OUT+COME | PRAKTISCH HANDBOEK

Het coachinghandboek voor salesmanagers

Hoe je coacht in plaats van controleert, en hoe je merkt of het werkte

Gratis te gebruiken en te delen binnen je organisatie. outpluscome.com

BEGIN HIER

Vier taken die managers door elkaar halen

De meeste salesmanagers doen vier verschillende taken en noemen ze allemaal management. Ze door elkaar halen is waarom coaching meestal verdwijnt als het kwartaal druk wordt.

Taak	Wat het is	Een typische vraag
Aansturen	Targets stellen, middelen toewijzen, mensen aanspreken op resultaat	Wat is het plan voor het kwartaal?
Controleren	Deals en de forecast beoordelen	Waar staat deze deal, en wanneer sluit hij?
Trainen	Kennis of vaardigheden overdragen, meestal aan een groep	Zo gaan wij om met prijsvragen.
Coachen	Verbeteren hoe één persoon verkoopt, door observatie en feedback	Wat viel je op in dat gesprek, en wat zou je de volgende keer proberen?

DE REGEL

Controleren gaat over de deal. Coachen gaat over de persoon. Houd ze in aparte meetings, zodat de een de ander niet verdringt.

Diagnosticeer voordat je coacht

Niet elk prestatieprobleem is een coachprobleem. Zoek voordat je coacht uit welk van de drie speelt.

Is het...	Tekenen	Wat helpt
Vaardigheid	Ze weten niet hoe, of doen het inconsistent	Coaching, oefening en feedback
Motivatie	Ze weten hoe, en doen het niet	Een direct gesprek over verwachtingen en motivatie
Proces	Het systeem, de tools, targets of overdrachten staan in de weg	Los het systeem op, niet de persoon

Vraag jezelf af: als hun leven ervan afhing, zouden ze het kunnen? Zo ja, dan is het geen vaardigheid. Als de beste verkoper van het team onder dezelfde omstandigheden zou worstelen, is het waarschijnlijk proces.

Het coachgesprek: observeren, vragen, afspreken, opvolgen

1. Observeer. Gebruik echt bewijs: een opgenomen gesprek, een meegekeken gesprek, een e-mail, een pipelinereview. Coach niet op basis van geheugen of geruchten.
2. Vraag. Laat de verkoper beschrijven wat hij opmerkte voordat je een woord zegt. Mensen onthouden wat ze zelf ontdekken.
3. Spreek af. Kies één gedrag om te veranderen. Maak het specifiek en meetbaar.
4. Volg op. Zoek bij de volgende sessie naar bewijs dat ze het probeerden, en wat er gebeurde.

Hoe het kan klinken

Manager: Welk deel van dat gesprek zou je nog eens met ons willen beluisteren? Verkoper: Het stuk waar ze terugduwden op de timing. Manager: Wat viel je op? Verkoper: Ik sprong te snel naar een oplossing. Manager: Wat zou je in plaats daarvan kunnen proberen? Verkoper: Eerst vragen wat de timing drijft. Manager: Laten we dat afspreken voor je volgende drie gesprekken, en vrijdag er samen een bekijken.

Voer gespreksreviews uit zonder iemand in verlegenheid te brengen

- De verkoper begint. Vraag wat hij zou veranderen voordat je een mening geeft.
- Kies één fragment en één vaardigheid. Bekijk een gesprek niet regel voor regel.
- Begin met iets specifieks dat goed ging. Wees precies, niet algemeen.
- Vraag voordat je vertelt. Moet je vertellen, geef dan één duidelijke observatie en één suggestie.
- Spreek één gedrag af om de volgende keer te proberen. Schrijf het op.
- Houd het privé, tenzij de persoon heeft gekozen het met het team te delen.

Ervaren verkopers coachen

Ervaren verkopers vinden vaak dat ze geen coaching nodig hebben, en hebben vaak blinde vlekken die ze niet zien. Een paar dingen helpen.

- Vraag meer dan je vertelt. Behandel ze als de expert en vraag wat zij zouden doen.
- Gebruik data en opnames, zodat de feedback over bewijs gaat, niet over mening.
- Geef ze een uitdaging: een nieuw segment, een moeilijker type deal, iemand anders helpen beter te worden.
- Laat ze jou ergens in coachen. Het bouwt vertrouwen en houdt jou lerend.

Een interventieladder voor onderprestatie

Stap	Wat je doet
1. Opmerken en vragen	Zeg wat je hebt gezien en vraag wat er speelt. Luister.
2. Coachen op een specifiek gedrag	Spreek een of twee gedragingen af, ondersteun ze een paar weken en zoek naar bewijs.
3. Duidelijke verwachtingen en ondersteuning	Schrijf op hoe goed eruitziet, tegen wanneer, en de hulp die je geeft.
4. Formeel proces	Werkt het nog steeds niet, volg dan het formele proces van je bedrijf. Betrek HR vroeg.

Arbeidsregels verschillen en details tellen. Dit is een gids voor het gesprek, geen arbeidsrechtelijk advies. Controleer formele stappen bij HR of je adviseur.

Werkte het? Zo merk je het

- Gedrag: laten recente gesprekken het afgesproken gedrag zien, vergeleken met eerder?
- Opvolging: probeerde de verkoper wat je afsprak? Zo niet, waarom?
- Voorlopende indicatoren: betere discovery, meer afgesproken vervolgstappen, kortere stilstand.
- De eigen visie van de verkoper: voelt die dat het hielp?
- Resultaten komen als laatste. Ze lopen weken of maanden achter op gedrag.

Veelgemaakte fouten

- Coachen op deals in plaats van vaardigheden.
- Vijf dingen tegelijk willen oplossen.
- Vertellen in plaats van vragen.
- Geen opvolging, dus niets blijft hangen.
- Alleen de zwakste mensen coachen. Sterke verkopers profiteren ook.
- Coaching overslaan als je het druk hebt. Dan is het juist het belangrijkst.

Een startplan van zes weken

Week	Focus
1	Scheid je pipelinereview van je 1-op-1's. Leg het team uit waarom.
2	Luister naar één gesprek per verkoper. Noteer elk één sterkte en één vaardigheid.
3	Voer je eerste coachgesprekken. Spreek één gedrag per verkoper af.
4	Volg op. Zoek bewijs. Pas aan.
5	Bekijk gesprekken opnieuw. Voer zelfscoring door verkopers in.
6	Kijk wat er veranderde. Beslis wat je houdt.

Observatieblad

Verkoper	Datum	Gesprek of bewijs	Eén sterkte (wees specifiek)	Eén vaardigheid om aan te werken	Afgesproken gedrag	Bewijs bij opvolging

VOLGENDE STAP

Een tweede paar ogen?

Deze gidsen delen algemene ideeën. Wil je hulp bij het toepassen ervan op je eigen team, markt en cijfers, dan praten we graag met je.

Boek een pitstop: outpluscome.com

Deze gids is algemene informatie en geen juridisch, arbeidsrechtelijk of professioneel advies. Voorbeelden zijn illustratief.