

Beter verkopen door authentiek leren

De succesvolle verkoper van vroeger is niet de succesvolle verkoper van nu of de toekomst. Wil een verkoper succes hebben, dan moet hij zich hebben ontwikkeld van 'hard seller' tot 'smart seller'. Ongeacht de functiebenaming: verkoper, rayonmanager, account manager of wat dan ook. Een aanzienlijke verandering, want ook de marktomstandigheden zijn sterk veranderd. Toch trainen we onze verkopers veelal nog steeds op een klassieke manier. De vraag luidt: wordt het niet eens tijd om ook de trainingsmethoden aan te passen?

door Geo van Dam

We verwachten van onze verkopers dat ze zich vergaand klant- en marktgericht opstellen en maatwerkoplossingen leveren die (vooral voor de klant) maximaal rendement tot gevolg hebben. Niettemin sturen we ze naar trainingen waar over het algemeen wordt gewerkt volgens een model dat uitgaat van succesvol gedrag van anderen. Bij deze klassieke wijze van leren is sprake van zogenoemd instructieleren. Er is een deskundige trainer die door middel van specifieke aanwijzingen de deelnemer letterlijk instrueert hoe het moet. Dus gaat het hier om een hoge mate van 'eenrichtingverkeer'. Maar het kan ook anders. Bij authentiek leren is sprake van het blootleggen van de eigen kwaliteiten door de leerling onder begeleiding van de trainer. Dan is het interessant om aan te geven wat de meerwaarde van dat authentieke leren kan zijn. Het belangrijkste verschil met klassiek leren is dat er bij de authentieke aanpak één aspect centraal staat: opnieuw leren leren. Heeft men dat eenmaal onder de knie, dan zijn de toepassingsmogelijkheden legio.

Klassiek leren

Bij klassiek leren wordt uitgegaan van een standaardmodel dat voor iedere deelnemer van toepassing is, ongeacht de individuele verschillen, sterkten en zwakten van de afzonderlijke deelnemers. Volgens een vaste

structuur in een grotendeels vaste volgorde worden vaardigheden of gewenste vormen van gedrag letterlijk stap voor stap aangeleerd. Deze wijze van leren vormt de basis van allerlei traditionele verkooptechnieken. Klassiek leren kent ontegenzeggelijk een aantal

voordelen. Zo kost het relatief weinig tijd. Ook is het als systeem relatief gemakkelijk in te passen in de praktijk en het betrokken management hoeft er geen of slechts weinig tijd aan te besteden. Maar er zijn ook nadelen. Eén van de grootste is dat er per de- >

Instructieleren: een case

Farmaceutisch bedrijf A vindt dat het team van dertig artsenbezoekers zich moet ontwikkelen van artsenbezoeker tot rayonmanager. Om dit te bereiken krijgt het team een speciale verkooptraining. Dat gebeurt bij bureau X volgens het model Y. Wil zeggen: de training is voor alle dertig deelnemers exact hetzelfde.

Voor sommige van de deelnemers is dit onderhand de zoveelste verkooptraining. En alle trainingen lijken op elkaar, vindt men. Voor de nieuwe rayonmanagers lijkt de training aanvankelijk enige houvast te bieden in hun prille bestaan als verkoper. Toch merken zij na een tijd dat het model in de diverse praktijkomstandigheden niet optimaal werkt. Ze krijgen het idee dat het tekort doet aan hun eigen kwaliteiten. En klanten vragen soms of ze weer eens op een verkooptraining zijn geweest.

De drie sales managers hebben in het kader van de training een checklist meegekregen om op buitendagen hun mensen te kunnen evalueren en beoordelen. Eerst was dat heel handig en gemakkelijk. Op een gegeven moment blijkt dat hun verkopers niet echt zijn vooruitgegaan en ook niet beter zijn gaan verkopen. De sales managers krijgen bovendien het idee dat de rayonmanagers op 19 van de 20 'buitendagen' per maand het model niet gebruiken. Als de managers er niet bij zijn.

Na een periode van zes maanden wordt de training geëvalueerd. De omzetgroei valt tegen, de stap naar het beoogde rayonmanagement is niet gemaakt en de teams en de sales managers tonen zich allesbehalve enthousiast. De operatie is mislukt.



Eerst hebben we de hongerige man vis gegeven. Daarna hebben we hem geleerd te vissen. Toen raakte de vis op... Waarom hebben we hem niet geleerd te leren?

finitie geen rekening wordt gehouden met de kwaliteiten en het potentieel van het individu. En de toepassing in de praktijk vindt dikwijls niet volledig en ook niet werkelijk plaats. Dat geldt zeker als het gaat om trainingen op het gebied van verkoopstrategie en managementvaardigheden. De klassieke wijze van trainen roept veel weerstand (bijvoorbeeld in verband met verplichte rollenspelen) op bij de deelnemers, waardoor de effectiviteit te wensen overlaat.

Vier niveaus

Wanneer we kijken naar het 'bereik' van leren, kunnen we vier verschillende niveaus onderscheiden: 1. gedrag, 2. vaardigheden, 3. overtuigingen en 4. identiteit (zie *figuur 1*). Bij gedrag gaat het om het vertonen van specifiek 'gewenst' gedrag. Bij vaardigheden is sprake van het in staat zijn het gewenste gedrag in specifieke situaties te tonen. Bij overtuigingen gaat het erom wat voor regels impliciet dan wel expliciet worden gehanteerd. En bij identiteit betreft het de persoon zelf en de vraag of en hoe het gedrag daarbij past. Hoe hoger het niveau, hoe meer de deelnemer zich het geleerde 'eigen' maakt. Of, anders uitgedrukt: hoe dichter je bij het leren bij de identiteit van de leerling komt, hoe vaster het geleerde verankerd zal zijn. Bij klassiek leren is die verankering beperkt tot

de niveaus 1 en 2: gedrag en vaardigheden. De vraag is of het niet anders en beter kan. Als we kijken naar het bereik van leren, is duidelijk dat rayon- of account managers hebben geleerd welk gedrag ze moeten vertonen in een verkoopsituatie. Heel specifiek volgens een bepaalde structuur. De vaardigheden die daarvoor nodig zijn (zoals: open vragen stellen, samenvatten, doorvragen en afsluiten), hebben ze zich eigen kunnen maken. Maar daarmee houdt het meestal op. Ze hebben niet zelf kunnen ontdekken hoe je het best met klanten kunt omgaan en welke regels je daarbij kunt hanteren. Evenmin is er in de training aan de orde gekomen hoe zij vanuit zichzelf het best tot hun recht komen en hoe hun rol in het verkoopproces het best kan worden ingevuld. Kortom, het klassieke trainingsproces heeft niet gezorgd voor (psychologische) verankering van het geleerde bij de deelnemers.

Individueel potentieel

Authentiek leren heeft te maken met het ontwikkelen van het individuele potentieel. Het leerproces vindt in/bij de deelnemers zelf plaats. Dan liggen de zaken per definitie op het niveau van overtuigingen en identiteit. De deelnemer wordt wel ondersteund maar heeft zelf een grote verantwoordelijkheid voor het leerproces. Zoals jonge kinde-

ren leren fietsen, een taal leren spreken of met elkaar leren omgaan. Niet doordat ze specifieke instructies volgen maar door na te bootsen en herhaaldelijk uit te proberen. Op hun eigen manier. Zonder het besef van en een oordeel over 'goed' of 'fout' maar door scherp waar te nemen. Dus te kijken, te luisteren, te voelen, te ruiken en te proeven. De docent of trainer heeft daarbij een begeleidende, coachende functie. Daarom is het bereik van authentiek leren groter dan dat van klassiek leren (zie *figuur 1*).

Wie verkopen er het best? Dat zijn kinderen van een jaar of vier, vijf. Waarom? Zij verkopen op een natuurlijke manier en proberen rustig verschillende strategieën achter elkaar uit. Ze zijn niet bang om te falen, doortastend en geven niet snel op. Ze kijken en luisteren goed naar de reactie van de ander op hun eigen gedrag. Voorts hoeven ze zich niet te houden aan allerlei regels en conventies waarmee volwassenen (denken) rekening te moeten houden. Ook hebben kinderen geen last van psychologische ballast en belemmerende overtuigingen die hun zelfbeeld beperken in plaats van versterken.

Beter bewustzijn

De essentie van authentiek leren is dat de deelnemer zelf aangeeft welke kritische variabelen van belang zijn voor het succesvol ten uitvoer brengen van de taak. Vervol- >

Authentiek leren: een case

U wilt (beter) leren tennissen. Met name uw backhand vormt een probleem. De trainer vraagt u een paar ballen met de backhand te slaan. Daarna vraagt de trainer u welke variabele bepalend is voor het succesvol slaan van uw backhand. U noemt het raakpunt van de bal. De trainer vraagt u waar u de bal idealiter zou moeten raken. Daarna vraagt de trainer u om een aantal backhands te slaan, waarbij u op een schaal van -5 tot +5 moet aangeven in hoeverre het raakpunt ideaal is met als referentiepunt 0.

Terwijl u vele backhands slaat, mag u alleen aangeven wat u waarneemt of voelt. U roept bij elke slag hardop wat uw waarneming is. Na een serie backhands zult u merken dat uw slag meer ontspannen is en u het ideale raakpunt steeds dichterbij komt. Op deze wijze worden meerdere variabelen letterlijk onder de loep genomen. Na zo'n drie uur training slaat u een betere backhand dan ooit tevoren. Hetzelfde effect geldt bij beginnende tennissers.

Op het moment dat u in de competitie in een belangrijke wedstrijd last van uw zenuwen krijgt, kunt u dezelfde techniek toepassen. U zult merken dat u minder vatbaar bent voor spanning en stress. En beter blijft leren en presteren. Deze case uit de sport kan direct worden vertaald naar de praktijk van presteren in sales.

gens helpt de trainer de deelnemer de aandacht te vestigen op die specifieke, door de deelnemer zelf gekozen variabelen met behulp van daarop afgestemde concentratieoefeningen. Als gevolg van die oefeningen zal

rence Seedorf penalty's neemt op de training, scoort hij tussen de 80 en 90%. Tijdens een belangrijke wedstrijd is dat echter slechts 50 tot 60%. Als hij volgens de methode van authentiek leren het nemen van penalty's heeft

zal hij zich volledig kunnen focussen op het raakpunt van het schot. Door zijn concentratie zal hij minder snel afgeleid zijn en heeft hij meer kans op een positief resultaat.

Hogere investeringen

Authentiek leren kent ook nadelen. Het kost in het begin meer tijd en inzet van alle betrokkenen. En tijd en inzet gaan nu eenmaal gepaard met hogere investeringen. Met name de grote verantwoordelijkheid van de deelnemer voor het eigen leerproces en het resultaat daarvan blijkt voor sommige deelnemers lastig. Daarnaast betreft het een nieuwe methode die dus een hogere drempel kan betekenen. Ook in het bedrijfsleven geldt nu eenmaal: 'wat de boer niet kent...'. En aangezien de betrokkenheid van de direct le-

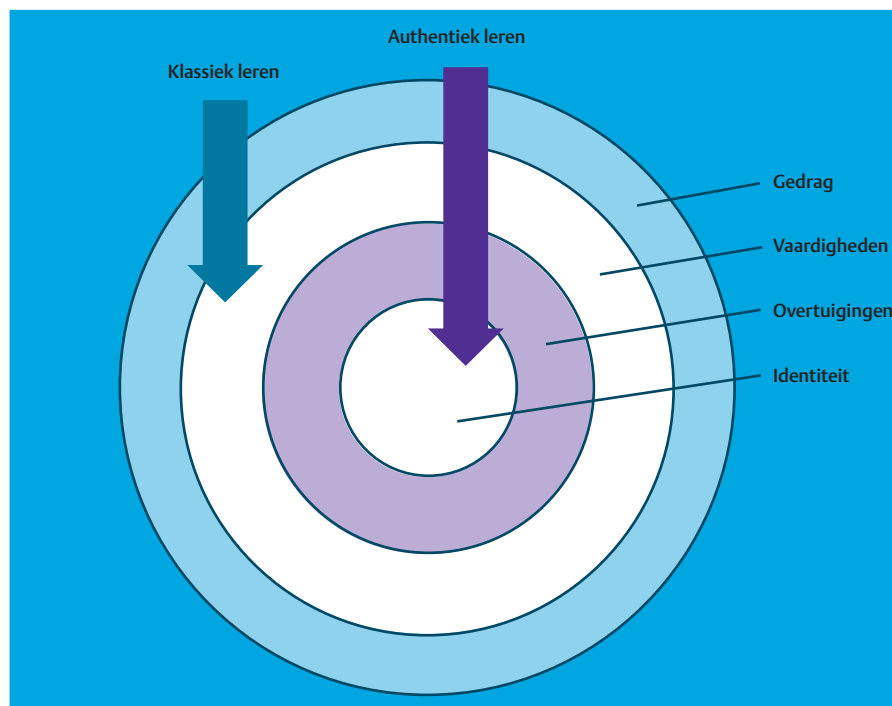
Minder vatbaar voor stress van buitenaf en angst van binnenuit

blijken dat de deelnemer door een beter bewustzijn beter leert de taak uit te voeren. Gevolg is dat de deelnemer niet slechts een truc leert die enkel en alleen toepasbaar is in één specifieke situatie. De deelnemer leert heel universeel, hij leert letterlijk te leren. Met een mooi woord heet dat 'double loop learning'. Dat betekent dat men in staat is om zelf te leren waar en wanneer dat nodig is. Authentiek leren is dus vooral ook een continu proces in de dagelijkse praktijk en niet een eenmalige gebeurtenis tijdens een trainingssituatie. En er is nog een bijkomend hefboomeffect.

'Capaciteit'

Bij het eenmalig uitvoeren van geleerde taken in de praktijk kunnen prestatiedruk en stress een sterke negatieve invloed hebben op het resultaat. De concentratieoefeningen die versterkte aandacht voor de kritische variabelen bewerkstelligen en daardoor een beter leerresultaat opleveren, vragen letterlijk zoveel 'capaciteit' van ons brein dat er geen ruimte overblijft voor ruis of afleiding. Een belangrijk (hefboom)effect hiervan is dat de deelnemer minder vatbaar is voor stress van buitenaf en angst van binnenuit. Een overbekend voorbeeld uit de wereld van het profvoetbal. Wanneer middenvelder Cla-

getraind, is hij in staat om die ene belangrijke penalty in de wedstrijd met een hogere kans op succes te nemen. Dat doet hij door dezelfde concentratieoefening te gebruiken als tijdens het leerproces op de training. Zo



Figuur 1. Verschil in bereik tussen authentiek en klassiek leren.

	Authentiek leren	Klassiek leren
Verantwoordelijkheid voor leerproces	Meer bij de deelnemer	Meer bij de trainer/docent
Rol van de trainer/docent	Coach/begeleider	Instructeur/deskundige
Rol van de deelnemer	Co-producent	Consument
Hefboomeffect	Ja	Nee
Visie op leren	Continu, ook in de dagelijkse praktijk	Specifiek tijdens de training of coaching
Uitvoering	Door de deelnemer	Door de trainer
Toepasbaarheid	Breed: allerlei situaties	Smal: specifieke situaties
Investing in tijd	In eerste instantie hoog	Relatief laag
Effect	Langer aanhoudend	Van korte duur
Bereik	Hoog	Laag
Einddoel	Zelfcoaching	Coaching door derde(n)

Authentiek leren versus klassiek leren: significante verschillen.

Inner Effect[®]-training

Doelstelling van deze nieuwe trainingsmethodiek is om deelnemers te leren het beste uit zichzelf te halen en maximaal te presteren. De training, ontwikkeld vanuit de sportcoaching, is bij uitstek geschikt voor en gericht op commercieel managers en sales professionals. Beter leren verkopen, managen en presteren vormen de rode draad in de training. Tijdens de training wordt veel gebruikgemaakt van sport- en bewegingsoefeningen (golf, tennis) om deelnemers te laten ervaren hoe ze maximaal kunnen presteren. Daarna wordt de vertaalslag gemaakt naar het beter aansturen van verkoopteams, het voeren van effectievere verkoopgesprekken en het geven van presentaties met meer impact. Het einddoel van deze methode is de deelnemer zichzelf te leren coachen. Zowel bij zijn eigen leerproces als bij het hanteren van spanning en stress onder omstandigheden wanneer er maximale prestaties worden verlangd. Authentiek leren ligt ten grondslag aan deze training. De eerste resultaten in de praktijk zijn veelbelovend.

Voor meer informatie: www.effeqt.nl en www.innereffeqt.nl.

dinggevend en de overige leden van het management een directe voorwaarde is voor succes, wordt er veel meer verwacht van het management. Dat kost ook weer extra tijd en inzet.

Een groot voordeel is dat het leren is afgestemd op de kwaliteiten en het potentieel van het individu. Mede daarom is er een betere toepassing in de praktijk mogelijk. Bovendien stuit deze wijze van leren op minder weerstand bij de deelnemers. En niet te vergeten het genoemde hefboomeffect: de uiteindelijke prestatie in de praktijk, doorgaans onder spanning en druk, is beter. Als het belangrijkste voordeel van authentiek leren mag gelden dat de deelnemer leert te leren, zichzelf te coachen. Daardoor is hij in zijn functioneren minder afhankelijk van een externe coach of trainer.

Toepassingen

Authentiek leren kent per definitie vele toepassingsmogelijkheden. Immers als je hebt 'leren leren', dan kun je dat zelf in feite overal gebruiken. Waar en wanneer je dat maar wilt. Zo leren deelnemers tijdens een Inner Effect[®]-training, waarbij tennis als actieve ervaringsmetafoor wordt gebruikt, in netto drie uur tijd een redelijk goede, ontspannen en effectieve backhand slaan. Ook in andere sporten zoals skiën en golf is deze wijze van leren effectief gebleken.

Verder zijn er bij het leren spelen van muziek interessante toepassingsmogelijkheden, terwijl deze wijze van leren in sales management en de praktijk van verkoop eveneens

tot wezenlijke successen leidt. In de Inner Effect[®]-training leren deelnemers als het ware opnieuw (anders) te verkopen. Met name de hoge graad van zelfcoaching blijkt in een commerciële omgeving vaak goud waard. De investering is hoger, maar het rendement is zeker ook hoger.

Drs. Geo van Dam CT is oprichter en directeur van EFFEQT Training, gevestigd in Almere-Buiten, en docent bij ISBW en NCOI. Hij heeft commerciële ervaring opgedaan in de zakelijke dienstverlening in functies variërend van sales manager tot divisiedirecteur. Als trainer/coach verzorgt hij maatwerk trainingen op het snijvlak van emotionele intelligentie, spiritualiteit en commerciële effectiviteit.

Literatuur:

- Csikszentmihalyi, M., De weg naar flow*, Boom Amsterdam, 1999.
- Dam, G. van, Verkoopsucces zit tussen de oren*, in: *Sales-Management* nr. 10, oktober 2004, p. 20-22.
- Gallwey, W.T., Het innerlijk spel door tennis. De balans van lichaam en geest in sport, werk en leven*, Elmar Rijswijk, 2002.
- Goleman, D., Het nieuwe leiderschap*, Contact Amsterdam, 2002.
- Koss, J.O., B.M. Ihlen en H. Ihlen, Effect. Over communicatie en teambuilding*, Elmar Rijswijk, 1997.
- Morgan, P., Managing yourself. Coach yourself to optimum emotional intelligence*, Pearson Education Limited London, 2003.
- Nieuwe mentale training leert mensen maximaal te presteren*, Persbericht Inner Effect[®], Almere, februari 2005.
- Zwiggelaar, L., Trainwave. Effectieve tennisballen*, in: *Transmitter, tijdschrift over farmaceutische marketing-communicatie* nr. 5, oktober 2004, p. 16-17.