

Mentale krachttraining verbetert commerciële prestaties

Eigen barrières weghalen zorgt voor meer impact

“Als inkoper van trainingen zie je aanbieders van allerlei mogelijkheden de revue passeren. De één belooft nog meer dan de ander. In veel gevallen gaat het echter om oude wijn in nieuwe zakken. Waar we wel goede ervaringen mee hebben, is de mentale krachttraining van EFFEQT. Het is fun, haalt het beste in je naar boven en helpt je om je eigen mentale barrières weg te halen.” Dat zegt *Joost van Hoef*, training & development manager van Glaxo Smith Kline. In plaats van, zoals zo vaak, aanbieders van trainingen aan het woord te laten, kijken we nu eens naar de andere kant: de concrete ervaringen van drie opdrachtgevers met een specifieke cursus: de mentale krachttraining van bureau EFFEQT.

door Bernhard Rittger en Geo van Dam

De uitgangspunten en de structuur van de training zijn in het kort als volgt samen te vatten: de training leert deelnemers maximaal te presteren onder spanning en druk. Zowel in het bedrijfsleven als in de (top)sport. Vanuit een nieuw, onorthodox concept met betrekking tot presteren en leren. Deelnemers leren hun potentiële kracht, hun mentale ruis en de invloed daarvan op het eigen presteren ontdekken. Daarbij gaat EFFEQT uit van een eenvoudig model:

**presteren =
potentiële kracht - mentale ruis.**

Mentale kracht is het vermogen mentale ruis te beperken en zo de eigen potentiële kracht volledig te benutten. Onder mentale ruis verstaan we gedachten, ideeën, gevoelens en (over)spanning die de eigen prestatie negatief beïnvloeden. De potentiële kracht is al aanwezig. Daar hoeft niets voor bijgeleerd te worden. Het gaat eerder om afleren door de ruis aan te pakken. Een bijzonder effect is dat de aanpak van de ruis er tevens voor zorgt dat de potentiële kracht groter wordt. Het betreft een hefboomeffect (zie *figuur 1*). Hinderlijke mentale ruis wordt voorkomen door in een waarnemstand te raken die let-

terlijk geen ruimte meer overlaat voor mentale ruis. Daarbovenop ontstaat er betere feedback over de taak. Of het nu om verkopen, presenteren, overtuigen, schaatsen, pokeren of golf gaat... resultaat is dat de deelnemer minder afgeleid wordt door eigen belemmeringen en daarom beter leert en presteert. Wanneer deelnemers zich dit concept letterlijk eigen hebben gemaakt, helpt de training bij de vertaling naar specifieke praktijksituaties, veelal op het commerciële vlak. Het verschil met klassieke trainingen

zit hem onder meer in de actieve aanpak, de onorthodoxe wijze van leren, de duurzame resultaten en niet in de laatste plaats de voldoening die deelnemers eruit putten.

Fysieke ervaring

De training bestaat uit een basismodule van één dag, waarin de deelnemers wordt uitgelegd hoe het concept werkt en waarin zijzelf in een sportsituatie fysieke ervaring met het concept opdoen. Dit zorgt voor minder weerstand, meer plezier en het werkt beter. Ze >



Figuur 1. Het hefboomeffect als basismodel van de training.



Simon de Smeth, BouwFlex Randstad Groep: "We willen een training die verdergaat dan technische tips en trucs."

'ervaren' direct hoe het concept werkt. Stap voor stap leren ze:

- **1** de eigen potentiële kracht ontdekken en toepassen;
- **2** mentale ruis herkennen;
- **3** mentale ruis stoppen;
- **4** mentale ruis voorkomen door op het proces te focussen.

Basis- en vervolgmodule

Dit wordt gedaan door enkele specifieke sport- en bewegingsoefeningen, concentratieoefeningen en praktijkoefeningen. Na de basismodule vindt de vervolgmodule plaats. De vervolgmodule is maatwerk en duurt één tot drie dagen, afhankelijk van de vraag en de groepsgrootte. Te denken valt aan verkopen, presenteren, teamprestaties, verkoopmanagement, stresshantering, time management, onderhandelen en leiderschap. Na de training zijn de deelnemers in staat het concept moeiteloos zelf succesvol te hanteren,

**"De deelnemers krijgen een concept aangereikt waarmee ze in de praktijk zelf aan de slag kunnen. Dat zorgt voor duurzaam effect."
(Personeelsmanager BouwFlex)**

in verschillende praktijksituaties en onder verschillende omstandigheden. Deelnemers en opdrachtgevers melden in de evaluaties dat de training een aantal zichtbare effecten oplevert: meer zelfvertrouwen, meer controle, beter contact, meer voldoening en betere resultaten.

Eén en ander wordt bevestigd door reacties van drie verschillende deelnemende bedrijven: BouwFlex Randstad Groep in Diemen, Glaxo Smith Kline (farma en gezondheidszorg) in Zeist en Eli Lilly Nederland (pharmaceuticals) in Houten.

Simon de Smeth is personeelsmanager bij BouwFlex, een zelfstandige werkmaatschappij binnen de Randstad Groep. BouwFlex is gespecialiseerd in het detacheren en uitzenden van gekwalificeerd personeel in de uitvoerende bouw. Deze afdeling groeit in de laatste jaren sterk en presteert duidelijk bovengemiddeld in de uitzendbranche voor de bouw. "We doen het goed, maar ik weet ook dat we nog beter kunnen", zegt De Smeth. "Daarom zocht ik een bijzondere training waar iets met de mensen gebeurt; we wilden een training die verdergaat dan technische tips en trucs. Het moest juist gaan over durf, initiatief en het ontwikkelen van zelfvertrouwen, kortom: meer op het attitudeniveau."

Zelf aan de slag

Volgens hem is dit het juist waarin de aanpak van EFFEQT voorziet: niet alledaags, het raakt mensen en het zet ze aan het denken en doen. "De deelnemers krijgen een concept aangereikt waarmee ze in de praktijk zelf aan de slag kunnen. Dat zorgt voor duurzaam effect. We hebben eerst met het management een training gevolgd. Daar waren we zo enthousiast over dat we hebben besloten dat we elk jaar twee groepen van toppresterende medewerkers de kans geven om de training te volgen. De eerste groep is inmiddels geweest en de ervaringen zijn bijzonder goed."

Bij BouwFlex was het totaaloordeel van de deelnemers een 8,7. Dit cijfer is uitgesplitst in een deel voor training en resultaat (8,4) en een cijfer voor de trainer (9,0). De sfeer in de training en de mogelijkheid voor de deelnemers om te experimenteren werd als zeer positief ervaren. Daarbij was voor som-

migen de aanpak wel even wennen, zeker in het begin. Maar het vernieuwende concept zag men als verfrissend en leerzaam. Eveneens indruk gemaakt heeft het feit dat men letterlijk al doende in een sportsituatie heeft geleerd en zich zo een nieuw concept eigen kon maken waarmee men met meer zelfvertrouwen en zelfbewustzijn kan gaan functioneren.

Volledig anders

Eén deelnemer gaf aan dat hij na de basismodule juist minder goed ging presenteren, terwijl hij daar van nature goed in was. Dit effect was echter na de tweede dag verdwenen en uiteindelijk heeft hij er toch veel aan gehad. Enkele andere reacties van deelnemers na afloop:

- "De combinatie van actief bezig zijn en een bijzondere leerstof is vernieuwend. Eindelijk eens een andere training dan de rijtjes en de systemen hoe het moet!"
- "Een volledig andere training dan wat ik tot nu toe heb meegemaakt. Leuk en nuttig."
- "Dat ik in de waarnemstand nu veel beter kan presteren is een echte eyeopener."
- "Het ontdekken van mijn mentale ruis en het bewust worden van het negatieve effect ervan was een grote stap naar verbetering."
- "Ik heb mijn eigen valkuilen op een ont-



Xander Wiewel, Eli Lilly Nederland bv: "We hebben de training opgenomen in ons eigen opleidingscurriculum."



Marianne Sparla (Eli Lilly): "Gedurende de training zag je mensen groeien. Ze gingen steeds betere gesprekken voeren."

spannen manier leren ontdekken en voorkomen."

Xander M. Wiewel is business unit manager Neuroscience bij Eli Lilly Nederland bv, onderdeel van één van de grootste farmaceutische bedrijven ter wereld. Hij beschouwt de eigen cultuur die gedurende het 130-jarige bestaan van dit over de hele wereld succesvol opererende innovatieve farmaceutische bedrijf is gegroeid, als de grootste kracht achter het succes. "Dit bedrijf is geen resultaat van de zoveelste fusie na fusie. Wij hebben een eigen identiteit en werkwijze, waardoor we in staat waren in de afgelopen zes kwartalen wereldwijd maar liefst negen innovatieve geneesmiddelen te introduceren. Daarvan is het merendeel zelfs 'first in class'. Dat is een unieke prestatie."

"Met de hele business unit Neuroscience zijn we aan de slag gegaan met de training van EFFEQT. En we zijn zodanig tevreden over de resultaten, in het bijzonder onze ervaren rayonmanagers, dat we de training hebben opgenomen in ons eigen opleidingscurriculum", aldus Wiewel.

Geen 'kunstje'

De drie sales managers Marianne Sparla, Rob Kroes en Jurn de Ridder geven hun mening. "Wat mij het meest aansprak in de training, is dat het niet gaat om een 'kunstje' of een truc die je aangeleerd wordt maar dat je leert om optimaal gebruik te maken van je eigen kracht. Zo is ook de doorgewinterde oude rot in het vak die vaak alle soorten en manieren van trainen al heeft meegemaakt, enthousiast over de training en heeft er profijt van", aldus Sparla.

Kroes zegt: "De aanpak is inderdaad origineel maar ook effectief." En Jurn de Ridder vindt het een zeer effectieve methode om jezelf te ontwikkelen. "De kracht ligt bij dit concept in het feit dat je geen abc'tje leert, maar dat je in staat bent om vanuit je eigen kracht te handelen."

Mensen groeien

"Gedurende de training zag je mensen groeien. Ze gingen steeds betere gesprekken voeren", aldus Sparla. De Ridder: "Ik ben van nature nogal perfectionistisch. Het gevolg was dat ik bij sommige mensen ruis had, waardoor ik soms onvoldoende openstond voor de goede dingen van mensen. Nu herken ik mijn eigen ruis. Ik kan dit loslaten en daardoor objectiever beoordelen vanuit de kracht van de persoon." Kroes: "Door steeds te refereren aan dit concept heb ik een ervaren rayonmanager laten ontdekken dat hij met zijn klanten veel beter een dialoog kan aangaan. Zo is hij nog succesvoller geworden."

"Het had soms nog meer op de persoon gespeeld mogen worden", vindt De Ridder. "Want je niet kwetsbaar durven opstellen is ook een vorm van ruis. Wat mij betreft zouden we verder nog beter kunnen kijken wie we naar deze training sturen. Misschien is de training minder geschikt voor startende salesmensen met weinig of geen ervaring."

Kroes: "Mensen die het liefst alles kant-en-klaar aangereikt willen hebben, kunnen erg veel moeite met dit concept hebben. Het traject duurde nu drie en een halve dag. Uiteindelijk net iets te lang naar mijn idee. Ik zou meer voelen voor een iets kortere training met korte herhalingsessies."

Behalve de sales managers hebben ook de rayonmanagers de training meegemaakt. De bevindingen van drie van hen zijn eveneens positief. Mirjam van Bussel: "Door het gevoel te ervaren in de praktijk, blijft ook de theorie veel beter hangen en dan is de doorvertaling naar een verkoopgesprek veel makkelijker." Wim Verbeek: "Opmerkelijk was de geheel andere benadering dan ik gewend was in al die jaren dat we trainingen hebben gehad." En Wick van Wijngaarden: "Ik vond het ook verrassend. Je verwacht totaal niet als eerste de tennisbaan op te moeten in plaats van de standaard voorstelrondjes."

'Deconditioneren'

"Vernieuwend waren voor mij de nieuwe inzichten hoe je je in een verkoopgesprek kunt gedragen en bewegen. Na al vele trainingen gehad te hebben in de afgelopen jaren stak dit toch wel bijzonder af", zegt Van Bussel. En Verbeek vult aan: "Waar andere trainingen meer als 'conditionering' gezien kunnen worden, was het verfrissende van deze >

"Wij hadden een prima trainer die in staat bleek een aanvankelijk best sceptische groep al snel enthousiast te maken voor het concept en dus ook daarnaar te trainen." (Rayonmanager Eli Lilly bv)

training dat hier 'deconditioneren' aan de orde was." Van Wijngaarden: "Ik vond het bijzondere dat je goed los komt van de kaders van standaard verkooptrainingen. Je leert een andere houding en opstelling tijdens je gesprek en daardoor kun je dit concept in veel situaties toepassen."

De drie rayonmanagers hebben nog wel wat kanttekeningen. "De groep was te groot de eerste dag. Daardoor heeft niet iedereen het gevoel echt kunnen ervaren. En iets meer gericht oefenen van eigen gesprekken heeft altijd mijn voorkeur. Ik had ook graag een geheugensteuntje gehad, bijvoorbeeld een geplastificeerd kaartje met de simpele theorie en aandachtspunten voor in de agenda",

Al met al vindt hij de eenvoud van het concept nogal bijzonder. "Ruis, focus en je bewust worden hoe dat bij jezelf en een ander werkt, zodat je daarna veel sneller en beter in de gaten krijgt wat er tijdens je gesprek op procesniveau gebeurt. Hoewel ik in eerste instantie dacht: wat moet ik hiermee, bleek al snel dat ik er juist veel aan heb gehad. Door heel gericht en zonder vooringegenomenheid te luisteren naar je gesprekspartner, kom je tot een beter eindresultaat voor beide kanten."

Voor Van Bussel is vooral de bewustwording van de continue ruis in elk verkoopgesprek blijven 'hangen'. "Je moet niet continu oordelen in plaats van echt waar te nemen. Dit

dit soort belemmeringen? Wat me zeer aansprak is dat je ook de handreikingen krijgt hoe je hiermee direct korte metten kunt maken. Het focussen op waarnemen in het tennis en hiermee je focussen op de essentiële dingen om je op te richten zal ik nooit meer vergeten. Ik herken nu de momenten dat ik in mijn werk blokkeer, weet stop te zeggen en ga proactief op zoek naar andere parameters om het beter te doen."

Lat ligt hoog

"Wij hebben met *Geo van Dam* gewerkt, een bijzonder energieke trainer die de lat hoog legt, ook voor zichzelf. Hij gebruikt de nodige praktijkvoorbeelden, laat je vooral zelf ervaren waar je blokkades zitten en hij laat je deze ook weer zelf uit de weg ruimen. Zo kun je je impact zelf vergroten vanuit je eigen stijl."

Uit diverse evaluatierapporten van Glaxo Smith Kline bleek overigens dat sommige rayonmanagers liever zonder het lijnmanagement hadden willen trainen. Dat hoeft niet altijd een bezwaar te zijn, maar omdat het hier om een nieuw concept op attitudeniveau gaat, is het juist extra van belang dat de deelnemers vrijuit kunnen experimenteren en het achterste van hun tong laten zien. Verder werd opgemerkt dat deelnemers graag vooraf meer informatie hadden gehad om zich beter te kunnen voorbereiden.

Niettemin heeft de training veel impact gehad. "Onze rayonmanagers hebben nu minder last van meereizende bezwaren", aldus Van Hoef. De rayonmanagers gaven hoge beoordelingscijfers. Voor het resultaat van de trainingen was dat gemiddeld een 8,6 en de trainer is beoordeeld met een 9,3. Dat leverde een totaalbeoordeling op van bijna 9,0.

Doorgaans blijkt uit de evaluatierapportages onder andere dat deelnemers vinden dat ze beter presteren, meer zelfvertrouwen hebben ontwikkeld, minder spanning ervaren en meer controle kunnen uitoefenen op het verloop van hun verkoopgesprekken. Van Hoef: "Op grond van de positieve ervaringen hebben we besloten om de mentale krachttraining op te nemen in ons eigen Excellent Selling Masterclass programma. Ook dat is tot nu toe succesvol verlopen." <

Bernhard Rittger is hoofdredacteur van Sales Management. Geo van Dam CT is oprichter van EFFEQT in Almere-Buiten. Dit bureau verzorgt maatwerktrainingen, individuele coaching, lezingen en workshops op het gebied van mentale kracht voor bedrijfsleven en (top)sport.

"Eindelijk eens een andere training dan het eeuwige verkoopgesprek volgens methode xyz. Verfrissend, actief, het zet je aan het denken. En met een trainer met zelfspot en humor. Echt een verademing!"
(Rayonmanager Glaxo Smith Kline)



Joost van Hoef namens Glaxo Smith Kline: "Wat me zeer aansprak is dat je de handreikingen krijgt hoe je direct korte metten kunt maken met eigen belemmeringen."

probeer ik nu in de praktijk toe te passen door me regelmatig bewust te zijn van de ruis en het oordelen en dan maar gewoon het gesprek te laten gaan." Verbeek: "Het concept als geheel sprak me aan. Het meer ontspannen zijn en loslaten in de communicatie werkt goed."

Hoge eisen aan mensen

Joost van Hoef is training & development manager bij Glaxo Smith Kline Nederland, eveneens een farmaceutische 'global player' die al jaren enorm groeit en zich profileert door innovatieve producten. "We stellen hoge eisen aan al onze mensen. Kennis kun je aanleren en vaardigheden bijbrengen, maar de attitudeaspecten, dus of je het je ook echt eigen maakt, vergen nu eenmaal een aanpak met meer impact. Het je bewust maken van weerstanden waar eigenlijk iedereen mee zit en daar iets positiefs mee doen. Dat spreekt me zeer aan. Daarom zijn we dan ook aan de slag gegaan met EFFEQT. Onze concrete trainingsvraag was om de meereizende bezwaren die er in de buitendienst van een bepaalde business unit aan het insluipen waren, aan te pakken. Daar is deze aanpak heel geschikt voor en het is al meteen uitstekend gelukt."

Bijzonder aan de training was voor hem dat hij op een duidelijke manier geconfronteerd werd met door hemzelf opgeroepen belemmeringen. "Daardoor ontstond meteen de vraag: hoe ga ik hiermee om, hoe hanteer je

meent Van Bussel. Verbeek: "Ik had nog een hele discussie met de trainer die zegt dat je meerdere focuspunten kunt hanteren. Maar volgens mij kan dat per definitie niet..." Van Wijngaarden merkt aan: "Voor mijn gevoel kan het hele traject inderdaad iets korter. De eerste twee dagen zouden zonder meer aansluitend kunnen. Ook zou ik graag later, bijvoorbeeld na een jaar, nog een evaluatiedag hebben, waarin we praktijkervaringen kunnen uitwisselen."