

SALES EXPERT

TIJDSCHRIFT VOOR SALES EN ACCOUNTMANAGEMENT

JAARGANG 1 - NUMMER 8 - 2005



Michel Groenewegen
Pierre Greijmans

Werving & selectie: begrijpen en begrepen worden

THE SEARCH FOR TALENT

Vergrijzing slaat toe in Nederland

WERVING & SELECTIE
SPECIAL

HOE U THUIS HET VLEES KUNT SNIJDEN

UW MENSEN KUNNEN VEEL MEER DAN U DENKT

De tijd dat medewerkers gezien worden als Human Capital of Human Resources ligt achter ons. Mensen zijn nu eenmaal geen productiemiddelen, die aangestuurd moesten worden. De salesmanager van vandaag werkt met zelfstandige, eigenwijze, goed opgeleide verkopers die ook denken de wijsheid in pacht te hebben. Daar ligt dan ook de uitdaging van de salesmanager: samen met deze individualisten werken, ze ontwikkelen en er een hecht team van maken dat optimaal presteert.

Toch hebben heel veel salesmanagers er moeite mee een aantal individualisten om te smelten tot een team. Zij willen te veel sturen op kwantiteitszaken als het aantal bezoeken, de hoeveelheid offertes, enzovoort, zonder inzicht te hebben in het achterliggende gedrag van de verkopers. De manager wil alles (be)sturen. Maar de salesmanager die om kwantiteit vraagt, krijgt die kwantiteit van zijn verkopers. Zij vinden namelijk altijd wel een klant of prospect waar ze wat vaker langsgaan om zo aan hun opgelegde bezoekfrequentie te komen. Er komt dus meer kwantiteit met minder kwaliteit en uiteindelijk minder motivatie en daarmee resultaat. Gevolg is nog meer directe sturing, frustratie en meer tijd op het werk omdat het proces gewoon niet goed loopt.

Dit moet dus doorbroken worden en daarin ligt een grote uitdaging voor de salesmanager maar zeker ook voor de verkoper. Om ingesleten patronen te doorbreken, zal de salesmanager een bepaalde houding moeten hebben of ontwikkelen waarbij mensgericht managen essentieel is. Dat betekent dat hij het beste met zijn mensen voorheeft en dat hij ze vertrouwen geeft. Hij gaat ervan uit dat ook zij op een prettige manier willen werken en dat zij de verantwoordelijkheid nemen om hun doelstellingen te bereiken. Vanuit die mensgericht-

heid gaat hij zijn verkopers ontwikkelen naar taakvolwassenheid. Als hij in staat is zijn verkopers naar dat hogere plan te tillen, zullen zij steeds zelfstandiger werken. Hierdoor heeft hij de 'de juiste mensen in de trein' gekregen die de juiste dingen doen. Bovendien heeft hij tijd om andere managementtaken te vervullen. Is een taakvolwassen verkoper een utopie? Ja en nee. Het hangt alleen van uzelf af. Want waar zit nu de grootste moeilijkheid in dat 'mensgericht' leiding geven? In uzelf: u bent namelijk ook een mens die een bepaalde manier van leiding geven heeft ontwikkeld door ervaring en opleiding.



Uw manier van leiding geven zal alleen sterk moeten verschillen per individu omdat uw verkopers namelijk zo verschillend zijn. Als u bijvoorbeeld een manager bent die heel graag alles wil controleren en mensen weinig vrijheid geeft om hun ideeën tot uitvoer te brengen, dan is delegeren en loslaten een gruwel voor u. Bent u echter een manager die vooral coachend optreedt, dan zal het confronteren bij

mensen die niet willen u niet makkelijk afgaan. Toch moet u beide managementstijlen hanteren als u de juiste mensen 'in de trein' wil krijgen. Wat zijn mijn praktijkervaringen bij het overzicht: Willen en kunnen? Leiderschapsoverwegingen.

1 De negatieve blokken 'willen'

Verkopers zijn meesters om het 'niet willen' te verbloemen. De 'ja maars' zijn niet van de lucht en het ligt zelden aan hen als zij hun target niet halen. Salesmanagers laten mensen veel te lang in deze negatieve blokken zitten. Spreek het uit naar ze: 'Volgens mij wil je niet want je hebt dit ... en dit ... niet gedaan'. Wees concreet in de afspraken waarmee ze kunnen aantonen dat ze wel willen en geef daar dan een tijdslimiet aan. Neem op tijd afscheid van verkopers die niet willen, want dan komt er weer plaats in de trein voor mensen die wel willen!



'Taakvolwassenheid'

Een taakvolwassen verkoper is iemand die heel goed weet wat er van hem verwacht wordt en zelf goed kan inschatten hoe hij die verwachting het beste kan waarmaken, rekening houdend met de richtlijnen van het bedrijf. Een taakvolwassen verkoper haalt zijn doelstellingen en helpt het team waar hij deel van uit maakt.

2 De negatieve blokken 'kunnen'

Vertegenwoordigers zijn meesters om het 'niet kunnen' te verbloemen. Vertegenwoordigers doen graag flink, zeker naar elkaar toe, dus zullen zij vooral niet tegen elkaar zeggen dat zij het bijvoorbeeld eng vinden om een presentatie te houden. Zij zullen dus proberen zo min mogelijk presentaties te geven. Hier ligt misschien wel de belangrijkste taak van de salesmanager. Creëer vertrouwen waardoor je mensen open en eerlijk zijn naar zichzelf en naar elkaar.

Maar vertrouwen dwing je niet af, dat krijg je. Binnen je team moet je dus de vrijheid creëren dat men durft te zeggen: ik heb er toch moeite mee, want ik kan het niet zo goed. Als jij het beste voor hebt met je mensen, dan hebben ze het beste voor met jou.

Een van de krachtigste vragen die ik ken is: 'Wil je me helpen want ik kan dit niet alleen!' Ik ben nog nooit iemand tegengekomen die op deze oprechte vraag 'nee' heeft geantwoord. Als een verkoper die wel wil maar nog niet kan, deze vraag stelt, dan gaat de manager coachen!

3 De Leiderschapsoverwegingen

Managers zorgen voor te weinig transparantie waardoor ze hun verkopers niet kunnen volgen. Om te bepalen of mensen willen en kunnen moet het verkoopinformatie systeem van de onderneming voldoende informatie geven om die verkopers te volgen. Zonder deze transparantie kun je niet bepalen in welk kwadrant de verkoper zich bevindt en wordt er gekozen voor een verkeerde stijl die averechts gaat werken.

Is iedereen te coachen naar ++, dus naar taakvolwassenheid? Helaas is dit bij veel bedrijven met de huidige bezetting niet mogelijk omdat er toch nog enkele mensen in de trein zitten die het simpelweg niet kunnen, en wel graag willen. Deze mensen moeten geholpen worden om

ander geschikter werk te vinden, omdat ze anders opbranden doordat ze de hele tijd op hun tenen moeten lopen. Ook hier is de ervaring dat salesmanagers te lang blijven proberen en er uiteindelijk niemand gelukkiger door wordt. Als u nu als salesmanager onder grote druk staat, bedenk dan dat u het managen voor uzelf veel moeilijker maakt dan het is. Uw mensen kunnen namelijk veel meer dan u denkt. Maak tijd voor ze en praat met ze want ook u kunt het niet alleen! Geef ze het vertrouwen, ga eerder naar huis en snijd het vlees!



De definitie van coachen

'Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken zodat hij of zij zo goed mogelijk presteert. Het is geen onderwijzen, maar het leren bevorderen. Coachen is een zeer waardevol instrument dat positiever, effectiever en krachtiger is dan het geven van instructies!' (John Whitmore)



I O T S
TACTISCH

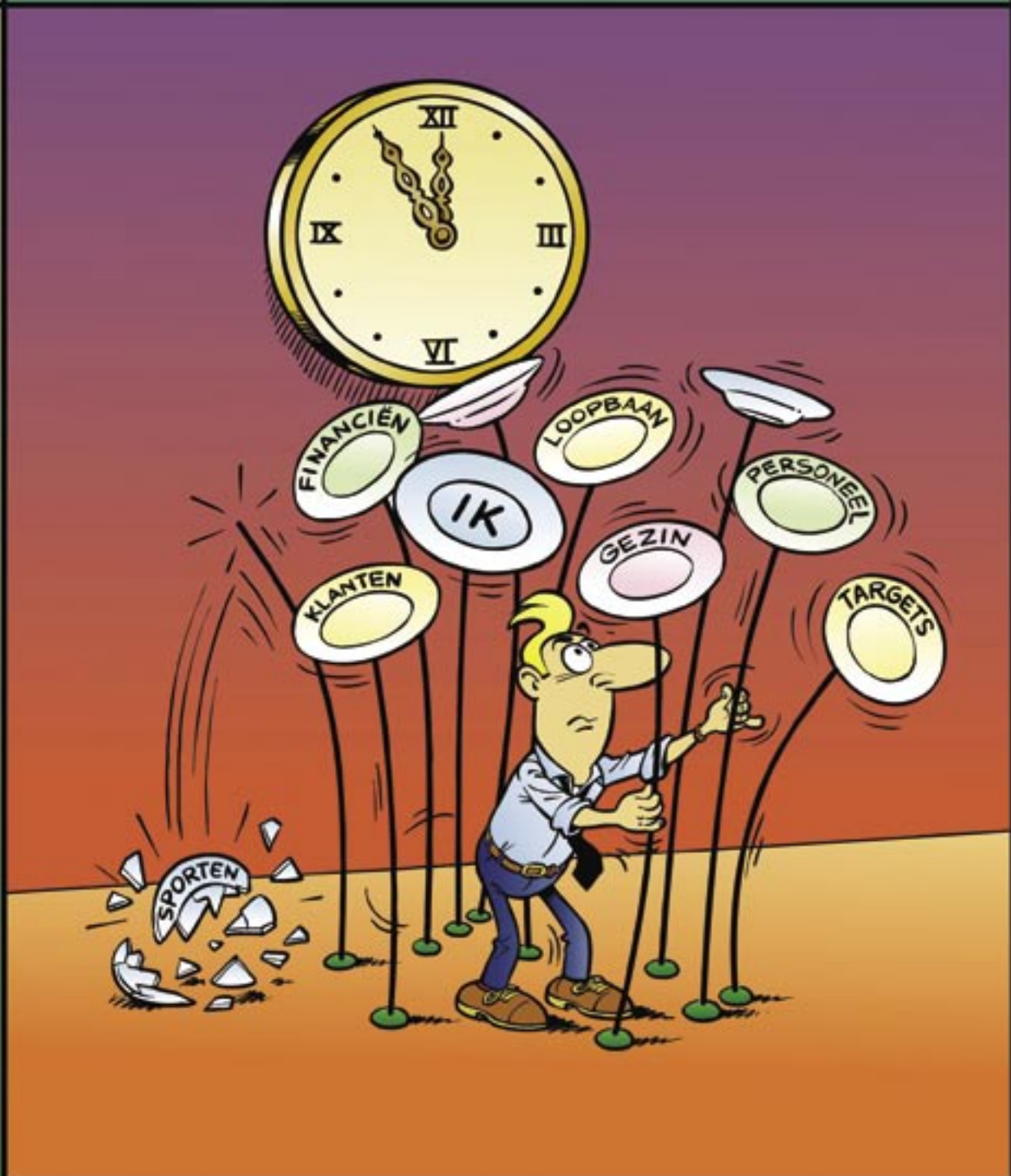
THUIS HET VLEES SNIJDEN

Auteur: Toon van Mierlo
Sales Optimum
St. Janstraat 29
4901 LS Oosterhout
Gebaseerd op een interview afgenomen door Anja Geerts van Bureau Taalzaken.

Eindelijk

een managementopleiding die niet voor elke manager geschikt is:

“De nieuwe leider”



Wel voor U?

Kijk op

www.denieuweleider.nl

De nieuwe leider is een programma van Sales-Optimum en Bronconsult