

Doorbraken werken als je mensen heel laat

Voorbeeld: van training acquireren tot loopbaansprong

De temperatuur in het trainingslokaal stijgt. De lucht wordt zuur. Een kleine groep Private Bankers van een gerenommeerde bank oefent met de trainingsacteur het overtuigend voeren van advies- en acquisitiegesprekken. In eerdere trainingen hadden ze geregeld gehoord van en gewerkt met de kracht van LSD. Volgens de HRM-adviseur van de bank zat luisteren, doorvragen en samenvatten zelfs al in de rugzak. Waarom gebruikten ze die technieken dan niet? Waarom bleven hun gesprekken weinig effectief?

"In de training leerde ik vaardigheden om acquisitiesprekken succesvoller te kunnen voeren en herijkte ik belemmerende overtuigingen over hoe een goed acquisitiesprek eruit ziet. Ik begreep ineens wat ik anders moest doen om succesvol te zijn. Het duurde nog even voordat ik door had wat ik echt wilde. Nu zit ik op een plek waar moeten, kunnen, willen en mogen samenvallen. Wat een feest!"

Aldus één van de deelnemers over het geboekte resultaat.

Eric, een relatiemanager van 35, wil in de simulaties met de acteur leren hoe hij overtuigender overkomt en meer vertrouwen wekt. Een korte stilte in het adviesgesprek gebruikt hij meteen om de loftrumpet af te steken: zijn bank onderscheidt zich op de markt met slimme adviezen, doordachte constructies en integrale aanpakken. Gezien de vermogenspositie van de klant kan de bank zeker veel voor hem betekenen. Hoe enthousiaster Eric met jargon over de klant rolt, hoe meer de klant verstilt.

Eric dacht na afloop van de simulatie dat hij in elk geval goed de meerwaarde van de bank had kunnen benoemen en dat hij daarmee wel vertrouwen had weten te wekken. Hij schrok dan ook erg van de reactie van de acteur. Die meldde dat hij in zijn rol als klant de neiging kreeg weg te lopen. Hij voelde in het gesprek steeds meer irritatie en argwaan. De acteur reflecteerde als volgt: 'zodra ik iets van mijn positie als klant laat zien, voel ik de dollartekens in de ogen van de adviseur groeien; alles wat ik meld, vertaalt Eric direct in oplossingen en dus in kansen voor de bank. Dat roept enorme argwaan op.'

Eric geeft aan dat hij het lastig vindt om om te gaan met de stiltes. Als we het hebben over het gebrek aan inzet van de LSD-technieken luisteren, samenvatten en doorvragen raakt Eric geïrriteerd. Een fragment uit ons gesprek:

Eric: 'Dat samenvatten maakt het zo gekunsteld.'

Trainer: 'Je vindt dat niet prettig, begrijp ik. Waarom is het voor jou gekunsteld?'

Eric: 'Ja, ik weet niet. Het houdt zo op en het is zo gemaakt.'

Trainer: 'Je hebt het gevoel dat het niet natuurlijk is. Wat zie jij als je rol in het gesprek?'

Eric: 'De meeste van onze klanten zijn hoog opgeleid. Ze verwachten een goed verhaal. Ik ben niet dom en verdien een aardig salaris. De klant is niet dom. Dus ik wil zo snel mogelijk laten zien waarin wij goed zijn.'

Trainer: 'Dat snap ik. Je wilt aansluiten bij de verwachting van de klant. Maar ken je die verwachting wel echt?'

Eric: 'Hoezo?'

Trainer: 'Heb je de klant wel eens gevraagd wat hij van het gesprek verwacht en hoe hij het wil opbouwen?'

Eric: 'Eh, nee. Ik begin altijd en neem de lead. Dat hoort toch zo?'

Trainer: 'Nu wordt het interessant! Welke aannames maak je? Waarom toets je die aannames niet?'

Eric: 'Tja...'

Trainer: 'Mag ik eens aannames die ik heb, verkennen? Kan het niet ook zo zijn dat jij onzeker raakt als er een stilte valt in het gesprek? Kan het niet ook zo zijn dat jij vanuit je kennis en expertise het gevoel hebt dat je je moet bewijzen? En kan die houding niet juist de kloof tussen jou en de klant vergroten?'

Eric: 'Onzeker? dat geloof ik niet.'

Trainer: 'Laat ik het nog eens anders benaderen. Wat is je rolopvatting? Je kunt in het gesprek zitten vanuit de overtuiging dat jij vooral je expertise moet laten zien; jullie zijn tenslotte een bank met veel know how. Vanuit die overtuiging ga je zenden en leg je de nadruk op je bewijzen. Je gaat pushen en verkopen.'

Eric: 'Ga door.'

Trainer: 'Je kunt ook de overtuiging hebben dat je niet zozeer iets moet verkopen, maar dat je het denken van de klant wilt faciliteren. Jij kijkt wat zijn behoeften zijn, stimuleert hem om die behoeften toe te lichten en oplossingen te verkennen en sluit daarop aan. Wat zou het effect zijn als je vanuit die overtuiging denkt en handelt?'

Eric: 'Het gesprek wordt misschien gelijkwaardiger.'

Stilte

Eric: 'Maar dan is dat luisteren, samenvatten en doorvragen een voorwaarde.'

Trainer: 'Exact. En volgens mij hoef je minder hard te werken. Door anderen de ruimte te geven krijg jezelf ook ruimte.'

In de volgende simulatie met de acteur verliep het acquisitie- en adviesgesprek heel anders. De LSD-technieken werden gemakkelijk én natuurlijk ingezet. Eric wilde

immers weten wat de klant dacht, waarom hij dat dacht en wat dat betekende voor de oplossingen die ze vervolgens samen gingen creëren. Het resultaat: een succesvol adviesgesprek waarin beide gesprekspartners tot hun recht kwamen. De acteur gaf na afloop terug dat hij veel vertrouwen had in deze adviseur.

Eric noemde deze ervaring een doorbraak. De overtuiging van de expertmatige adviseur die zich moet bewijzen door slimme oplossingen te noemen werd 'vervangen' door de overtuiging dat een effectieve adviseur het denken van zijn cliënt faciliteert en dat hij aannames kan toetsen. De bijbehorende LSD-gesprekstechnieken luisteren, samenvatten en doorvragen werden ineens soepel en bijna automatisch ingezet; de adviseur hoefde er nauwelijks bij na te denken.

Na enkele maanden mailt Eric naar Grubben Ontwikkeling en Communicatie: 'Telkens als ik zelf hard aan het werk ben in een gesprek, denk ik terug aan de training. Ik realiseer me dan dat ik waarschijnlijk werk vanuit een oude, niet effectieve overtuiging. Dank voor het inzicht dat LSD geen trucje is, geen techniekje maar een uitnodiging en hulpmiddel om het denken van de ander te faciliteren. Ik zie mijn adviesrol nu heel anders. Ik geniet er meer van en ben nog succesvoller ook!' Driekwart jaar later belt Eric en vertelt: De adviesgesprekken lopen nog steeds goed maar ik vind het toch jammer dat ik niet meer ongeremd mag vertellen over mijn kennis. In een coachingsgesprek verkennen we zijn verlangen. Hij wil meer presenteren en schrijven over zijn vakgebied. Hij heeft hier ook voldoende competenties voor in huis. De volgende stap? Een baan aan de universiteit waar hij onderzoek doet op zijn vakgebied en daarover colleges en presentaties kan, wil, mag en moet geven.