

Serieuze ambities vereisen cruciale gesprekken

SALES IS BIJ UITSTEK EEN VAK WAARBIJ AMBITIES EEN BELANGRIJKE ROL SPELEN. HET REALISEREN VAN AMBITIES LUKT ZELDEN ZONDER 'GEDOE'. SALES MANAGERS DIE DIT GEDOE NIET OF INEFFECTIEF BESPREKEN, ZIJN GEEN UITBLINKERS. ZIJ DOEN EERDER AFBREUK AAN DE AMBITIES VAN HUN BEDRIJF EN VAN HUN TEAM, DAN DAT ZE ER MAXIMAAL AAN BIJDRAGEN. LEES HOE U IN CRUCIALE GESPREKKEN AMBITIES VERSTERKT EN DE REALISATIE ERVAN WAARSCHIJNLIJKER MAAKT.

Tekst **JOHN MANSCHOT** Illustratie **AKINDO**



Zonder *ambitie* is succes louter toeval en dus niet erg waarschijnlijk. In personeelsadvertenties voor commerciële functies ontbreekt dit aspect dan ook nooit. Vaak lees je dat men agressieve ‘hunters’ en ‘salestijgers’ zoekt. Dat vind ik overigens raar. Agressie getuigt slechts van gebrek aan zelfbeheersing en staat (duurzaam) succes juist in de weg. Succes vergt namelijk doelgerichte discipline, herhaalde oefening, veel geduld en een flinke portie incasseringsvermogen of veerkracht. Een ambitie wordt gerealiseerd door serieuze toewijding.

Salesmanagers hebben de taak om de ambitie van het bedrijf en de ambities van de salesprofessionals met elkaar te verbinden. Dat is niet makkelijk. Veel salesprofessionals vallen op door hun ‘Sturm-und-Drang’-ambities. In die sfeer ligt machogedrag meer voor de hand dan discipline, reflectie en ontwikkeling. Toch bewaakt een goede salesmanager dat de ambitie van de teamleden diepgeworteld zit, op een positieve manier onderhouden wordt én ondersteunend is aan de gezamenlijke ambitie. Bij tegenwind moeten salesprofessionals immers doorzetten, en zij moeten begrijpen dat zijn hun persoonlijke ambities dienen te realiseren in de context van de gezamenlijke ambitie.

Selecteren op ambitie is niet genoeg om een salesteam goed te laten functioneren. De salesmanager zal de individuele ambities moeten verbinden tot een gezamenlijk doel. Daarnaast moet de salesmanager ervoor zorgen dat aan de gezamenlijke ambitie wordt vastgehouden als het moeilijk wordt.

Dat het moeilijk wordt, is zeker. Concurrentie, lastige klanten, interne wrijving en moeizame relaties met andere afdelingen zorgen in de praktijk voor gedoe.

GEDOE

Verkopen én (kunnen) leveren vereist samenwerking en gaat gepaard met onderlinge afhankelijkheden. Samenwerking kun je zien als een mooie, maar kwetsbare machine. Stof en vuil zorgen ervoor dat een machine slijtage vertoont, stroever gaat lopen en soms compleet vastloopt of uit elkaar vliegt. Dat geldt ook voor zakelijke relaties en samenwerking. Ook daar is sprake van vervuiling, slijtage en zijn er ‘vastlopers’. De storingsorzaken in samenwerking en relaties noem je ‘gedoe’. Gedoe verziekt de sfeer en drukt de resultaten. Als salesmanager bent u verantwoordelijk voor het soepel draaien van de salesmachine. U moet op tijd onderhoud plegen en gedoe aanpakken. Dat betekent niet dat u op alle slakken zout legt, maar dat u alert bent op (dreigende) missers en misstanden. Het gaat om zaken die gevoelig liggen en/of ingewikkeld zijn. Er is maar één manier om deze lastige kwesties op een effectieve manier op te lossen: u zult ze moeten bespreken.

CRUCIALE GESPREKKEN

Het bespreken van lastige kwesties is moeilijk. Daarom gebeurt het vaak niet of het gebeurt op een manier die niet effectief is. Toch ontkomt u er niet aan als u een kwestie goed wilt oplossen. Want dat is precies wat ambitieuze salesmanagers willen: voor de onvermijdelijke, lastige kwesties de beste oplossing vinden

en in lastige situaties de beste beslissing nemen. Omdat het bespreken van kwesties die afbreuk doen aan het succes van uw bedrijf zo belangrijk is, noemen we deze besprekingen *cruciale gesprekken*.

PRAKTIJKVOORBEELD

Het realiseren van een gezamenlijke ambitie vraagt van een salesmanager de bereidheid, de moed en het vermogen om cruciale gesprekken effectief te voeren. De volgende, lastige kwestie uit de praktijk is een mooi voorbeeld. Het gaat over een salesmanager die merkte dat het tussen hem en zijn team niet boterde, maar hij kon er zijn vinger niet achter krijgen. De sfeer was slecht en hij vond de resultaten behoorlijk tegenvallen. Dat laatste had hij maar niet gezegd; hij wilde de sfeer niet verder bederven. Door het maar niet over de tegenvallende resultaten te hebben, ondersteunde hij de gezamenlijke ambitie van zijn bedrijf niet. Daardoor leverde hij er op dat moment geen goede bijdrage aan. Hij vroeg mij de zaak te onderzoeken en vlot te trekken. We spraken af dat de achterblijvende resultaten wel degelijk met de accountmanagers besproken zou worden, nadat ik met iedereen afzonderlijk had gepraat.

Tijdens de gesprekken met de accountmanagers bleek dat ze hun manager onbetrouwbaar, onvoorspelbaar en zelfs oneerlijk vonden. Dat vertelden ze hem overigens niet; ze wilden het graag ‘onder ons’ houden.

Een onhoudbare situatie. Ambitieuze, proactieve, resultaatgerichte salesprofessionals komen niet uit de verf als ze hun manager niet vertrouwen en tegelijkertijd berusten in het feit dat de sfeer en de resultaten daaronder lijden. We spraken af dat ik de salesmanager zou informeren. Vervolgens hebben we een aantal gesprekken met het hele team (dus inclusief de salesmanager) gevoerd.

proactieve, resultaatgerichte salesprofessionals komen niet uit de verf als ze hun manager niet vertrouwen en tegelijkertijd berusten in het feit dat de sfeer en de resultaten daaronder lijden. We spraken af dat ik de salesmanager zou informeren. Vervolgens hebben we een aantal gesprekken met het hele team (dus inclusief de salesmanager) gevoerd.

IN DE HOUDGREEP

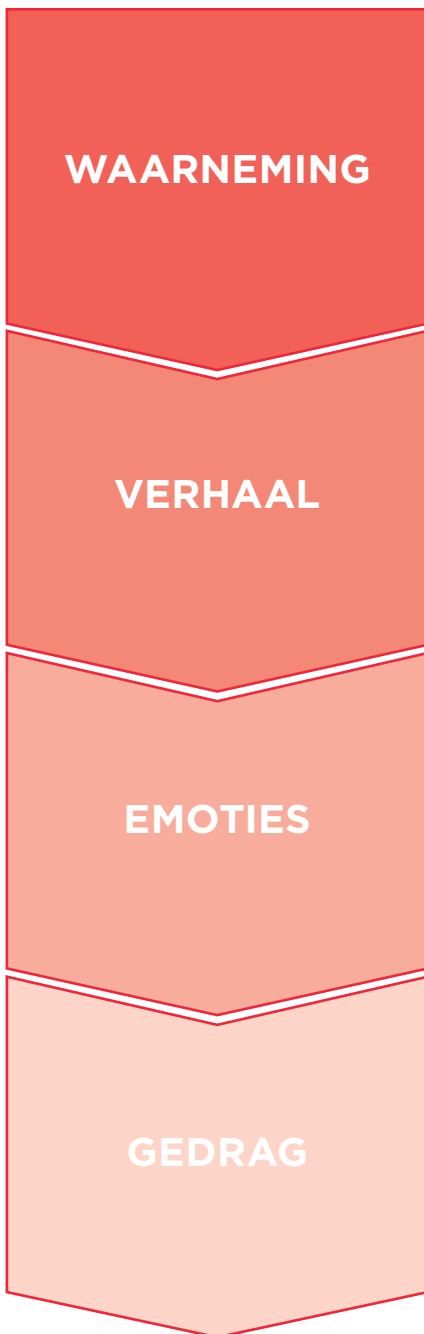
Wat aan dit voorbeeld opvalt, is dat iedereen wist dat er iets aan de hand was. Iedereen snapte ook dat de sfeer in het team en de prestaties er slechter door werden ... en iedereen wilde dat het anders was. De situatie leek een beetje op een slecht huwelijk, waarin twee leuke, lieve mensen er samen toch een puinhoop van maken.

Wat was hier aan de hand? De salesmanager en zijn team hielden elkaar in de houdgreep. De manager sjoemelde met de afgesproken ambitie, omdat hij bang was dat de sfeer nog verder zou verslechteren als hij zijn accountmanagers er direct op zou aanspreken. Hij zat daardoor wel met een behoorlijke wrok jegens zijn team: ‘wel lopen zeuren, maar zelf niet presteren.’ De accountmanagers hielden hun mond, omdat ze bang waren dat de salesmanager wraak zou nemen. Daarnaast waren ze bang dat ze op het beslissende moment als enige hun mond open zouden doen. Op het beslissende moment wilden ze niet er niet alleen voor staan.

Sommige accountmanagers wilden hun grieven achter de hand houden bij wijze van ‘wisselgeld’ voor als ze zouden worden aangesproken op hun resultaten: ‘wel over resultaten

Realisatie van een gezamenlijke ambitie vraagt bereidheid, moed en vermogen om effectief cruciale gesprekken te voeren

COMMUNICATIE



Figuur 1. Gedragsroutine

zeuren, maar zelf een slechte manager zijn.' Ook zij sjoemelden met hun eigen ambitie en de afspraken die ze daarover hadden gemaakt.

Kort gezegd, er was sprake van angst, woede, wantrouwen en een strategie om van zich af te bijten. Dat is natuurlijk funest voor de motivatie en het waarmaken van ambities.

ANGST

Angst is normaal. De menselijke soort dankt zijn voortbestaan aan angst. Angst is weliswaar een slechte raadgever, maar hij is ook een nuttige informant. Angst beschermt u tegen roekeloosheid en voorkomt veel onnodige schade. Als u op angst reageert door dan maar niets te doen, maakt u er geen goed gebruik van. In dat geval weerhoudt de angst u ervan om uw ambities te realiseren. Om een cruciaal gesprek goed te voeren, moet u verstandig gebruikmaken van uw angst: u moet er niet aan toegeven, maar achterhalen welke informatie u eruit kunt afleiden.

Durf u kwetsbaar op te stellen

Als u bijvoorbeeld bang bent om in een beslissend gesprek alleen te staan, is het onverstandig om uw mond te houden. U kunt een manier bedenken om te voorzien in de behoefte waar uw angst u op wijst. Deze angst duidt op een behoefte aan steun of waardering van anderen. Bijvoorbeeld omdat u denkt dat u samen sterker staat en minder snel ontslagen wordt als u een lastige boodschap ook namens anderen brengt. In dat geval is de angst om alleen te staan gecombineerd met de angst om uw baan kwijt te raken.

Als u er zo naar kijkt, kunt u uw angst gebruiken om een verstandige strategie te kiezen bij het bespreken van lastige kwesties. U kunt in dit voorbeeld op zoek gaan naar medestanders of externe hulp mobiliseren. Of u benadrukt dat uw opmerkingen niet bedoeld zijn om uzelf buiten (of boven) de groep te plaatsen, maar dat u juist de ambitie van de groep wilt versterken en er deel van wilt uitmaken. Wat u ook kiest, kies niet voor wegduiken!

WELK VERHAAL VERTELT U UZELF?

De mensen in dit voorbeeld namen allen ongeveer hetzelfde waar. Toch reageerden ze allemaal verschillend. Helaas waren hun reacties niet effectief. De lastige kwesties waarvan

ze hinder ondervonden, werden niet op een goede manier besproken. De betrokkenen vertoonden vluchtgedrag en een enkeling had zich voorbereid op vechtgedrag. Zowel vluchten als vechten bieden geen perspectief:

- **Vluchters** leveren geen bijdrage aan de gezamenlijke intelligentie in een team. Doordat ze hun bijdrage niet leveren, zal iedere oplossing minder goed zijn dan wanneer ze hun kennis en inzichten wel beschikbaar stellen voor het hele team. Vluchtgedrag doet dus afbreuk aan de gestelde ambities.
- **Vechters** leveren ook al geen goede bijdrage. Zij hinderen teamgenoten bij het leveren van hun bijdragen. De vechter blijft dus dommer dan zou kunnen en zorgt ervoor dat het team kennis en inzichten mist. Vechtgedrag doet dus ook afbreuk aan de ambities.

GEDRAGSRoutine

Vluchtgedrag of vechtgedrag wordt niet veroorzaakt door feiten, maar door menselijke emoties. Die emoties worden op hun beurt gestuurd door het verhaal dat u uzelf en anderen zichzelf vertellen naar aanleiding van uw en hun waarnemingen. Er is dus een soort 'programmering' die het gedrag stuurt: de gedragsroutine. In een schema ziet die gedragsroutine eruit als in *figuur 1*. Aan de feiten (uw waarneming) kunt u niets doen. Dat geldt niet voor het verhaal dat u uzelf vertelt. Dat verhaal (uw gedachten) stuurt het vervolg. Mensen vertellen zichzelf en elkaar vaak dat ze de pineut zijn, dat anderen schurken zijn of dat niemand er iets aan kan doen. Die verhalen zorgen niet voor effectief gedrag: ambities worden erdoor kapot gemaakt.

OPEN EN EERLIJK

In een cruciaal gesprek zult u dus goed onderscheid moeten maken tussen de feiten die u kent en het verhaal dat u uzelf vertelt. Indien nodig zult u uw verhaal moeten aanpassen, zodat het bij de feiten past en uzelf verantwoordelijk maakt voor de acties die u gaat ondernemen. Als een accountmanager ondermaats presteert, is dat een feit. Of dat voortkomt uit onwil, onvermogen of overmacht zal in een open en eerlijk gesprek moeten blijken. Zorg er dus voor dat u uw verhaal niet vervuilt met

aannames! In de voorbeeldsituatie bleek onder andere dat de accountmanagers hun salesmanager onbetrouwbaar vonden, omdat hij wel targets afsprak, maar op een onnavolgbare manier iedereen verschillend beoordeelde. Hij deed dat echter niet uit willekeur of vriendjespolitiek, maar juist om recht te doen aan zijn (subjectieve) inschatting van de inspanningen die de individuele medewerkers hadden geleverd. Hij was dus geen onvoorspelbare en oneerlijke leidinggevende, maar eerder een onhandige goedgezakte. Het 'schurkenverhaal' was dus niet waar.

BLIJF IN CONTACT

Een cruciaal gesprek is noodzakelijk, maar ook spannend. U zult er dus voor moeten zorgen dat mensen zich voldoende veilig voelen om alles wat ze weten, vinden en voelen met u te willen delen. Het helpt daarbij enorm als u uzelf kwetsbaar durft op te stellen. Kwetsbaarheid is overal lastig, maar in de salescontext wordt al snel gedacht dat 'bikkels' en 'haantjes' de grootste successen boeken. Daarom zal een salesmanager moeten benadrukken dat het

waarmaken van ambities alleen lukt als de 'harnassen' worden afegelegd. De mensen die neigen naar vluchtgedrag moet u een handje helpen om uit de verf te komen. Vechters moet u een handje helpen om maximaal te profiteren van wat de anderen te melden hebben. De grootst mogelijke winst behaalt u door ieders intelligentie beschikbaar te

krijgen. Dat lukt alleen als u zorgt voor een veilige, open en stimulerende omgeving. Vandaar de noodzaak om niet alleen de inhoud, maar ook de sfeer en de dynamiek in de gaten te houden.

In het voorbeeld werd gekozen voor een externe begeleider. Daardoor kon de salesmanager zich volledig op de inhoud concentreren en waar nodig bijgestuurd worden. Als u het proces zelf kunt (bege)leiden, is dat natuurlijk ook prima.

VOER EEN DIALOOG

Het is al eerder gezegd: om de beste oplossingen te vinden en de beste beslissingen te nemen, moet u de collectieve intelligentie zo groot mogelijk maken. Dat doet u in een dialoog. Zodra u de instelling hebt van de alwetende bovenbaas mist u de inbreng van uw team. Als het gesprek een debat wordt, lost u ook geen problemen op, maar ontdekt u wie het spel het handigst speelt. Uiteraard bent u als salesmanager verantwoordelijk voor de uitkomst en het vervolg. Beslissingen neemt u uiteindelijk zelf, maar bij voorkeur niet alleen! Niet om u te kunnen verschuilen, maar juist om er alles aan gedaan te hebben om de meest intelligente uitkomst te

Wat is een cruciaal gesprek?

Een cruciaal gesprek is een gesprek dat:

- gevoerd moet worden om een situatie – die minstens één van de deelnemers wil verbeteren – daadwerkelijk te kunnen verbeteren;
- kan mislukken en in dat geval tot (nog meer) ongemak of tot (nog grotere) schade leidt.

bereiken. Ambities zijn er tenslotte om serieus genomen te worden.

AFRONDEN ZONDER LOSSE EINDJES

De salesmanager in het voorbeeld had moeite met scherp aan de wind zeilen. Hij wilde ook aardig zijn en zijn medewerkers waarderen voor dingen die niet afgesproken waren. Dat bezorgde hem een onbetrouwbaar en oneerlijk imago. Vanuit het perspectief van de medewerkers is dat te begrijpen en vanuit het perspectief van de manager onterecht en teleurstellend.

Als u uw ambities serieus neemt en gedoe tot een minimum wilt beperken, is het belangrijk om volstrekt duidelijk te zijn over wat u verwacht. Daar moet u heldere afspraken over maken.

Afspraken kunt u eventueel herzien, maar ze mogen niet eenzijdig worden verbroken. Medewerkers hebben het recht om te weten waarop ze worden beoordeeld en hoe u ze ondersteunt bij het waarmaken van hun ambities. Dat maakt het ook mogelijk om weloverwogen afscheid te nemen van mensen die de

ambitie niet versterken maar verzwakken. In dit voorbeeld is ervoor gekozen om afspraken niet alleen te baseren op gerealiseerde omzet en marge, maar ook op meetbaar gedrag. Zo kon de salesmanager met zijn medewerkers ook in gesprek over gedrag en inzet. Medewerkers begrepen daardoor veel beter wat van ze werd verwacht. Uiteindelijk werd het hele team er ambitieuzer van.

Ik hoop dat u na het lezen van dit artikel zin hebt om ambities te ondersteunen met de benodigde cruciale gesprekken. Veel succes! ●

JOHN MANSCHOT

Adviseur, training en verandermanager
www.borgruit.nl

Literatuur

Effectief in cruciale gesprekken, John Manschot, Academic Service, 2014

.....

Succes vergt discipline, oefening, geduld en veerkracht

.....

Creëer een veilige, open en stimulerende omgeving