

## **Door rollenspelen leren account managers zichzelf te 'shapen'**

*Edwin Scheperman, Fius van Laar, Ben Markslag,  
Kim Tunderman, Jan Rezelman en Willem Verbeke*

Ervaren account managers opereren als kennismakelaars: doordat ze al met veel verschillende accounts hebben gewerkt, hebben ze kennis opgebouwd die in patronen in hun hersenen ligt opgeslagen. Accounts, en dat zijn de mensen die werken bij de accounts, streven in gesprekken met een account manager een aantal doelen na. Ze willen in de eerste plaats te weten komen waar ze staan met hun onderneming en hoe ze die positie in de toekomst kunnen vasthouden dan wel verbeteren, ze willen draagvlak vinden in hun organisatie voor de propositie van de account manager (die daarmee direct of indirect invloed heeft op het buying center) en ze willen beter en meer onderbouwd beslissingen kunnen nemen. Er is dus sprake van een denk- en gevoelsproces dat twee kanten opgaat: de klant die kennis wil vergaren en doorgeven, en de account manager die daarop wil inspelen. Binnen Professional Capital noemen we dit proces ook wel 'het succesvol *shapen* van de account'. Het is immers de account manager die dit proces stuurt, die door leiderschap te tonen de klant zo weet uit te dagen dat deze uiteindelijk tot de gewenste actie, de aankoop, overgaat.

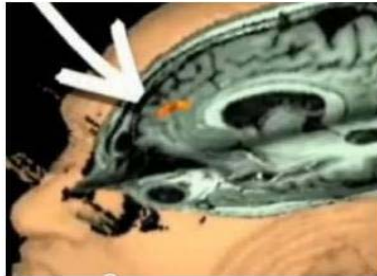
Dit *shapen* van de account kent vele facetten en één daarvan is het verkoopgesprek. De rol die de account manager daarin speelt is dynamisch, hij moet voortdurend anticiperen op gedrag en wensen van de klant, en liefst daarop vooruitlopen, en dat pakt niet altijd even goed uit. Kleine misstappen kunnen achteraf voor grote teleurstellingen zorgen – 'had ik dat maar anders gedaan' of 'had ik dat maar beter geformuleerd' – en zeer negatieve consequenties hebben. De deal kan er uiteindelijk door afketsen. Die teleurstellingen draagt de account manager met zich mee en zorgen dan ook voor twijfels, angsten en onzekerheden in toekomstige situaties. Hoe komt dat? Daar zit een biologische component aan.

### *Het verkoopgesprek biologisch bekeken*

In de menselijke hersenen functioneren zogenaamde spiegelneuronen (zie figuur “spiegel neuronen”), een soort van biologisch geprogrammeerde hardware die in ons brein een plaats heeft gevonden. Bij elk menselijk contact nu, en dus zeker ook bij het begin van een verkoopgesprek (het binnenkomen en contact leggen), worden die spiegelneuronen intens geactiveerd. Daardoor neigen mensen er, onbewust, naar elkaars gedrag te simuleren. En omdat gedragingen nooit op zichzelf staan maar de resultante zijn van weer andere processen als emoties, verwachtingen of vroegere ervaringen, is het voor de mens relatief gemakkelijk de gevoelens van een ander te begrijpen en daarop te reageren – althans in principe. Er bestaat dus een soort van ‘biologische verwantschap’.

Daarin is de mens overigens niet uniek. Veel diersoorten kennen een dergelijke biologische verwantschap ook maar bouwen die uit via andere processen: zij lijken te reageren op elkaars geuren die worden afgescheiden door het lichaam. Die enorme receptiviteit voor geuren gaat bij dieren wel nog een stapje verder. Paarden bijvoorbeeld kunnen ruiken wanneer hun ruiter bang is of juist niet, bange ruiters scheiden namelijk geurstoffen af waarop het paard reageert. Spiegelneuronen spelen bij mensen als het ware de rol die geuren spelen bij dieren.

## De Spiegel neuronen



Ontleend aan: Science News: Monkey See, Monkey Do? The Role of Mirror Neurons in Human Behavior, *ScienceDaily* (Aug. 1, 2011)

Spiegelneuronen zijn verbonden met andere delen van het brein zoals de amygdala (dat verbanden legt tussen zintuiglijke informatie en emoties), het cerebellum (dat zorgt voor de coördinatie van bewegingen) maar ook bijvoorbeeld de insula (die zintuiglijke informatie bundelt). Tezamen vormt dit alles het spiegelneuronennetwerk. Dat stelt mensen in staat elkaar niet alleen te simuleren maar ook om elkaar beter aan te voelen en te raden welke gevoelens de ander ondervindt – op het moment zelf maar ook en vooral erna.

In een experiment is deze bewering onderzocht. Een aantal proefpersonen werd gevraagd deel te nemen aan een gesprek. Zonder dat zij dat wisten werden er twee situaties gecreëerd: in de eerste werd de proefpersoon geïmiteerd (gespiegeld) door een daartoe speciaal geïnstrueerde toehoorder, in de tweede situatie juist niet, de toehoorder probeerde zo min mogelijk te spiegelen. Na afloop nam men bij alle proefpersonen speeksel af en werd het cortisolgehalte daarin gemeten. (Cortisol wordt ook wel het stresshormoon genoemd omdat het vrijkomt bij zowel fysieke als psychische stress.) Proefpersonen die niet werden geïmiteerd bleken veel cortisol aan te maken. Ze gingen stotteren en voelden zich duidelijk niet lekker, ze konden geen contact maken met de andere persoon en dat sloeg op hen terug. De proefpersonen die wel

geïmiteerd werden hadden een lager cortisolgehalte, voelden zich beter en ook meer begrepen – ze communiceerden beter.

De les die we hiervan kunnen leren is dat alleen ‘vloeiende’ contacten met anderen ons goed laten functioneren en communicatie mogelijk maakt. Psychologen spreken in dit verband ook wel over de menselijke behoefte ‘erbij te horen’, onderdeel te willen uitmaken van een groep (of een relatie). Dat geeft wat men *grounding* noemt: het platform dat ons toelaat op een positieve en creatieve manier los te komen alsook om gedachten te formuleren.

### *Loskomen is nieuwe verbindingen maken*

Als we vragen aan account managers of een verkoopgesprek voorspelbaar is, dan is het antwoord vaak direct een onomwonden ‘ja’. Maar bij wat langer nadenken komt men daar dikwijls weer op terug: een goed verkoopgesprek is zo dynamisch dat de uitkomst niet voorspelbaar is. Een echt gesprek is daarom ook deels een avontuur. Ook al bestaat er een goede relatie tussen account manager en klant, elk onderling overleg dat wordt gevoerd hoort *grounding* te hebben. Spiegelneuronen moeten worden geactiveerd waardoor coördinatie mogelijk wordt, account manager en klant moeten elkaar toelaten zaken te bespreken. Elk gesprek veronderstelt dus dat van beide partijen wordt verwacht dat gesprek deels los te laten en ruimte te geven, maar tegelijkertijd zal de account manager ook proberen die ruimte te structureren. Hij heeft immers een doel. Een verkoopgesprek is dus een generatief proces zodat nieuwe ideeën kunnen ontstaan: klanten formuleren hun gedachten, de verkoper leert daarvan en herformuleert de zijne.

Spiegelneuronen zijn zeer belangrijk, maar vormen niet de enige factor die sturing geeft aan het bewuste en onbewuste proces tussen account manager en account. Er zijn nog veel meer zaken die ook een gesprek in een bepaalde richting kunnen duwen en kunnen zorgen voor een onvoorspelbare afloop. Enkele voorbeelden:

- De manier waarop account manager en klant elkaar de hand schudden beïnvloedt het gevoel van de klant; een goede handdruk gaat gepaard met de aanmaak van oxytocine en dit hormoon heeft als effect dat mensen meer open staan voor elkaar.

Er is dan meer vertrouwen, waardoor men ook meer zaken kan en durft uit te spreken.

- Het durven uitspreken heeft echter ook een andere zijde: dat kan soms resulteren in confronterende en lastige vragen door de klant aan de account manager. Dat roept bij de laatste gemakkelijk enige angst of gêne op, die men zal moeten overwinnen. Daar staat tegenover dat als dat lukt, men er juist weer sterker van wordt.
- Gerichte vragen aan de klant, maar hem ook aan het woord laten en echt daarnaar luisteren geeft een gesprek structuur en doelgerichtheid. Dat steunt de klant – een taak die veel account managers nogal eens vergeten.

Dit zijn maar een paar voorbeelden, natuurlijk zijn er nog veel meer aspecten die een gesprek dynamisch maken – of onzeker. Essentieel is echter dat gedurende de gesprekken de account manager en de klant aandacht aan elkaar blijven besteden, elkaar in de ogen kijken, onderlinge aarzelingen en haperingen opmerken, opmerkzaam blijven op elkanders taalgebruik. Dat alles speelt een rol in de wijze waarop een gesprek verloopt. Gebeurt dat harmonisch, dan levert een verkoopgesprek nieuwe kennis op. Er ontstaan nieuwe verbindingen in de hersenen, hetgeen de uitspraak ‘loslaten is nieuwe verbindingen maken’ direct helder maakt. Het is hier dat de goede account manager zich onderscheidt van zijn minder goede collega: die is niet meer dan een praatmachine, leert niet, doet geen nieuwe kennis op, en maakt dus géén nieuwe verbindingen. De manier waarop men een gesprek voert en ondergaat is kortom cruciaal voor het resultaat ervan: de persoon van vóór het gesprek is niet meer dezelfde als die van erna.

Kort samengevat kunnen we zeggen dat de kennis die we opdoen multi-zintuiglijk van aard is, want in de werking van ons brein speelt de wijze waarop onze menselijke lichamen met elkaar communiceren en elkaars bewegingen, haperingen en gevoelens waarnemen, een belangrijke rol. Biologie ten top dus! Dit maakt ook begrijpelijk waarom bijvoorbeeld verkopers verkoopangst hebben als ze naar een klant gaan: in zowel hun lichaam als dat van de klant spelen zich processen af die ze niet in de hand hebben maar die wel cruciaal zijn voor hun interactie.

### *Een voetbalmetafoor*

Het is de nachtmerrie van veel (top)voetballers: een penalty nemen. Het lijkt zo simpel: het doel is breed, de keeper kan nooit bij de hoek, en op de training lukt het altijd. Maar in het stadion... Zo simpel is het dan ook helemaal niet. De belangen zijn vaak groot, de penaltynemer is alleen en op zichzelf teruggeworpen, hij heeft geen contact meer met zijn teamgenoten, die van grote afstand toekijken of hij het wel goed doet. Er is, kortom, geen *grounding*. In het experiment hierboven zagen we al wat dat met mensen doet: het stresshormoon cortisol wordt aangemaakt, negatieve associaties komen op, zenuwen slaan toe. De scherpte en doelgerichtheid is weg.

Wat doet dus een verstandige voetbaltrainer? Hij laat de spelers uittreuren op het nemen van penalty's oefenen. Niet alleen op het inschieten zelf maar ook op alle randfactoren, mogelijke reacties, technieken om controle te houden. Gevolgd door een feedback op de gedane oefeningen. Steeds maar weer. Hoe vaker de speler oefent, hoe meer hij aan zelfvertrouwen wint, hoe groter de routine waarop hij kan terugvallen, en hoe beter zijn hormonenspiegel in balans zal zijn op het moment suprême dat het er werkelijk om gaat. Die bal gaat er gewoon in.

### *Een gewetensvraag: vaardigheden of mind-set?*

Wat traint een voetballer bij al die oefeningen eigenlijk? Leert hij slechts vaardigheden aan? Nee, althans niet alleen; door het veelvuldige nemen van goede penalty's wordt hij ook een andere voetballer. Binnen zijn hersenen vormen zich nieuwe verbindingen, wat invloed heeft op zijn handelen. In het 'alleen zijn' ontwikkelt hij een andere perceptie over wat anderen voor hem betekenen. Hij neemt zijn verantwoordelijkheid voor 'zijn schot'. De door oefening verkregen evenwichtigere hormonenspiegel stelt hem in staat zijn gedachten onder controle te brengen en dat laat hem anders in het leven en op het veld staan. Hij is niet meer dezelfde voetballer. Hij heeft een nieuwe '*mind-set*' ontwikkeld – een andere manier van kijken naar collega's, concurrenten en verdere omgeving. Om te begrijpen wat het nemen van penalty's met topvoetballers kan doen, kijk dan naar de volgende video. We zien gelijk waarom training zo belangrijk is!

<http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=aQAVXDJ5xvs>

### *Rollenspel*

Het voortdurend oefenen op het nemen van penalty's is in feite een rollenspel. Zou dat ook werken voor de account manager? Biologisch gezien is een rollenspel geen spel maar realiteit. Ook nu laten de mensen los: account managers gaan net als bij een klant improviseren, ze kruipen voor een bepaalde tijd in de huid van iemand anders, ze reageren op de uitdrukking van anderen (spiegelneuronen!) en dat heeft weer hormonale effecten: een goed gesprek veroorzaakt oxytocine en een hapering zet al snel de cortisolproductie in werking.

Spontane haperingen die gebeuren tijdens een rollenspel hebben, net als in het 'echt', effect op het gedrag en de gevoelens van de deelnemers en op de voortgang van het gesprek. Ook gedurende het spelen van de rol nemen mensen risico: ze proberen zaken uit waardoor een gesprek alle kanten uit kan meanderen. En helemaal vrijblijvend is dat niet: de account manager is alleen, ook al acteert hij, en collega's kijken toe, hebben verwachtingen. Bovendien kan de collega met wie het rollenspel wordt gespeeld juist iemand zijn die men niet graag mag of die men op een bepaalde manier hoort te benaderen – een onderneming is immers een politieke arena. Allerlei mentale processen dreigen met de gedachten aan de haal te gaan waartegen men zich alleen kan wapenen door los te laten. Net als in de realiteit. Het rollenspel geeft een nieuwe *mind-set*: deelnemers gaan zich anders opstellen, zowel ten opzichte van zichzelf als naar de klanten toe. Ze worden een andere persoon.

### *Rollenspel in de groep*

Binnen Professional Capital doen we rollenspel steeds in een groep: thema's worden er geacteerd, opnieuw gespeeld en steeds verbeterd. Daardoor leren mensen snel. Waarom is dat zo? Het antwoord is dat mensen in het leerproces vooral kijken naar anderen, niet klakkeloos gaan imiteren, maar de relevante nuances eruit pikken en die

gebruiken. Wat goed is en wat niet, zien zij zich letterlijk voor hun ogen afspelen. Bij hun collega's en bij henzelf. Vervolgens krijgen zij in de evaluatie tips en uitleg ten aanzien van het spel dat zij net gespeeld hebben. Soms laat de coach los, soms geeft hij richting aan. Op basis hiervan wordt kennis opgebouwd waarbij ieder leert van de ander, kennis die in het volgende spel weer van pas zal komen. Feitelijk is er sprake van versneld leren, de deelnemers leren leren.

### *Wat wordt er geleerd in het rollenspel?*

Wij hebben hierboven al uiteengezet hoe rollenspel ertoe kan bijdragen iemand een andere, meer zelfbewuste persoon te laten worden. Een aantal elementen zijn daarin te onderkennen die we nu de revue laten passeren:

#### *1 Wie ben ik feitelijk? Laat ik mijn identiteit mede bepalen door anderen?*

Mensen hebben verschillende assumpties over zichzelf: ben ik goed zoals ik ben of kan ik dit wel goed? Als mens twijfelen we steeds aan onszelf, maar vooral aan of we iets wel goed doen. In een verkoopgesprek is dat essentieel: dat zijn dynamische gesprekken en er is haast nooit een ideale uitkomst – dat moge duidelijk zijn uit wat we tot nu toe naar voren hebben gebracht. Via rollenspelen leren de meeste verkopers zichzelf beter kennen. De opmerkingen van collega's nestelen zich in hun identiteit: dat kan pijnlijk zijn maar ook een bevestiging van hun eigen assumptie. In beide gevallen leren zij over zichzelf, en dat leidt tot een gevoel van zelfzekerheid.

#### *2 Wie ben ik aan het worden? Kan ik leiderschap tonen in een gesprek?*

Een belangrijk element is dat mensen in rollenspelen vooral leren zichzelf te worden. Door los te laten ziet men uit op nieuwe identiteiten, andere verkoopstijlen. Men leert leiderschap te ontwikkelen in het verkoopgesprek. Dit kent ook een biologisch aspect: door oefening worden de spiegelneuronen gestimuleerd en leert men de gedachtes en associaties van de ander beter aan te voelen. Niet alleen de vaardigheden worden getraind, ook de *mind-set* ontwikkelt zich. Is er eenmaal een goede 'grondhouding', dan is het ook gemakkelijker de juiste vragen te stellen of om te gaan met tegenwerpingen – om leiderschap te tonen dus.

### 3 *Kan ik leren?*

Een grote fout die mensen maken als ze naar biologische oorzaken zoeken om gedrag te verklaren, is dat ze die oorzaken als een vaststaand gegeven beschouwen, als statische hardware: zo is het nu eenmaal. Die hardware ligt evenwel helemaal niet vast maar is vormbaar – dat wil zeggen, erbinnen ontstaan voortdurend allerlei nieuwe verbindingen. En dat kun je door training oproepen. Aanleren is óók een biologisch proces. Rollenspelen laten zien dat veel account managers snel de nuances oppakken en dat alles leerbaar is.

### 4 *Hoever kan ik gaan en durf ik de klant 'uit te dagen'?*

Vaak zijn mensen onzeker hoe met anderen om te gaan. Dat is in de verkoopgesprekken niet anders, en daar is niets mis mee. Wel moeten verkopers zich realiseren dat ze kennismakelaars zijn. En dat klanten soms tegengesproken willen worden omdat ze dan beseffen dat ze iets hebben geleerd. Rollenspelen zijn te vergelijken met wat de *try-out* is voor de toneelspeler: effecten worden uitgetest en daarna gewogen. In sales is dat niet anders. Durf tonen is daarbij essentieel – wie dat in een rollenspel heeft getest gaat er in de realiteit gemakkelijker mee om.

### 5 *Leren van collega's*

Kennis zit niet in een onderneming, maar in de mensen *van* die onderneming. Een rollenspel is dus feitelijk een soort informatiemarkt waarbij eenieder bijna verplicht wordt om kennis te delen willen zij hun stand of status in ere houden. Juist door die kenniskraan open te zetten ontstaat een hoger kennisniveau. Veel verkopers zijn er huiverig voor hun kennis te delen, maar juist daardoor wordt men een betere verkoper. Men krijgt reflectie en leert ook van anderen. Anders gezegd, het geven en nemen maakt de groep als geheel beter. Managers behoren dit proces te faciliteren.

### 6 *Niet alleen begrijp ik mijzelf beter, maar ook de klant*

Cruciaal bij het rollenspel is dat de account manager ook de rol van klant op zich neemt. Juist daardoor leert hij begrijpen hoe het is om aan de klantzijde te acteren. Accounts hangen soms bewust of onbewust het slachtoffer uit of doen ruw, stoer of uit de hoogte.

'It takes a thief to catch a thief' is een bekend gezegde, dus door de account manager klanten te laten imiteren tijdens het rollenspel verbetert ook zijn eigen optreden daarna.

### 7 Overwinnen van gêne en veerkracht opdoen

Veerkracht is begrijpen hoe anderen op je reageren en daar zonder gêne mee omgaan, zodat je duidelijk kunt maken wat je wil. We vergeten vaak dat mensen onbewust op ons reageren. Inkopers kunnen bijvoorbeeld soms erg jaloers zijn op de vrijheid van de account manager alsook op zijn kennisvoorsprong. Door dat in de ander te begrijpen kan men zichzelf zekerder opstellen – tegenwerpingen worden uitdagingen. Communicatie is meer dan een woordenspel. Het gebruiken van 'meta-communicatie' is wat een account manager tot de top doet behoren. Rollenspelen geven daaraan voeding.

#### Tips

Tot slot een aantal tips die een rollenspel tot een succes kunnen maken:

- 1 Laat de oudste de klant spelen.
- 2 Laat mensen uitspreken maar vat wel samen.
- 3 Neem zelf de leiding, noteer wat mensen in het rollenspel doen.
- 4 Probeer niet alles in één keer voor het voetlicht te brengen, maar zet een tijdpad uit.
- 5 Geef applaus als iemand een rollenspel heeft gespeeld.
- 6 Laat collega's praten, ze zijn uiteindelijk de experts.
- 7 Drink daarna wat samen! Loslaten is zeer essentieel.
- 8 Vraag steeds aan de deelnemers wat ze zelf vonden van hun bijdrage.
- 9 Vraag aan de deelnemers of de rol van account manager én die van de klant goed gespeeld waren.
- 10 Beloon de mensen die iets hebben bijgedragen.
- 11 Geef structuur aan de improvisatie – dat wil zeggen probeer de structuur die zich heeft gevormd te herhalen.