genoemde punten concrete redenen zijn waarom men opdrachten misloopt. Willen we dus meer orders binnenhalen en meer omzet bereiken, dan moeten we onszelf en onze verkopers leren omgaan met onze en hun eigen onzekerheden.

Bepaalde context

Onzekerheid is een domeinspecifiek gevoel. Je voelt je onzeker binnen een bepaalde context. Onzekerheid is dus geen eigenschap of karaktertrek. Er bestaan geen onzekere mensen; er zijn alleen mensen die onzeker zijn met betrekking tot iets. Grofweg kun je drie gebieden benoemen waar onzekerheid kan ontstaan, namelijk met betrekking tot personen, tot situaties en/of taken. Voor het managen van uw eigen onzekerheid, maar ook voor het managen van de onzekerheid van uw mensen, is het noodzakelijk te bepalen in welk domein u onzeker bent of uw verkoper onzeker is.

Onzekerheid met betrekking tot personen

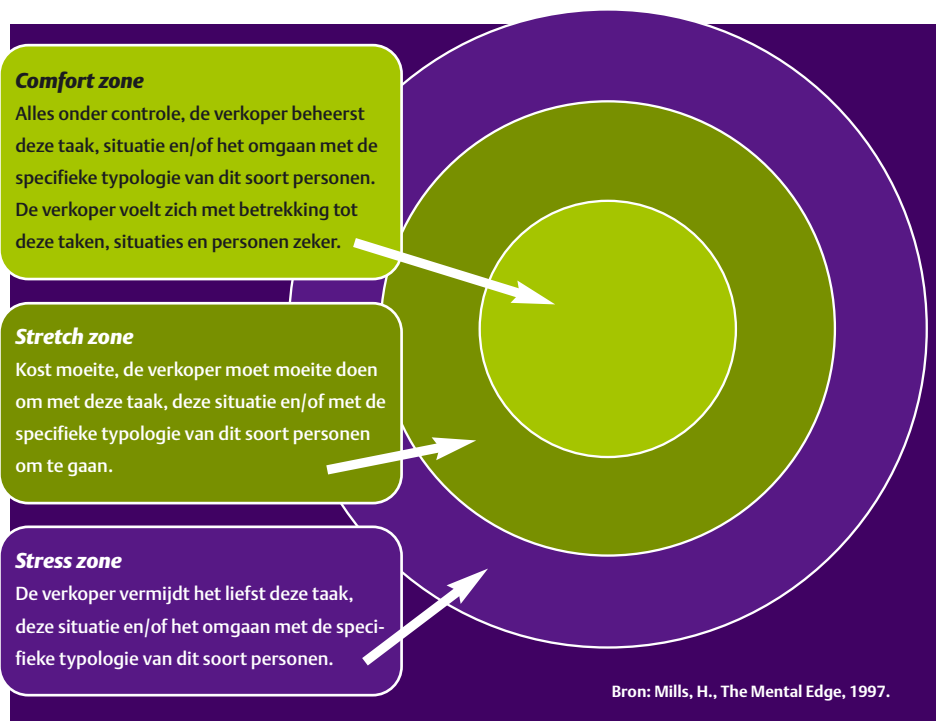
Een goed voorbeeld van onzeker zijn tegenover personen is dat je bij de ene persoon tot het gaatje durft te onderhandelen, terwijl je bij een andere contactpersoon nogal snel toegeeft. Vaak wordt de onzekerheid versterkt door de uitstraling, het kennis- of het denkniveau dan wel de functie van de andere persoon. Iedere manager of verkoper heeft hier last van, zij het in verschillende mate. Dat is ook één van de redenen waarom veel organisaties sommige verkopers niet zover krijgen om hoger in de organisatie van hun klanten afspraken te maken.

Onzekerheid met betrekking tot situaties

Het beste voorbeeld van onzekerheid in bepaalde situaties is hoe sommige verkopers omgaan met de tegenvallende economie. De ene verkoper schrijft zijn teruglopende omzet toe aan de haperende economie, terwijl de andere verkoper er alles aan doet om te zorgen dat hij alsnog zijn targets realiseert. Kortom: de manier waarop we onze onzekerheid met betrekking tot deze algemene zakelijke situatie managen, bepaalt in hoge mate of we al dan niet succesvol zijn.

Onzekerheid met betrekking tot taken

In de praktijk zien we dat sommige verko-



Bron: Mills, H., The Mental Edge, 1997.

Figuur 1. Comfort-stretch-stress analyse.



pers bijvoorbeeld erg handig zijn in het leggen van nieuwe contacten maar minder bekwaam qua afsluiten van een opdracht. Andere verkopers laten juist tegenovergesteld gedrag zien: zij zijn met moeite in staat om nieuwe contacten te leggen maar kunnen fantastisch afsluiten als ze eenmaal ergens binnen zijn. Voor u als manager is het dan zaak om te kijken of dit wordt veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden of techniek dan wel door een onderliggend psychologisch proces bij de verkoper. In het tweede geval speelt vaak de angst voor afwijzing een grote rol.

Een overeenkomst van bovengenoemde onzekerheden is dat de verkoper grofweg de keuze heeft tussen twee mogelijkheden. Ten eerste kan hij kiezen om te vluchten – dit is

meestal een onbewust proces – of hij kan kiezen om te vechten en als het ware de confrontatie aangaan met zijn eigen onzekerheid. De mate waarin de verkoper, al dan niet met steun van zijn manager, deze keuze leert managen, bepaalt mede zijn succes.

Bewust maken

Een wezenlijke eerste stap bij het managen van onzekerheid is uw verkopers ervan bewust maken op welke momenten zij onzeker zijn en ze ervan overtuigen dat dit een negatief effect heeft op hun verkoopgedrag. Dit proces dient u in eerste instantie omzichtig aan te pakken, want het verkoopvak kenmerkt zich – ook – door machogedrag. Vandaar dat de vraag “Ben je onzeker?” veelal ontkend zal worden door de verkoper. Het is verstandiger om op zoek te gaan naar heel concrete situaties waarin vluchtgedrag een rol speelt of zou kunnen spelen. Werkgesprekken of evaluatiegesprekken na een fieldbegeleiding zijn uitgelezen momenten om als manager daarop door te vragen.

U zult ervaren dat als u vragen stelt over concrete situaties en het daaruit volgende

gedrag, de verkoper meer inzicht krijgt in het effect van zijn onzekerheden. Daarbij moet u niet willen veroordelen, maar vooral willen begrijpen op welke manier het vluchtgedrag van uw medewerker tot stand komt. Dit vluchtgedrag van uw medewerker hoeft u niet te accepteren; zeker niet wanneer het gedrag het bereiken van omzetdoelstellingen in de weg staat. Maar wanneer u en uw medewerker begrijpen wat er gebeurt, kunt u hard op de inhoud en zacht op de relatie blijven managen. Dat zal de vertrouwensrelatie tussen uw medewerker en u alleen maar vergroten.

Comfort-stretch-stress

Een goed hulpmiddel voor het bewust maken van de domeinspecifieke onzekerheden van uw verkoper en de daarbijbehorende be-

lemmeringen is het samen met uw verkoper maken van een comfort-stretch-stress analyse (zie *figuur 1*). Het model werkt als volgt:

Stap 1 Uw verkoper vult in het veld ‘comfortzone’ in waarover en wanneer hij zich zeker voelt met betrekking tot taken, situaties en/of de typologie van bepaalde personen.

Stap 2 Uw verkoper noteert in het veld ‘stretchzone’ in welke situaties, bij welke taken en bij welke typologie mensen hij moeite moet doen om in actie te komen.

Stap 3 Uw verkoper vult bij de ‘stresszone’ in welke taken, welke situaties en welk type personen hij het liefst vermijdt.

Stap 4 U volgt, zonder de notities van uw verkoper te kennen, voor uzelf stap 1 tot en met 3 en vult in hoe u het gedrag van uw verkoper ervaart.

Stap 5 Op basis hiervan kunt u de notities samen bespreken in een werkgesprek.

Doelstelling van een dergelijk werkgesprek is de verkoper aan de hand van het expliciet benoemen bewust te maken van zijn onzekerheden en het daarbijbehorende gedrag. Het is aan te bevelen om als manager in dit gesprek niet direct zelf met oplossingen te komen. Veel beter is het om een reeks open vragen te stellen aan uw verkoper. Hierdoor geeft u de verkoper de mogelijkheid zelf oplossingen aan te dragen.

Denk hierbij aan vragen als:

- Welke verschillen vallen jou op tussen de antwoorden van jou en mij?
 - Waar komen deze verschillen in waarneming vandaan?
 - Wat is volgens jou de reden dat ik het anders waarneem?
 - Wat kun jijzelf doen om de aandachtspunten die je hebt ingevuld bij de stretchzone te overwinnen?
 - Hoe kan ik je daarbij helpen?
 - Hoe kunnen we de punten in de stresszone het best gezamenlijk aanpakken?
- Het gesprek kunt u afsluiten met vragen als:
- Welke doelen stel je jezelf naar aanleiding van deze analyse?
 - Waarom deze doelen?
 - Hoe ga je dit in de praktijk aanpakken?
 - Wie of wat heb je daarbij nodig?
 - Wanneer meten we of je vooruitgang hebt geboekt?

Een andere methode om specifiek gedrag van de verkoper in kaart te brengen, is de Mental Grid® (zie *figuur 2*). In een dergelijke tabel kunt u voor uzelf en/of voor de verkoper precies benoemen waar per klant of prospect de moeilijke momenten liggen. In één oogopslag worden eventuele (onzeker-

Waar heb je moeite mee bij welke klant?	TAAK	SITUATIE	PERSOON	Omzetpotentieel voor deze klant voor de komende periode
Klant X	• Afsluiten	• Geen duidelijkheid over de koopcriteria	• Contactpersoon Jan Jans is moeilijk toegankelijk	€ 25.000,-
Klant Y	• Inventarisatie koopcriteria	• Geen contact met mensen die invloed hebben op de koopbeslissing • Ik ben bang om contactpersoon Kees te passeren	• Contactpersoon Kees is erg dominant en lijkt weinig te weten van wat er echt speelt	€ 35.000,-
Klant Z	• Afsluiten	• Koopcriteria niet echt duidelijk	• Contactpersoon Piet belooft veel maar doet weinig	Onbekend

Bron: De Mental Grid® is een product van Hex Business Development bv.

Figuur 2. Voorbeeld van een Mental Grid®-tabel (eerste deel).

heids)patronen zichtbaar. Het opnemen van de Mental Grid® in een jaarplan of kwartaalplan is zeker aan te bevelen. Want dan kunt u echt maatwerk maken van de fieldbegeleiding voor de betreffende verkoper.

Het invullen van de Mental Grid®-tabel gaat als volgt in zijn werk:

Stap 1 De verkoper stelt eerst een lijst samen van zijn belangrijkste klanten en van zijn belangrijkste prospects voor een komende periode (bijvoorbeeld een kwartaal dan wel jaar).

Stap 2 Per klant en prospect vult de verkoper zo concreet mogelijk in welke belemmeringen hij ervaart per taak, situatie of persoon.

Stap 3 In een werkgesprek bespreekt u samen met de verkoper zijn Mental Grid®. Vanzelfsprekend vraagt u goed door op datgene wat de verkoper heeft ingevuld. Het is belangrijk om vooral op zoek te gaan naar mogelijke overeenkomsten en oorzakelijke verbanden tussen de verschillende ingevulde vakken.

Vragen die u hierbij kunt stellen zijn:

- Hoe zou je dit gevoel van onzekerheid bij deze taak, in een dergelijke situatie of bij deze contactpersoon kunnen ombuigen naar effectief gedrag?
- Welke belemmeringen moeten daarvoor worden weggenomen?
- Wat heb je daarvoor nodig?
- Welke vaardigheden helpen je om over deze belemmering heen te stappen?
- Hoe kan ik je daarbij ondersteunen?

Maak concrete afspraken over de acties en de activiteiten die de verkoper per klant gaat ondernemen en stel vooral deadlines. Bepaal samen welke ondersteuning de verkoper nodig heeft. De Mental Grid® valt goed te combineren met systemen voor sales activity management (zie o.a. een artikel in *Sales Management* nr. 1-2/januari-februari 2001).

In het voorbeeld van *figuur 2* komt onder meer naar voren dat het contacten leggen, vragen stellen en committeren bij alle klanten beter moet worden gemanaged. Als sales manager kunt u dan in de fieldbegeleiding goed hierop inspelen. In de praktijk – tijdens verkoopsgesprekken – zult u merken dat de belemmeringen per contactpersoon of per klant sterk kunnen variëren. De ervaring met de Mental Grid® heeft geleerd dat over het algemeen iedere verkoper zijn eigen vaste herkenbare patronen heeft. Het herkennen en erkennen van deze patronen door de verkoper maakt dat hij direct beter gaat verkopen.

Fieldbegeleiding

Fieldbegeleiding of coaching on the job is één van de belangrijkste tools die een sales manager heeft om zijn mensen verder te ontwikkelen. Helaas gaan de meeste managers vanwege tijdgebrek te weinig met hun

verkopers mee naar klanten. Een goede stelregel voor effectieve fieldbegeleiding is dat de manager gemiddeld twee dagen per week meegaat met zijn verkopers.

Vanzelfsprekend is het de bedoeling dat de verkoper het gesprek voert en de manager na elk gesprek samen met de verkoper het gesprek evalueert. Het is immers de bedoeling dat de manager bepaalde targets realiseren

Belemmeringen per contactpersoon of per klant kunnen sterk variëren

seert door middel van anderen. Dus het 'overnemen' van het verkoopsgesprek is uit den boze. Het is beter om de verkoper te laten falen en het effect van zijn gedrag achteraf te analyseren. Want alleen op die manier zullen leermomenten beklippen. Belangrijk in deze 'on the road'-gesprekken zijn in het bijzonder vragen die het gevoel van de verkoper en zijn gedrag zichtbaar maken. Enkele voorbeelden:

- Wat was je doelstelling van het gesprek?
- Wat was het concrete resultaat ten opzichte van je doelstelling?

Waar heb je moeite mee bij welke prospect?	TAAK	SITUATIE	PERSOON	Omzetpotentieel voor deze prospect voor de komende periode
Prospect A	<ul style="list-style-type: none"> Eerste contact leggen met andere mensen uit de DMU 	<ul style="list-style-type: none"> Kom niet verder dan mijn bestaande contactpersoon 	<ul style="list-style-type: none"> Contactpersoon Pierre blokt alle contacten binnen DMU af Pierre is erg dominant en erg kritisch Jan B. heeft me terug verwezen naar Pierre 	Onbekend
Prospect B	<ul style="list-style-type: none"> Prospect van de inventarisatiefase naar de koopfase brengen 	<ul style="list-style-type: none"> Er is veel interesse, maar ik zie geen actie bij de klant 	<ul style="list-style-type: none"> Contactpersoon Frans maakt altijd tijd vrij, maar komt zijn afspraken niet na Frans is erg relatiegericht Frans lijkt geen prioriteit te geven aan onze oplossing 	€ 100.000,-
Prospect C	<ul style="list-style-type: none"> Prospect van de inventarisatiefase naar de koopfase 	<ul style="list-style-type: none"> Er is veel interesse, maar ik zie geen actie bij de klant 	<ul style="list-style-type: none"> Contactpersoon Henk is erg concreet in wat hij wil, maar hij komt niet verder bij zijn baas Henk kan slecht met interne weerstanden omgaan 	€ 150.000,-

Figuur 2. Voorbeeld van een Mental Grid®-tabel (tweede deel).

- Waar had je momenten van twijfel en onzekerheid?
- Wat was de aanleiding van jouw twijfel of je onzekerheid?
- Wat gebeurde er met je toen je doelstelling onder druk kwam te staan?
- Welk gevoel ontstond er bij je en wat dacht je toen?
- Welk effect had dat op je gesprekstechnieken?
- Hoe reageerde de klant hierop?

Op basis van de antwoorden op de bovengenoemde vragen ontwikkelt u inzicht in het reactiepatroon van de verkoper en krijgt u vat op de momenten wanneer de verkoper ineffectief gedrag ging vertonen. U komt er samen met uw verkoper achter of de onzekerheid of angst ontstond met betrekking tot de persoon, de taak of de situatie. Soms zult u bepaalde vragen een aantal keren moeten stellen voordat het echte antwoord boven tafel komt. Voor de verkoper is het niet altijd even eenvoudig om zijn gevoel en gedrag met zijn manager te bespreken. De ervaringen van elk gesprek kunt u vastleggen in een Mental Grid®.

Effectiever gedrag

Na deze inventarisatie kunt u samen op zoek gaan naar hoe de verkoper zijn gedrag effectiever kan maken in een bepaalde situatie, bij een bepaalde taak of tegenover een bepaalde persoon. Vertellen hoe hij het moet doen heeft meestal geen nut. De verkoper weet over het algemeen wel welk gedrag hij

moet vertonen. Maar onze hersenen en zelfbewuste emoties geven op een dergelijk moment prikkels af waardoor men toch terugvalt in oud gedrag.

Het is dus essentieel echt te gaan coachen om de verkoper over zijn mogelijke belemmeringen heen te helpen. Ook hier is het stellen van vragen een belangrijke stap op weg naar het ontwikkelen van zelfvertrouwen met betrekking tot een situatie, taak of persoon. Vragen die u daarbij kunt gebruiken zijn:

- Hoe kun je de momenten van deze specifieke twijfel en/of onzekerheid overwinnen?
- Hoe zou je dit gevoel van onzekerheid in deze situatie kunnen ombuigen naar effectief gedrag?
- Welke belemmeringen moeten daarvoor worden weggenomen?
- Welke verkoopstechnieken kun je daarbij inzetten?
- Wat heb je daarvoor nodig?
- Hoe kan ik je daarbij helpen?

Wijsheid

In China beschouwt men onzekerheid als onmisbare stap richting wijsheid. We hebben dus onzekerheid nodig om ons als verkoper te kunnen ontwikkelen. Aangezien we echter het gevoel van onzekerheid niet prettig vinden, ontwikkelen we (onbewust) vluchtstrategieën om ons niet onzeker te hoeven voelen. Het doorbreken van vluchtgedrag zorgt voor een versnelde ontwikkeling van verkopers. Saillant detail is dat verkopers tijdens momenten van onzekerheid vaak vergeten hun

verkoopstechnieken toe te passen. Terwijl dat juist momenten zijn om ze wel toe te passen. Veelal zul je verkoopstechnieken alleen nodig hebben als een verkoopgesprek of begeleidingsgesprek niet 'loopt'. Wanneer het gesprek wel goed gaat, dan is het zeer waarschijnlijk dat de gesprekstechnieken (on)bewust al goed worden gebruikt. Overigens heeft het onzeker zijn in specifieke verkooptrajecten wel een voordeel, namelijk dat men alerter is of wordt. Door deze alertheid om te zetten in effectief verkoopgedrag (lees: het bewust toepassen van verkoopstechnieken) bent u in staat om daadkrachtig en professioneel over te komen. En dat komt het resultaat zeker ten goede. <

Harrie van Heck is directeur van Hex Business Development bv in Ridderkerk. Hij is een veelgevraagde trainer, consultant, schrijver en spreker in binnen- en buitenland op het gebied van sales. Ook onder het pseudoniem 'Dr. Seelz' heeft hij diverse publicaties op zijn naam staan.

Literatuur:

- Heck, H. van, *23 meetpunten voor activity management*, Kluwer, 2002.
- Heck, H. van, *37 vragen voor een succesvol verkoopgesprek*, Kluwer, 2000.
- Verbeke, W., *Ik verkoop dus ik besta*, Kluwer, 1998.
- Mills, H., *The Mental Edge: Unlocking the Secrets of Inner Selling*, Simon & Schuster, 1997.
- Meier, E., *Mit Mentaltraining zum Verkaufserfolg*, Signum, 1999.
- Heck, H. van, *Betere prestaties met activity management*, Sales Management januari-februari 2001, p. 10-13.