

## COACHING

Hoe gaat u om met weerstand tegen verandering?

# Zo doen we dat al jaren!

OVER 'VERANDEREN' IS VEEL GESCHREVEN EN VERTELD. VERANDEREN IS ZO'N FENOMEEN WAARMEE IEDER PERSOON EN ELK BEDRIJF TE MAKEN KRIJGT. HET VERANDEREN VAN MENSEN EN SITUATIES VERGT DE NODIGE ENERGIE, TACT EN KENNIS. DIT ARTIKEL GAAT IN OP HET THEMA 'VERANDEREN'. HOE COACHT U ALS SALESMANAGER UW MENSEN NAAR DE NIEUWE KOERS?

Tekst **JAN-WILLEM SEIP**

Iedere salesmanager krijgt op een gegeven moment te maken met veranderingen binnen de verkooporganisatie. Als u bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze of een organisatieverandering wilt toelichten en doorvoeren, krijgt u ongetwijfeld reacties van uw medewerkers. Op vrijwel alles komt commentaar en over de kleinste dingen kan uren worden gepraat. Dit is niet specifiek verkopers eigen,

## Mensen kunnen hun karakter niet veranderen, maar ze kunnen wel hun gedrag veranderen

..... maar geldt voor ieder mens: de weerstand tegen verandering! Het vertrouwde dreigt te verdwijnen en daarvoor in de plaats komt iets onbekends. De salesmanager die in de valkuil stapt om het nieuwe te gaan verdedigen, treft een schare mensen aan die ontzettend creatief is in het bedenken van tegenargumenten en manieren om 'de nieuwe regels' te omzeilen. U kent ze wel, de welbekende 'ja-maar'-discussies.

Hoe kunt u uw mensen dan wel bewegen naar de kant die u op wilt? Coaching is een goede manier om samen met uw mensen toe te werken naar de nieuwe situatie. De volgende twee aanpakken kunnen u daarbij helpen: problematiseren en de provocatieve aanpak, afhankelijk van uw team en de situatie.

### PROBLEMATISEREN

Bij problematiseren gaat u terug naar de oorsprong van het probleem of de huidige situatie. Al discussiërend volgt u deze lijn:

- Hoe ziet het probleem eruit?
- Welke facetten zijn ongewenst?
- Welke factoren hebben invloed?
- Wat is wenselijk?
- Welke van die factoren zijn beïnvloedbaar?
- Welke maatregelen kan men dan het beste nemen?

Op deze wijze bewandelt u met uw mensen opnieuw de weg van het probleem naar de gekozen oplossing. Wat vaak ontstaat, is meer begrip en draagvlak voor de oplossing. Het proces maakt energie los, die zich uit in interesse en actie in plaats van weerstand.

### PROVOCATIEVE AANPAK

Door juist niet tegen de weerstand in te gaan, maar door de weerstand te herhalen en aan te dikken, bedenkt de betrokkene vaak zelf argumenten voor de nieuwe situatie. Dit heet judoën of de provocatieve aanpak. Er zijn diverse opleidingen om provocatief te leren coachen of leidinggeven. Eén motto hebben ze gemeen: 'je moet de ezel aan de staart trekken, wil hij vooruit lopen.' Helpen door niet te helpen dus. Realiseer u dat mensen sterker zijn dan u denkt. Met humor maakt u de provocatieve aanpak effectiever. Hoe kunt u uw professionele liefde voor de ander effectief inzetten met gebruik van humor? Eerst laat ik u zien wat humor oplevert en vervolgens geef ik enkele voorbeelden hoe u humor in de praktijk kunt toepassen.

### HOE WERKT HUMOR?

Humor levert het volgende op:

- u komt in contact met de ander (in plaats van hem of haar te negeren);
- u geeft aan dat er een sfeer is van adremheid, plezier en alertheid;
- de ander komt tot inzicht dat zijn handelen iets bij u oproept. Dat is een start voor feedback;
- er wordt lucht geblazen in uw relatie met de ander, zodat u in ieder geval niet met het probleem van de ander zit.

In feite komt het erop neer dat u het gedrag van de ander

## Bewandel met uw mensen de weg van het probleem naar de gekozen oplossing

## Werken met humor

### Situatie 1: wanhoop

Een verkoper vraagt tijdens de vergadering wanhopig: "Maar dat is heel moeilijk. Kunnen we dat target wel halen?" Met net zo'n wanhopige stembuiging antwoordt u terug dat u denkt dat dat in zijn geval wel héél moeilijk zal zijn. Misschien zelfs onmogelijk ... Een mogelijke reactie die deze verkoper u – ietwat gepikeerd – kan gaan geven is: "Hoe bedoel je? Ik heb afgelopen jaar toch ook mijn target gehaald?!"

### Situatie 2: theoretisch geleuter

Een verkoper uit uw team blijft kritisch over de nieuw gestelde jaartargets en over de aanpak hoe die te realiseren zijn. U hebt het zojuist op de flip-over geschreven. Uw verkoper zegt: "Lekker theoretisch verhaal. In de praktijk gaat het heel anders." Geef hem volmondig gelijk! Kijk vervolgens zelf verbijsterd naar uw flip-over en streep alles met grote halen door, al mompelend: "Wat een theoretisch geleuter! Ongelooflijk! Hoe is het mogelijk dat andere verkopers daar in zijn getrapt!" Kijk vervolgens de mensen aan en kijk wat er gebeurt en welke discussie zich ontspint. De kans is groot dat er waardevolle input boven water komt, die ervoor zorgt dat er draagvlak ontstaat.

### Situatie 3: geen rollenspellen

Stel, u wilt oefenen met rollenspellen met uw verkopers om de werkelijkheid bij het afsluiten van opdrachten na te bootsen. Eén van uw verkopers zegt: "Alles goed, maar we doen geen rollenspellen!" Nee, nu gaat u eens niet een keer empathisch doorvragen, u gaat er vol in: "Wat hebben jullie gelijk! Ik vind dat ook zo'n onzin, rollenspellen. Als ik toneel wil spelen, ga ik wel bij de dorpsvereniging, waar of niet? Amateuristisch gedoe zeg, dat doen we dus mooi niet!" Iemand anders uit uw team vindt dat rollenspellen wel nuttig zijn. Kijk er niet vreemd van op dat enkele teamleden het 'voor u opnemen' en dat er in overleg een rollenspelsituatie ontstaat waarbij (vrijwel) iedereen zich senang voelt.

## Met humor maakt u de provocatieve aanpak effectiever

elke salesmanager geeft er de voorkeur aan deze provocatieve aanpak in te zetten. Als u voorbeeldsituatie 1 als uitgangspunt neemt, dan is het zaak dat u eerst weet wat de oorzaak is waarom de verkoper zo reageert. Als het de zoveelste keer

overdreven nadoet. Ik geef u in het kader 'Werken met humor' drie voorbeelden, gebaseerd op de ideeën van Karin de Galan.

### SCEPSIS

De voorbeelden in het kader bevatten de nodige scepsis. U doet er goed aan op uw 'tone of voice' te letten. Niet

is dat uw verkoper blijft vragen of de target wel gehaald kan worden, dan is de provocatieve aanpak het proberen waard, mits u de genoemde 'regels' toepast.

### LACHEN MAG, KWETSEN NIET

U gebruikt deze humor pas als u getriggerd wordt. Liever niet na de eerste kritische vraag, maar pas als uw nekharen omhoog gaan staan. Probeert u het maar eens ... Bedenk dat veel mensen in elkaars directe omgeving (thuis) elkaar het meest plagen. Dit zijn uw vrienden en familie. Uit deze humor spreekt warmte en acceptatie. Pas wanneer u 'houdt' van uw verkopers en zij dat weten, is het effect het grootst.

Tot slot: maak het absurd zodat de ander doorheeft dat u een grapje maakt. U maakt het absurd door het gedrag van de ander te overdrijven en te persifleren.

### IMPROVISEREN

Neem u voor om niet lollig te zijn als salesmanager, maar neem u voor om lol te hebben mét elkaar. Zelfs zelfspot kan worden ingezet als uw cabaretierstunt niet de gewenste uitwerking heeft: "Ik geloof dat ik toch eerst maar naar een cursus acteren ga ..." Over acteren gesproken: bij acteren hoort improviseren. Als u van improviseren houdt, is de kans groot dat u goed kunt omgaan met verkopers die weerstand hebben tegen verandering. Bij improviseren kunt u snel schakelen en dus goed omgaan met 'opstandige collega's', zodat u uw tijd kunt besteden aan uw kernactiviteiten. En laten deze kernactiviteiten nu juist uw verkopers zijn!

### CONCLUSIE

Zoalshierbovbeschreven, kan coaching u helpen weerstanden weg te nemen. Echter, zoals een vos wel zijn haren verliest maar niet zijn streken, zo kunt u ervan uitgaan dat dit binnen uw verkoopteam niet anders is. Als u 'nieuwe vossen' nodig hebt, is goede selectie aan de poort van groot belang. U kunt anderen niet veranderen, althans niet hun kern: het karakter. Als u zich dat eenmaal realiseert, dan gaat uw tolerantiegrens omhoog. Iemand die u eerst als 'lastig' ervoer, ziet u nu gewoon als een persoon die anders is dan u. Wat u wel kunt veranderen is het gedrag van de ander. Onder één voorwaarde: de ander moet daar wel zijn medewerking aan verlenen. ●

### JAN-WILLEM SEIP

Oefenmeester in klantcontact  
[www.vendicum.nl](http://www.vendicum.nl)

.....

## Je moet de ezel aan de staart trekken, wil hij vooruit lopen