

MAAK HET UZELF MAKKELIJK ...

Coachen voor sales managers

Kruip als leidinggevende in de huid van uw medewerker en laat u coachen door een leidinggevende ... De rollen omgewisseld dus. Even wennen deze rol, maar het is gelukt. Tijdens een SMA-bijeenkomst met als thema ‘Sales Coaching’ in het najaar van 2008 zijn ongeveer 20 verkoopleiders hiermee aan het werk gezet. De belangrijkste kneepjes van het coachingsvak leest u in dit artikel.

VRAGEN STELLEN

Er is bijna geen verkooptraining of –boek wat niet gaat over het stellen van vragen. We weten het allemaal, maar we doen het zo weinig ... Daarom bestaat vrijwel de gehele SMA-bijeenkomst uit het stellen van vragen aan de ander. Dit is meteen het kernpunt waar het om draait bij coachen. Het mooiste van coachen is dat je mensen zelf tot inzicht laat komen door middel van een vraag, hooguit een tip van de coach. Coaching gaat over het losmaken van iemands potentieel om daarmee zijn performance te maximaliseren. De coach vraagt; de coachee komt via het zelf gegeven antwoord tot meer zelfinzicht.

ONDER TARGET PRESTEREN

Na een inventarisatieronde naar aanleiding van de vraag, “Waar loopt u als sales manager tegenaan?”, blijkt dat vrijwel elke sales manager te maken heeft met een medewerker (verkoper) die zijn resultaat niet haalt, maar die daarnaast wel goede eigenschappen bezit. Wat het vaak zo lastig maakt voor de sales manager, is dat de medewerker de noodzaak van coaching niet inziet. Een dubbele uitdaging dus.

STELLING 1: DE SALES MANAGER COACHT EEN VERKOPER DIE ZIJN TARGET NIET HAALT

Ik geef als facilitator aan het begin van deze sessie de deelnemers bruikbare informatie over sales coaching. Informatie waar de mensen zo mee aan de slag gaan. Zaken als wat is sales coaching en wat is het resultaat van coaching, komen ruimschoots aan bod. U treft onderaan dit artikel een greep uit de handige feiten en weetjes over coaching.

AAN DE SLAG

Alleen theorie is niet voldoende om de volgende dag uw verkoper effectief te kunnen ‘sales coachen’. Daarom is oefenen noodzakelijk. Om de zojuist geleerde theorie toe te kunnen passen, worden de



twintig deelnemers aan het werk gezet met de stelling (zie kader ‘stelling 1’). De mensen vormen twee concentrische cirkels (een binnen- en een buitencirkel) waarbij de deelnemers in de middelste kring een gesprek gaan voeren met de deelnemers in de buitenste kring. Coaches versus coachees. 1-op-1. Het is voor sommigen onwennig aan het begin en er wordt wat nerveus gelachen.

Al snel zit iedereen goed in zijn rol. De gesprekken worden gevoerd en daarna geëvalueerd. Het is boeiend om te zien hoe gesprekken totaal anders lopen, alhoewel iedereen dezelfde stelling hanteert (zie kader ‘stelling 1’). Er zijn tien koppels 1-op-1 met elkaar bezig en die coachees bedenken zelf hun eigen beste oplossing. De totale groep krijgt hiervoor en hierdoor handvatten aangereikt, zodat je als coach het gesprek kunt sturen en samen tot een oplossing komt. Die handvatten worden gegeven door de coachee (de gecoachte), oftewel de verkoper die tegenover de sales manager zit! Coachen gaat over mensen. Wat motiveert? Wat zet aan tot actie? Als u dit als sales manager doorhebt, dan wordt leidinggeven aan een groep ‘eigenwijze’ verkoopprofessionals ineens een stuk gemakkelijker en leuker.

Een belangrijk leerpunt is het aannamevrij kunnen luisteren naar de ander. Het is verleidelijk om als coach (al snel) met de oplossing te komen. Dit heeft twee nadelen:

- Als de coachee zelf de oplossing ziet naar aanleiding van uw vragen is het draagvlak om er iets mee te doen veel groter dan de oplossing van de coach;
- Uw oplossing hoeft niet dezelfde te zijn als die van de coachee (wees aannamevrij).

ROLWISSELING

Tijdens trainingen laat ik verkopers ook regelmatig de rol van klant ervaren en dit laat de verkoper goed inzien wat ‘typisch verkopergedrag’ doet met een klant. Voorbeeld: als een verkoper veel aan het woord is, dan zal de klant (dit is ook een verkoper, maar nu in de rol van klant) zijn nekharen omhoog voelen komen. Daar kan geen boek of artikel, wat over dit thema gaat, tegenop! Zelf ervaren dus ...

Daarom wisselen de SMA-leden van rol (de verkoper wordt sales manager en vice versa). Nu wordt er met een tegenovergestelde stelling gewerkt. Dus: een verkoper presteert boven target en beïnvloedt daarmee zijn collega’s negatief. Dit uit zich in de vorm van ‘kijk mij eens!’ en de collega’s voelen zich slecht vergeleken bij die topper. Hoe ga je daar als sales manager mee om? De verkopers in de buitenring zitten goed in hun rol; non-verbaal laten velen zien hoe goed zij zijn en ze laten zien: “Kom maar op, mij valt toch niets te verwijten!”. De coaches gaan aan de slag ...

HOE ZET JE DEZE TOPVERKOPER OPTIMAAL IN?

Al vragenstellend concluderen de sales managers dat de verkoper zich het meest gelukkig voelt als zij hun directe collega’s mogen helpen ook zo’n goed resultaat neer te zetten. Als de topverkoper kan meeprofiten van de groepsresultaten – in de vorm van een bonus bijvoorbeeld – dan zal hij of zij nog harder gaan lopen. Dit heeft als voordeel voor de sales manager (lees: coach) dat de gehele teamprestatie naar boven gaat. En het plezier in het werk neemt toe voor de betrokkenen. Natuurlijk zou een sales manager deze optie van te voren kunnen bedenken, maar het draagvlak om te veranderen stijgt enorm als de topverkoper dit zelf bedenkt.

COACHING IS ZOWEL EEN LUCRATIEVE ZAAK ALS EEN HELE LUIE TAAK

LUI

Eigenlijk is coaching zowel een lucratieve zaak als een hele luie taak. Lucratief omdat het meer resultaat en werkplezier oplevert. En met lui bedoel ik dat de coachee het werk doet terwijl de sales manager gekscherend gezegd achterover leunt. De enige inspanning die u als sales manager doet is constructief vragen stellen en doorvragen. Wat u achterwege laat, zijn uw tips, aannames, oordelen en oplossingen.

CONFRONTEREND

De SMA-leden geven aan terug te kijken op een avond waarbij alle elementen van een goede bijeenkomst als puzzelstukjes in elkaar vallen en waardoor je met een goed gevoel weer huiswaarts keert. De deelnemers vinden het confronterend, interactief en leerzaam om ook eens op de stoel van de verkoper te zitten.

Dit artikel eindigt zoals beloofd met een paar feiten over coachen:

- Als een verkoper voldoende wordt gecoacht, dan kan deze verkoper een kleine 20 procent méér resultaat behalen dan zijn weinig of niet gecoachte collega’s.
- De coach is procesbewaker en zal niet of nauwelijks inhoudelijke input geven.
- Bepaal vooraf het coachingsdoel (SMART) plus manage over en weer de verwachtingen.
- ‘Hoe voortreffelijk de verkooptraining ook was, zonder goede sales coaching gaat 87 dollarcent verloren van iedere dollar die is besteed aan training’ (Huthwaite Inc.).

Bron: boek *Lastige verkopers managen*, door Jan-Willem Seip (2006)
Auteur: Jan-Willem Seip
www.vendicum.nl