

HOE VAAK HEEFT U UW MENSEN DAADWERKELIJK 'IN HET VELD' GEACHED HET AFGELOPEN JAAR?



“Het is vijf voor twaalf voor hem en hij moet geholpen worden. Kunt u ons assisteren weer voldoende omzet binnen te halen?” Deze vraag kreeg ik telefonisch voorgelegd van een directeur die op zoek was naar een trainer/coach voor zijn Accountmanager.

Begeleiding

Natuurlijk kunt u ook zelf uw verkoopmedewerkers begeleiden. In dit artikel geef ik u handige hulpmiddelen en deel ik ervaringen waar ik - als externe trainer/coach - tegenaan loop tijdens het begeleiden van verkopers. Begeleiding en coaching is niet alleen maar weggelegd voor het topmanagement. Ook de uitvoerende verkoopmedewerkers krijgen vaker de kans om door een externe begeleid te worden naar meer opdrachten.

Wat is coachen?

Bij coachen gaat het om één ding: het vrijmaken van de (onbenutte) kwaliteiten van de coachee, zodat hij/zij tot betere prestaties kan komen en een grotere motivatie en voldoening ervaart. Hierbij worden door de coachee zelfgekozen doelen gerealiseerd (SMART). De coach helpt die leerprocessen te initiëren en de coachee tot actie aan te zetten. Bij coaching wordt de coachee gemachtigd om zelf de teugels in handen te nemen. De coachee is zelf verantwoordelijk voor de resultaten en processen die daartoe moeten leiden. En daar wringt hem de schoen als hier geen duidelijke afspraken over gemaakt worden of de verwachtingen niet goed gemanaged worden. De coach is idealiter de procesbewaker en zal niet of nauwelijks inhoudelijke input geven en dat vormt mijns inziens het grootste verschil met trainen. Coaching is overigens toekomstgericht en in de praktijk merk je dat het heel verleidelijk is om terug te vallen naar het verleden en te wijzen naar dingen waar de coachee geen invloed op kan uitoefenen.

Valkuil

Het is verleidelijk voor een verkooptrainer of salesmanager om in plaats van te coachen, te gaan trainen! Voordat je het weet, stap je in deze valkuil. Alex Engel heeft dat een aantal jaren geleden goed omschreven: het begrip coachen uitleggen aan de hand van vijf expertrollen:

1. Een trainer denkt: “Ik weet een manier en die kan ik je leren”;
2. Een adviseur denkt: “Ik weet de oplossing en die kan ik je vertellen”;
3. Een therapeut denkt: “Ik denk dat ik weet wat je mankeert”;
4. Een manager denkt: “Ik weet wat onze doelstelling is, dus ik weet hoe jij je taak moet uitoefenen”;
5. Een coach denkt: “Ik weet het niet, laten we er samen achter zien te komen”.

Geen rollenspelen meer

De coach is dus eigenlijk professioneel naïef... De coach gaat, op verzoek, met de coachee mee naar praktijksituaties. En hiermee bedoel ik de potentiële klant van de coachee. Of de coach schuift aan op de werkplek van de coachee om samen te gaan acquireren en afspraken met potentiële klanten te maken. Rollenspelen zijn hierdoor vaak overbodig; daadwerkelijke klantgesprekken geven voldoende voedingsbodem voor coaching met als beoogd resultaat een gezonde bloei en groei van de onderneming en coachee.

Meereisdag

Als u leiding geeft aan verkoopmedewerkers, wilt u de volgende vraag dan eens voor uzelf beantwoorden?

Over verkoop is zeer veel literatuur verschenen. Soms kunt u daarin iets lezen over ‘meereisdagen’. Hiermee bedoel ik de salesmanager die meegaat met de verkoper. Veel verkopers weten wat dit is, omdat ze veelal onder de hoede zijn geweest van een senior verkoper of mentor tijdens de inwerkperiode. Het voordeel is dat de salesmanager de verkoper bezig kan zien tijdens de daadwerkelijke interactie met de klant of prospect. Ik ken voorbeelden waarbij salesmanagers de verleiding dan soms niet kunnen weerstaan om zich in het gesprek te mengen en het gesprek in enkele gevallen over te nemen. Positief punt is dat de verkoper een voorbeeld ziet hoe het kan gaan of juist niet moet...

Maak fouten

Meereisdagen moeten goed gepland worden, zodat de verkoper voor die dag concrete afspraken heeft staan. Deze tip is alleen voor de verkoper bestemd: selecteer eens relaties die ‘eng’ zijn of waarbij u problemen verwacht! Durf eens onderuit te gaan. De Amerikaanse football coach Vince Lombardi zegt dit heel treffend: ‘Het gaat er niet om of je struikelt, het gaat erom of je omhoog krabbelt’. En als u te lang blijft liggen, dan kan uw salesmanager u altijd nog een handreiking doen. En nu gerelativeerd: vergaet de wereld als ik een ‘foutje’ maak zometeen bij mijn klant?

Vier stappen

Het goed plannen van een meereisdag bestaat uit vier stappen volgens Rob van Veen in het boek ‘Verkoopleiding’:

1. Samen afstemmen wat het doel van de dag en de bezoeken zijn. **Tip: maak het doel SMART;**
2. Spreek vooraf de rollen af en laat dit blijken tijdens het begin van het gesprek bij de prospect. De verkoper neemt het initiatief en de salesmanager knikt af en toe instemmend en zoekt nauwelijks oogcontact met de prospect. De salesmanager zit als ‘een vlieg’ op de muur en observeert het gesprek wat zich onder hem afspeelt;
3. Na afloop van het gesprek uitgebreid de tijd nemen om te evalueren. Dit vormt het belangrijkste deel van de coaching. Welke doelen zijn behaald en in welke mate? Wat maakt dat het doel behaald is of niet behaald is? Tip: Gebruik bij voorkeur niet het woord ‘waarom’ omdat daar een bepaalde vorm van een verwijt in zit;
4. Aan het einde van de dag wordt de gehele dag geëvalueerd. Er worden een paar nieuwe afspraken ingepland: één voor een nieuwe meereisdag en enkele data om de verkoper te coachen op de te ontwikkelen gebieden.

Feedbackregels

Het grootste effect van deze aanpak ontstaat als de verkoper een goed gevoel aan zowel de dag als de begeleiding overhoudt. Als u als salesmanager op een open en eerlijke manier vertelt wat er in zijn of haar ogen goed ging en welke zaken aandacht moeten krijgen, dan bereikt u veel. De feedbackregels helpen hierbij:

1. Feedback moet zich richten op gedrag en niet op de persoon van de spelers.
Goed: Je stelde vijf keer een dubbele vraag.
Fout: Je kunt geen goede vragen stellen;
2. Feedback moet concreet en beschrijvend zijn geformuleerd.
Goed: Toen de klant vroeg om korting zei je dat je dat schandalig vond.
Fout: Je behandelde de klant niet echt vriendelijk;
3. Feedback bevat een suggestie voor verbetering.
Goed: Je keek de klant niet aan, omdat je steeds schreef. Stop af en toe even met schrijven en kijk de klant dan even aan.
Fout: Je keek de klant niet aan omdat je steeds schreef;
4. Feedback moet gaan over gedrag dat een verkoper kan veranderen.
Goed: Direct nadat de klant een moeilijke vraag stelde, gaf je een lang en ingewikkeld antwoord. Misschien kun je beter eerst even nadenken en dan antwoord geven in korte zinnen.
Fout: Toen de klant een moeilijke vraag stelde, ging je stotteren.