

VERKOOPMYTHE

BELONINGEN BEVORDEREN DE RESULTATEN

Vraag een gemiddelde salesmanager eens naar zijn mening over beloningen. U krijgt vrijwel zeker het volgende antwoord: met beloningen bevorderen wij de prestaties van onze verkopers. Wellicht voegen ze er nog aan toe: zonder financiële prikkels voeren mijn verkopers geen donder uit. Berust dit idee op waarheid of fictie?

Had u mij deze vraag enkele jaren geleden gesteld, dan zou ik dit uitgangspunt met grote stelligheid hebben verdedigd. Het kwam eenvoudig niet in me op er anders over te denken. Natuurlijk was ik op de hoogte van de vele uitwassen die beloningen soms met zich meebrengen. Zoals jaren geleden een collega die er lustig op los fraudeerde om zijn provisie op te strijken. Het is een bekend feit dat nogal wat verkopers het principe huldigen "veel beloven en weinig geven, doet menig gek in vreugde leven!" Er zijn verkopers die plotseling harder rennen wanneer er een actie wordt georganiseerd waarmee ze extra geld kunnen verdienen. Het lijkt een vaststaand feit: bonussen zetten aan tot meer actie. Helaas ook ongewenste actie. Maar dat is niet het punt dat ik wil maken. Elk systeem kan worden uitgebuit. Er is meer aan de hand. Het punt is dat ik destijds slechts naar de mate van actiebereidheid keek. Maar niet begreep dat uitsluitend actie geen garantie is voor positieve resultaten. Het is een inzicht dat je je sneller eigen maakt wanneer je verkopers traint.

WAAROM ZIT U IN DE VERKOOP?

Bent u de verkoop ingegaan omdat er grote stapels geld op u lagen te wachten? Ik vermoed van niet. Waarschijnlijk spreken zaken als vrijheid, zelfontplooiing, het spel en de kick van het winnen u meer aan. De winst in de vorm van een financiële vergoeding is een (zeer) aangename bijkomstigheid. Pas op dat u niet in een bekende valkuil stapt. Gek genoeg hebben wij de neiging om van anderen te denken dat ze het doen vanwege het geld. Wij zelf doen het dus vanwege andere (nobelere) motieven. Het bleek onlangs nog uit een onderzoek van David De Cremer, Professor Behavioural Business Ethics aan Rotterdam School of Management. Uit zijn onderzoek blijkt dat topbestuurders binnen de Nederlandse bankwereld bonussen nog altijd zien als een krachtige stimulans - maar dat deze vooral voor collega-bankiers belangrijk zijn en niet zozeer voor zichzelf. Veronderstelt u zelf ook dat uw verkopers op het geld kicken en u niet? Dan is de kans groot dat u een illusie najaagt.

ONZE DRIJVEREN

ONZE DRIJVEREN

Bevraag uw verkopers eens naar hun drijfveren. Aardige kans dat ze spontaan dezelfde zaken als u benoemen. Geld is zeker een factor. Helaas is geld soms ook een geweldige bron van demotiva-



tie, bijvoorbeeld wanneer het tegenzit. De meeste mensen geven

er subbiet de brui aan als geld nog de enige reden is om in het vak te blijven. Ook dat is een bekend verschijnsel. Het verloop onder verkopers, vooral in de eerste jaren, is zeer hoog. De belangrijkste drijfveren voor verkopers komen van binnenuit. Men noemt dit ook wel intrinsieke motivatie: mensen handelen zonder tussenkomst van andere personen of factoren. Zoals gezegd vanwege de aard van het werk en de omstandigheden. Waar sturen de meeste managers op? Grappig genoeg: op prikkels van buitenaf. Ik hoorde een manager ooit beweren: management is een kwestie van aan de juiste knoppen draaien. Mensen belonen of straffen. Bij deze gedachtegang draait het vooral om extrinsieke motivatie: mensen komen in beweging omdat er iets buiten hen zelf is dat ze aanzet tot actie. Voorbeelden hiervan zijn: geld, cadeaus, status of de dreiging van straf. Op korte termijn werkt het vaak prima. Helaas er zit een giftig addertje onder het gras.

WEL HARDER WERKEN, MAAR NIET BETER

Gedragswetenschappers hebben zich grondig verdiept in het fenomeen 'motivatie'. In de zakenwereld veronderstelt men dat de regel 'als je wilt dat mensen beter gaan presteren moet je ze belonen' algemeen geldig is. Gedragswetenschappers hebben in talloze experimenten het tegenovergestelde aangetoond. Als je mensen be-

loningen geeft, gaan ze over het algemeen aanzienlijk slechter presteren. In de experimenten (bijvoorbeeld van Dan Ariely e.a.) moesten proefpersonen bepaalde problemen oplossen. De proefpersonen werden verdeeld in verschillende groepen. Groepen zonder beloning, met een matige beloning en met een hoge beloning. Vrijwel steevast presteerden de proefpersonen met een hoge beloning aanzienlijk slechter dan personen die matig of niet werden beloond voor hun inspanningen.

WAT VEROOORZAAKT DE SLECHTE PRESTATIES?

Het was zonder enige twijfel waar dat mensen die een hoge beloning in het vooruitzicht werd gesteld harder gingen werken. Ze beten zichzelf hardnekkig vast in hun taak. Ze gingen als een beze tene aan het werk, maar het nadenken schoot er bij in. Er trad een soort van bewustzijnsvernauwing op. De vlam van de creativiteit doofde. Het is helaas een verschijnsel dat ik regelmatig terugzie bij de deelnemers aan mijn trainingen. En niet alleen bij mijn trainingen. Ik hoor het ook van andere trainers. Verkopers zijn zo gefocus op hun doel dat ze stoppen met nadenken. Het leidt regelmatig tot absurde redeneringen. Zoals iemand die voor een consultancy koude acquisitie bedreef. Toen ik hem tijdens het gesprek verweet dat hij zich niet had voorbereid, repliceerde hij met: "Ja hoor nou

eens even, daarvoor heb ik geen tijd, ik moet mijn lijst afwerken!" Een algemeen euvel in de koude acquisitie is bijvoorbeeld dat verkopers recht op hun doel afgaan. Al in de eerste dertig seconden van een koud acquisitiesprek vragen ze de prospect om een afspraak. Het ontgaat ze volledig dat ze de prospect geen enkele reden hebben gegeven om daarin toe te stemmen. Idem dito bij het opvolgen van leads. Ze vragen de prospect meteen om een afspraak. Menig prospect is er nog niet aan toe en dus is de afloop

voorspelbaar. En zo kan ik nog wel eventjes doorgaan. Verkopers concentreren zich op het doel en vergeten wat er voor nodig is om de bal in het doel te schieten. Neem het ze eens kwalijk. Vrijwel alle opgelegde doelstellingen zijn kwantitatief. Er wordt zelden of nooit bij verteld hoe je het moet doen.

DE UITZONDERING

Er is een uitzondering op de regel 'beloningen leiden tot slechtere prestaties'. Bij eenvoudige taken met een duidelijk einddoel werken geldelijke beloningen prima. In de eenvoudige verkoop kunt u met provisies en bonussen dus wel goed uit de voeten. Maar zodra de taak iets complexer wordt gaat het mis. Het verstand gaat op nul. Creativiteit is ver te zoeken en de resultaten gaan achteruit in plaats van vooruit. Korte termijndenken prevaleert boven denken op de lange termijn. Deze bevinding werd onlangs weer bevestigd door Dr. Bernd Irlenbusch van de prestigieuze London School of Economics. Ook hij kwam tot de conclusie dat financiële prikkels een negatief effect hebben op het resultaat.

WAT DAN WEL?

Stoppen met Luilekkerland management! Met de nadruk op lui natuurlijk. Werk aan de intrinsieke motivatie van uw verkopers. Daarin zijn drie factoren belangrijk: autonomie, het gevoel ergens goed in te zijn en het idee dat je resultaten bereikt/voortgang boekt. Het is de taak van de manager voor zijn verkopers de omstandigheden te creëren waarin de verkoper kan excelleren. Daarbij draait het dus juist niet om geld. Verkopers zijn net échte mensen. Ze reageren positief op complimentjes, constructieve adviezen en vooral op aandacht. Bijvoorbeeld aandacht in de vorm van gerichte coaching. Het is een epidemie onder managers om hun verkopers vanaf enige afstand 'aan te sturen'. Wie is regelmatig de grote afwezige bij mijn trainingen? De manager! Wat is de invloed op de resultaten wanneer managers regelmatig met hun verkopers op stap gaat en ze helpt beter te verkopen? Daar gaat een geweldige stimulans van uit. De resultaten verbeteren spectaculair. Zeker bij ervaren verkopers. Ik ontmoet helaas te veel verkopers die aan hun lot worden overgelaten. Vindt u het dan gek dat ze na een jaartje de pijp aan Maarten geven? Daar helpt geen moedertje lief (sorry financiële prikkel) aan. Met dank aan Dan Pink's prachtige presentatie op www.ted.com.

Michel Hoetmer
www.salesquest.nl

