

Salesprofessionals beter selecteren

HOE KRIJGT U EEN VERKOOPTTEAM DAT SWINGT EN SUCCESVOL IS? HOE SELECTEERT U NIEUWE SALESPROFESSIONALS, DIE METEEN BIJDAGEN AAN DE OMZET? DIT ARTIKEL BESCHRIJFT HOE U GEFUNDEERD DE BESTE KEUZE MAAKT VOOR DE NIEUWE SALES COLLEGA.

Tekst **AD VELDHIJZEN**

Om de juiste salespersoon te vinden, moet u allereerst helder hebben wie u zoekt. Aan welke criteria moet de kandidaat voldoen? Wat moet iemand in huis hebben om snel succesvol te kunnen zijn? Wat voor een type persoon past het best in uw team? Kortom, wat voor een salesrep zoekt u?

Het *RAK* model geeft een duidelijke kapstok voor het vaststellen van een profiel:

Resultaat: welke resultaten verwacht u van de salesprofessional?

Activiteiten: hoe zien zijn werkzaamheden eruit?

Klimaat: in welke omgeving en markt moet de kandidaat passen?

Kennis: welk kennisniveau of welke kennis moet een kandidaat hebben?

Kunde: over welke talenten en competenties moet de kandidaat beschikken?

Karakter: wat voor een persoon en persoonlijkheid zoekt u (talenten, drijfveren)?

Bij het selecteren van een salesprofessional zijn Kennis en Kunde veelal randvoorwaarden. Het verschil wordt gemaakt door het Karakter van de collega in combinatie met het specifieke Klimaat binnen uw team, het bedrijf en de markt. Deze factoren zijn veelal doorslaggevend als het gaat om het wel of niet succesvol zijn van salesmensen. Het is dus van groot belang helder te krijgen wat het ideale profiel is voor de functie en tegelijkertijd objectief te kijken naar de omgeving (team, bedrijfscultuur en klantendoelgroep) waarin iemand terecht komt.

LANGS DE LAT

Om tijdens de selectie de kandidaten op de verschillende criteria goed met elkaar te kunnen vergelijken, stelt u een scoreformulier op. Zo legt u iedereen langs dezelfde lat. Benoem circa tien cruciale selectiecriteria en bepaal hoe u deze in de verschillende fasen van het selectieproces grondig wilt meten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: kennis (opleiding, meertalig, productkennis), kunde (acquisitie-ervaring, werkorganisatie), karakter (empathisch vermogen, intrinsieke motivatie, team-player) en randvoorwaarden, zoals salaris-

indicatie, bereidheid tot reizen et cetera.

Noteer in elke fase de scores van de kandidaat op het scoreformulier. Geef naast het cijfer per onderdeel in een paar woorden weer wat uw indruk van de kandidaat is. Zo hebt u een sterke evaluatietool in handen. U houdt focus in uw gesprekken en uw selectie blijft objectief.

KAF OF KOREN?

De eerste screening doet u op basis van de ontvangen cv's en motivatiebrieven. Zo'n 80% van de kandidaten voldoet vaak niet aan de belangrijkste criteria. De criteria die u beoordeelt op basis van een cv zijn: (hoeveelheid en type) werkervaring, vooropleiding, loopbaan en functieniveau. Werk toe naar een selectie van acht tot tien kandidaten.

TELEFONISCH INTERVIEW

Voordat u met een aantal kandidaten rond de tafel gaat, is het handig een aantal praktische zaken alvast te checken. Met een kort telefonisch interview verschaft u zich vooraf inzicht in zaken als:

- Wat is de reden van vertrek uit de huidige/laatste functie?
- Wat zijn de verwachtingen van de kandidaat ten aanzien van bijvoorbeeld de verhouding tussen new business en relatiebeheer?
- Is er sprake van een concurrentiebeding?
- Wat zijn de verwachtingen met betrekking tot salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden?

Het checken van deze basale informatie voorkomt verrassingen achteraf!

FACE-TO-FACE INTERVIEW

De volgende stap is veelal het face-to-face interview. Om de objectiviteit tijdens deze gesprekken te behouden, biedt een interviewleidraad uitkomst. Deze zorgt voor een duidelijke interviewstructuur, waarbij u objectief alle kandidaten op dezelfde criteria en competenties beoordeelt. De validiteit van een gestructureerd interview ligt aanzienlijk hoger dan die van een ongestructureerd gesprek: 51% tegenover 38%.

Een interviewleidraad start meestal met de kennismaking, gevolgd door vragen ten aanzien van motivatie en verwachtingen, om ten slotte de competenties te bevragen. Maak ook tijdens dit face-to-face interview gebruik van het scoreformulier, dat mogelijk al voor een deel is ingevuld met de gegevens uit het korte, telefonische interview. Voor het beoordelen van de verschillende aspecten van de kandidaat is het handig de *STAR(T)-methodiek* en de *LSD-techniek* toe te passen.

STAR(T)-METHODIEK

De beste voorspeller van gedrag, is het gedrag in het verleden. Dit geeft immers waardevolle informatie over het karakter

Selectieplan

- 1 Stel een heldere profielomschrijving op.
- 2 Maak een selectiedraaiboek.
- 3 Maak een scoreformulier met tien selectiecriteria.
- 4 Maak gebruik van een telefonisch interview.
- 5 Profiteer van een gestructureerd face-to-face interview.
- 6 Zoek naar bewijs door inzet van minimaal twee andere selectiemiddelen naast het interview.
- 7 Onderbouw uw keuze, wees objectief en kies met hart en hoofd.

van de kandidaat en hoe hij zich in de toekomst zal gedragen. Dit is goed te toetsen met de STAR(T)-methodiek:

Situatie: u vraagt de kandidaat om een situatie te schetsen waarin de specifieke competentie van hem werd verlangd.

Taak: u vraagt wat zijn rol en taken waren in de situatie.

Actie: u vraagt de kandidaat welke concrete acties hij ondernam.

Resultaat: u vraagt vervolgens wat het resultaat was.

Aan de STAR-methodiek kunt u eventueel een extra element toevoegen: de **T** van **Toekomst**. Hierbij vraagt u de kandidaat hoe hij terugkijkt op een bepaalde situatie in het verleden. Zou hij zaken op dezelfde manier aanpakken? Waarom wel of niet? Wat heeft de kandidaat geleerd uit zijn aanpak? Wat is zijn visie en wat is zijn lerend vermogen?

LSD-TECHNIEK

De LSD-techniek staat voor: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Luister goed naar wat de kandidaat u tijdens het selectiegesprek vertelt. Let daarbij ook op non-verbale communicatie. Wees 100% aandachtig en luister zonder al te veel na te denken over de volgende vraag. Een moment van stilte moedigt de kandidaat vaak aan om extra informatie te delen. Vat ieder antwoord van de kandidaat samen. U checkt hiermee of u goed hebt begrepen hoe de kandidaat heeft geacteerd op het gebied van een bepaalde competentie of in een bepaalde situatie. Vervolgens doorvragen helpt vaak om het beeld nog scherper te krijgen.

VAAR OP INTUÏTIE ÉN VERSTAND

Bij de selectie van salesprofessionals is het belangrijk om naar uw gevoel te luisteren, zonder u te laten leiden door vooroordelen. Als u een bepaald gevoel bij de kandidaat hebt, schrijf dit dan op en ga met uw verstand na of u hier duidelijke feiten tegenover hebt staan. Als u geen feiten hebt, wees u er dan van bewust dat u een vooroordeel hebt. Dit kan nog steeds waar zijn, maar concentreer u op de feiten.

BEWIJS VOOR DE JUISTE KEUZE

Als u tijdens de selectiefase de juiste kandidaat lijkt te hebben gevonden, hoe krijgt u dan de maximale zekerheid dat die kandidaat ook werkelijk succesvol zal zijn? Het beste bewijs

krijgt u door iemand te ervaren in de praktijk, maar dat is een duur experiment. Om meer zekerheid te krijgen voordat u de kandidaat aanneemt, kunt u hem of haar een dag laten meelopen of een case laten uitwerken. Maar er zijn nog meer mogelijkheden, zoals het rollenspel, de referentiecheck en het inzetten van assessments.

ROLLENSPEL

Tijdens het face-to-face interview kunt u een rollenspel doen. Dit rollenspel is goed voorbereid; de situatieschets en de achtergrondinformatie staan duidelijk op papier. De kandidaat bereidt zich voor en de interviewer is getraind om de competenties die in het rollenspel verwerkt zijn zichtbaar te maken. Binnen tien tot vijftien minuten ziet u het voorkeursgedrag van de kandidaat naar voren komen en kunt u beoordelen of dit past bij het beeld dat u van de kandidaat hebt.

REFERENTIES

Vraag tijdens het interview altijd naar referenties van kandidaten en check deze. Een referent is meestal vooraf gevraagd door de kandidaat en zal zich dus veelal positief uitlaten. Denk daarom goed na over welke vraag u de referent wilt stellen. Een vraag als: Welke verbeterpunten ziet u voor de kandidaat? geeft vaak relevante informatie. Blijf echter neutraal ten opzichte van positieve referenties en laat uw mening hierdoor niet beïnvloeden.

ASSESSMENTS

Ook assessments geven een goed inzicht in hoe de kandidaat werkelijk in elkaar steekt. Deze bestaan over het algemeen uit intelligentie- en persoonlijkheidstests, rollenspellen en diepte-interviews.

Met een helder kandidatenprofiel, een gestructureerd draaiboek en alle verkregen informatie tijdens het selectieproces kunt u een weloverwogen keuze voor de juiste kandidaat maken. ●

AD VELDHUIZEN

is directeur van AV Werving & Selectie
www.avdiensten.nl